



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas  
para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación  
Civil Taller 12 Colectivo**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Inojosa Sosa, María Gabriela, C.I. N° 19.994.176**

**Asesorado por:  
Rodríguez Álvarez, Alberto**

Caracas, octubre 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas  
para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación  
Civil Taller 12 Colectivo**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Inojosa Sosa, María Gabriela, C.I. N° 19.994.176**

**Asesorado por:  
Rodríguez Álvarez, Alberto**

Caracas, octubre 2018

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Bases Funcionales para la Creación de Herramientas Metodológicas para la Formulación de Planes y Proyectos Comunitarios de la Asociación Taller 12"** presentado por la ciudadana: **INOJOSA SOSA MARIA GABRIELA**, cédula de identidad N° **19994176**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 26 de octubre de 2018, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **26 de octubre de 2018**.

Prof. Jorge Luis Velazco Osteicoechea

C.I. 3.683.290



Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Prof. María Teresa Oviedo Prieto

C.I. 3.662.447

Señores:

**Universidad Monteávila**

Comité de Estudios de Postgrado

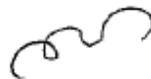
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Profesor Mariela Martellacci

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Inojosa Sosa, María Gabriela**, titular de la Cédula de Identidad N°19.994.176; cuyo título tentativo es: "Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo", la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 17 días del mes de octubre del 2017



Rodríguez Álvarez, Alberto



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informo que como "Presidente de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo autorizo al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Control de Proyectos, "María Gabriela Inojosa Sosa" para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo".

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Angel Rengifo,  
Vicepresidente

Tlf: (+58) 412-016-7640

## **DEDICATORIA**

A mi abuela Ligia Pastora Alfonzo

A mi mamá Georgina Sosa

Mis mayores inspiraciones como mujeres y en el trabajo comunitario...

A mi familia, en Venezuela y el exilio...

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que me han apoyado en este ciclo profesional, a Dios por darme salud y estabilidad para culminar esta especialización, a mi mamá y mi papá, por apoyarme en todos los aspectos de mi vida.

A mi familia por creer en mi constantemente.

A mis compañeros de clase, por mantener sentido del humor en medio de duras situaciones vividas en el país y aun así seguir adelante con este proyecto.

A mis profesores de la UMA por dedicar vocación y tiempo para enseñarnos sobre la planificación, desarrollo y control de proyectos.

A la Profesora Ana Julia Guillén y el Profesor Jorge Velazco, por impulsarme a mi y a mis compañeros a culminar con éxitos este trabajo especial de grado.

A Ángel Rengifo, por ser mi compañero durante este año y apoyarme en este y todos mis proyectos.

A mi país, Venezuela, por seguirme dando la oportunidad de crecer como persona, mujer y profesional

¡Gracias!

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12

**Autores:** Inojosa Sosa, María Gabriela

**Asesor:** Rodríguez Álvarez, Alberto

**Año:** 2018

El presente trabajo tiene como objetivo realizar las Bases funcionales para el proyecto Caja de Herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo. Dicha organización se encarga de planificar, desarrollar y controlar proyectos de tipo social y urbanos desde la perspectiva de la innovación y participación. La motivación principal para la realización de este proyecto es la necesidad existente tanto en el ámbito técnico, como institucional y fundamentalmente comunitario, de herramientas claras para la planificación, desarrollo y control de proyectos desde la co-gestión y colaboración. La metodología utilizada para la elaboración de las bases funcionales ha sido el Front-End-Loading (FEL), a fin de construir la visualización, conceptualización y definición del proyecto. Se incorporó el modelo de liderazgo transformacional y basado en la acción a fin de empoderar no solo a quienes serán parte del equipo creador de la caja de herramientas, sino también a los miembros de la comunidad donde se realizaron las actividades piloto. Se busca la realización de una caja de herramientas flexible, sencilla, didáctica, adaptable e innovadora.

**Línea de Trabajo:** Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégico

**Palabras clave:** Planificación comunitaria, Gestión de proyectos comunitarios, Urbanismo, Arquitectura, Ciudad, Innovación, Diseño basado en las personas

**Nomenclatura UNESCO:** (6201.03) Urbanismo, (3329) Planificación Urbana, (3329.02) Organización Comunitaria

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN .....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	9
2.2 BASES TEÓRICAS.....	14
2.3 BASES LEGALES.....	19
2.4 BASES ÉTICAS .....	22
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>25</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	25
3.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN.....	26
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	27
3.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	29
3.8 FORMULACIÓN EL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO (EDT)30	
<b>CAPÍTULO IV. ....</b>	<b>30</b>
<b>MARCO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>31</b>

4.1	HISTORIA BREVE DE LA ORGANIZACIÓN .....	31
4.2	MARCO FILOSÓFICO .....	31
4.3	CONTEXTO ÉTICO .....	33
4.4	ORGANIGRAMA.....	34
<b>CAPÍTULO V. ....</b>		<b>36</b>
<b>VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO .....</b>		<b>36</b>
5.1	NOMBRE DEL PROYECTO .....	36
5.2	PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	36
5.3	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	36
<b>CAPÍTULO VI. ....</b>		<b>45</b>
<b>CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO .....</b>		<b>45</b>
6.1	ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO .....	45
6.2	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS .....	48
<b>CAPÍTULO VII. ....</b>		<b>52</b>
<b>DEFINICIÓN DEL PROYECTO .....</b>		<b>52</b>
7.1	INNOVACIÓN ABIERTA- CANVAS .....	52
7.2	PROCESO DE CONTRATACIÓN .....	60
7.3	GERENCIA DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO.....	61
7.4	DISEÑOS BÁSICOS DEL PROYECTO .....	62
<b>CAPÍTULO XIII. ....</b>		<b>63</b>
<b>MODELOS DE LIDERAZGO .....</b>		<b>63</b>
8.1	VISIONES DEL LIDERAZGO .....	63
8.2	MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MODELO BASADO EN LA ACCIÓN .....	65
<b>CAPÍTULO IX. ....</b>		<b>70</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>70</b>
9.1	VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO:.....	70
9.2	CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO:.....	70

9.3 DEFINICIÓN DEL PROYECTO: .....	70
<b>CAPÍTULO X. ....</b>	<b>72</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO XI. ....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO I. ....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO II. ....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación genérica del Ciclo de vida de un proyecto (PMI, 2017).	15
Figura 2. Ciclo de proyectos desde la lógica del CII. (Velazco, 2018)	16
Figura 3. Ubicación relativa Parroquia San Pedro, Municipio Libertador.	26
Figura 4. Ubicación relativa de Urbanización Santa Mónica.	26
Figura 5. Fases de la investigación.	27
Figura 6. Estructura detallada de trabajo.	30
Figura 7. Organigrama de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo.	35
Figura 8. Matriz estratégica de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo.	38
Figura 9. Estructura desglosada de trabajo de BFCH-T12	39
Figura 10. Organigrama dinámico propuesto.	45
Figura 11. Relación del perfil de talento humano dentro de la organización.	48
Figura 12. Modelo de Lienzo Canvas de Innovación Abierta.	53
Figura 13. Proceso de Control de la innovación.	55
Figura 14. Diagrama de Proceso de Contratación CH-T12.	61
Figura 15. Diseño básico de la Caja de herramientas comunitarias.	62
Figura 16. Características del liderazgo.	64
Figura 17. Pasos del liderazgo basado en la acción	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de las variables.....	29
Tabla 2. Estimado de Costos tipo V.....	40
Tabla 3. PEP Preliminar de actividades CHC-T12.....	41
Tabla 4. Matriz de riesgo PCH-T12.....	62

## **LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS**

BFCH-T12: Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CH-T12: Caja de Herramientas de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo.

CII: Construction Institute Industry

CIV: Colegio de Ingenieros

FEL: Front End Loading

IICA: Interamericano de Cooperación para la Agricultura

ONU: Organización de Naciones Unidas

PMI: Project Management Institute

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

UCV: Universidad Central de Venezuela

UMA: Universidad Monteávila

USB: Universidad Simón Bolívar

VCD: Visualización, Conceptualización, Definición

## INTRODUCCIÓN

El trabajo especial de grado que se presenta con el título “Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo” (BFCH-T12) se desarrolla a fin de cumplir con el requisito final para la obtención del título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Control de Proyectos de la Universidad Monteavila.

Bajo la metodología de pre-planificación de proyectos Front End Loading (FEL), e integrando las herramientas aprendidas durante la formación de proyectos, se busca visualizar, conceptualizar y definir el proyecto BFCH-T12 y proponer los lineamientos y criterios sobre los cuales se deberá desarrollar el proyecto de Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios, esto desde una perspectiva integradora, innovadora y motivadora a partir del liderazgo y emprendimiento transformacional. En este caso, la motivación para realizar las Bases funcionales para el proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo, surge como objetivo principal dando respuesta a una de las estrategias de aprendizaje e innovación que le organización persigue. La organización está dirigida al área de planificación urbana, urbanismo, organización comunitaria, sostenibilidad, emprendimiento social.

El planteamiento del problema se caracteriza por la inserción de nuevos paradigmas en el ámbito de la planificación urbano-social-comunitaria. Los retos implicados en la complejidad de las ciudades y el hábitat humano en general, orientados hacia la sostenibilidad económica, social, ambiental, política y cultural, se concentran cada vez más en las ciudades, haciendo necesaria la participación de la ciudadanía y la cogestión para la superación efectiva de los problemas a los

cuales se enfrenta la ciudad del siglo XXI. La realización de un proyecto como una Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios, permitirá orientar a comunidades, técnicos, investigadores, empresas, emprendedores sociales, hacia la definición de sus problemas y proposición de soluciones para avanzar a agendas comunes para la acción. De allí la importancia y trascendencia de generar unas bases funcionales y una visión preliminar de la dirección de este proyecto.

El presente trabajo especial de grado se estructura en 11 capítulos señalados a continuación:

- Capítulo I: Planeamiento del problema
- Capítulo II: Marco Teórico
- Capítulo III: Marco Metodológico
- Capítulo IV: Marco Organizacional
- Capítulo V: Visualización del Proyecto
- Capítulo VI: Conceptualización del Proyecto
- Capítulo VII: Definición del Proyecto
- Capítulo VIII: Modelos de Liderazgo
- Capítulo IX: Análisis de los resultados
- Capítulo X: Lecciones aprendidas
- Capítulo XI: Conclusiones y recomendaciones

# **CAPÍTULO I.**

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La planificación del desarrollo requiere la implementación de una serie de herramientas que permitan el abordaje de las múltiples variables presentes en los entornos locales de vida comunitaria y de las relaciones humanas. La complejidad de la realidad demanda cada vez más métodos e instrumentos que acerquen al sujeto y a las comunidades a la resolución de sus problemas cercanos, garantizando así su empoderamiento para el logro de objetivos que se traduzcan en mayor calidad de vida, ejercicio de la democracia y viabilidad de su futuro (Castellanos, 2013). El siglo XXI se caracteriza por cambios constantes, crisis, transformaciones. Los paradigmas se estancan y surge la necesidad en la comunidad, de un nuevo enfoque hacia la realidad, nuevos modelos, nuevas estructuras, nuevas técnicas y hallazgos (Duvan, 2007). Según Kuhn, cuando la transición hacia un nuevo modelo se ha completado, entonces la profesión ha modificado su visión del campo y se genera un cambio de paradigma.

En contextos caóticos, las crisis más allá de ser coyunturales se presentan de forma estructural y sostenida (Joseph; Pareyra y Marín, 2009), donde el devenir no es previsible y la planificación técnica, económica y política no son suficientes, parecen precisas herramientas e instrumentos que, de forma didáctica y práctica, puedan ser implementadas en los niveles más cercanos del ser humano, desde los entornos locales, comunitarios e incluso individuales. En este sentido, el sujeto social <sup>1</sup> se ve limitado y en ocasiones desprovisto de herramientas para la

---

<sup>1</sup> Existe una relación estrecha entre actores sociales y sujetos: ser sujeto presupone que se es un actor social, pero no todos los actores llegarán a constituirse en sujeto. Los actores tienden a constituirse en sujeto en la medida que inician un proceso (o se integran a otro ya existente) de reiteradas y continuas inserciones en la vida social, que implica —a la vez que el desarrollo de sus luchas y sus niveles y formas de organización—, el desarrollo de su conciencia.

transformación de su entorno, ya entrópico, que le permitan de forma didáctica, abordar el proceso de planificación y formulación de sus proyectos dentro y en conjunto con la comunidad a la que pertenece. La búsqueda por la transformación del entorno y conducción de su futuro de forma sostenible, parece ser una utopía al no tener las herramientas para el abordaje de estos procesos.

Específicamente en el ámbito urbano, la realidad del siglo XXI ha sido marcada por dos tendencias globales de gran impacto, que se cruzan y conviven en su devenir, exigiéndonos nuevos modos de abordar las situaciones y los problemas que dejan al pasar: el envejecimiento demográfico y la urbanización. En el primer caso, la causa surge del aumento de la esperanza de vida y la disminución de tasas de fecundidad. Las familias del siglo XXI tienen menos hijos que las de los siglos pasados. La estructura cambió y ahora la pirámide demográfica pasó de ser constrictiva a ser una pirámide estacionaria tendiente a inversa. Ya países de Europa han debido vivir este cambio desde finales del siglo XX y países como Japón tienen larga data sobre lo que en este aspecto se refiere.

Por otra parte, la transición campo ciudad, desde la invención de la misma como el mayor artefacto del hombre para la vida moderna, ya en el 2012 la población mundial urbana mundial había superado el 50% y se proyecta que para el 2030 el 59% de la población mundial viva en ciudades (BID, 2018).

Si bien estas tendencias enfrentan grandes retos en el marco del siglo XXI ya que suceden en la búsqueda también tendencial hacia un futuro y desarrollo sostenible, siguen siendo tendencias inevitables para este siglo. Para efectos de este trabajo especial de grado de la especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, el tema a investigar se enfoca en dos áreas que se incluyen dentro del desarrollo social sostenible, los objetivos del desarrollo sostenible (2015) “ciudades para todas y todos”, garantizando que en las ciudades, como principal hábitat del ser humano, se desarrollen y envejeczan activamente las personas mayores de 60 años también saliendo del paradigma de la adultez

asociada a la vejez desde un enfoque peyorativo y excluyente, para ser ahora tomado en cuenta como un proceso normal del hombre y la mujer, quienes luego de los 60 años tienen necesidad, capacidad y posibilidad de participar activamente en la transformación de sus entornos urbanos, ambientales y comunales.

La Asociación Civil Taller 12 Colectivo, conformada por un equipo transdisciplinario de las áreas de urbanismo, sociología, diseño, comunicación social, arquitectura, educación, que tiene como misión: Servir a la sociedad civil organizada, comunidades, alcaldías, gobernaciones e instituciones en la planificación de los entornos urbanos y locales del país y la región. Inició sus actividades en el año 2017 con dos comunidades en el Área Metropolitana de Caracas: Santa Mónica, Parroquia San Pedro, Municipio Libertador y el Consejo Comunal Papelón, ubicado en la zona rural del Hatillo, sector Sabaneta del Hatillo. De tales experiencias, se detectó la necesidad, de sistematizar y agrupar para su fácil uso y acceso, herramientas para la planificación y desarrollo de proyectos comunitarios. La primera comunidad, con características urbanas, una población de clase media, con una marcada tendencia hacia el envejecimiento demográfico y con importante participación de equipamientos educativos por su cercanía a la Universidad Central de Venezuela, así como gran potencial recreativo y cultural. En segundo lugar, la comunidad de El Hatillo, de con características rurales-periurbanas, tiene como potencial el desarrollo agro-turístico y ecológico. De dichas experiencias surge la motivación sustentada en la realidad y en la investigación, para la elaboración del proyecto “Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12”.

Sucede, y así se ha demostrado en el caso nacional, que aquellos esfuerzos por planificar y gestionarse a partir de las estructuras y esquemas establecidos en el marco del estado venezolano, finalmente están sujetos a importantes restricciones para su ejecución por no estar realmente configurados de forma autónoma y sostenible en el tiempo. En ese sentido, iniciativas como la Propuesta

de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a los Consejos Locales de Planificación Pública, presentado por la Especialista Maylin Mariño, como trabajo de grado en la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto de la Universidad Monteávila (2010), así como otras guías formuladas para el diseño de metodologías para la planificación comunitaria, resultan insuficientes y poco adaptables a los cambios que requiere e implica la dinámica cambiante de las comunidades.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es posible crear las bases para la elaboración de una caja de herramientas para la formulación de planes y proyectos comunitarios para la Asociación Civil Taller 12 Colectivo?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar las bases funcionales para la creación de una Caja de Herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario para la Asociación Civil Taller 12 Colectivo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Visualizar la Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario.
- Conceptualizar de la Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario.
- Definir de la Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario.
- Establecer el modelo de liderazgo a aplicar para la ejecución del proyecto Caja de Herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1994: iii; 2004: iii), plantea que los retos que enfrenta el desarrollo de los países de América Latina, en medio de la constante incertidumbre, requiere acciones y estrategias sostenidas en el tiempo, lo que en efecto se contrapone a la acción meramente coyuntural y puntual. Dichos retos y estrategias estarían dirigidas a los sujetos o actores que representen la mayoría de la sociedad.

En este sentido la necesidad de reivindicar a la planificación como proceso que precede y antecede a la acción, se busca diseñar una guía metodológica que permita la orientación didáctica de los procesos de formulación y gestión de planes de desarrollo comunitario, partiendo de la combinación de mejores prácticas de planificación a nivel nacional, regional y mundial, con los procesos del P, brindando así a las comunidades dirigir sus destinos y no ser arrastrados por los hechos (Matus, 1972).

El desarrollo prospectivo y el pensar un *futuro común* (ONU, 1987), parte de la construcción de una visión compartida que encuentre viabilidad desde su concepción. Partir de herramientas de planificación comunitaria participativa para la construcción de esa visión compartida de futuro en el ámbito urbano, constituye en sí misma un medio y un fin para garantizar la viabilidad en la construcción de una mejor calidad de vida en las dimensiones que abarca el desarrollo humano.

He aquí la justificación de este trabajo de grado, el cual constituirá una contribución desde su alcance, a la creación de herramientas para el uso e implementación por parte de los ámbitos comunitarios de la población.

## **1.5 Alcance y delimitación**

El alcance del trabajo se encuentra en la formulación teórica y metodológica de la guía metodológica para la formulación, implementación y gestión de Planes de Desarrollo Comunitario. No implica su aplicación en un caso de estudio, sin

embargo, se nutrirá de buenas prácticas, recomendaciones y casos ya planteados en la realidad comunitaria.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

El desarrollo de la perspectiva teórica es una fase sustantiva dentro del proceso de investigación. De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2010) el principal producto de este desarrollo es la realización del marco teórico, cuya funcionalidad es conocer las investigaciones que antecieron a esta, el diseño de investigación, las formas de abordaje y la documentación necesaria para el estudio. El presente capítulo se estructura en Antecedentes, Bases teóricas y Bases legales concernientes a la investigación.

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **2.1.1 (Raya, 2011) Título: Herramientas para el diseño de proyectos sociales (España).**

**Palabras clave:** idea, proyecto, evaluación, intervención social, financiamiento, marketing de proyectos sociales.

Se trata de una publicación bibliográfica realizada por varios autores y compilada por Esther Raya. Además de la reflexión sobre el proceso de llevar a cabo “la idea al proyecto” en el ámbito comunitario y social, el trabajo se desarrolla lo concerniente a la documentación para la fundamentación, gestión y evaluación del proyecto, finalización y visibilización de resultados de los proyectos sociales. Está dirigido a estudiantes, profesores, profesionales y personas involucradas en el desarrollo de proyectos sociales, auspiciando la viabilidad de los mismos. El libro está estructurado en dos partes: la primera implica la revisión de las fases de diseño de un proyecto. La segunda fase muestra ejemplos reales de proyectos de intervención social. Sus capítulos están enunciados de la siguiente manera: De la idea al proyecto: estrategias para la construcción de posibilidades de intervención

social, Política por evidencias: la información en procesos de toma de decisiones, Las fuentes documentales para el diseño y fundamentación de un proyecto de intervención social, Criterios de valor en el diseño de proyectos sociales, Sistemas de información y evaluación de programas sociales, Evaluación participativa, Marketing de las causas sociales, Fuentes de financiamiento de las Organizaciones no lucrativas, La solicitud de financiación privada para proyectos sociales: la perspectiva del banco ético, Evaluación de la participación en dinamización comunitaria. Una llamada a la autoconsciencia de los nuevos movimientos sociales sobre su capacidad de conexión y transformación social y finalmente el capítulo de Análisis de casos de evaluación de proyectos: la experiencia de la Red de Talleres de Aprendizaje y la Participación de las personas en los proyectos.

Este estudio aporta sustancialmente a la realización del presente trabajo de grado, ya que, en su estructura evidencia la cantidad de herramientas que son requeridas para diseñar proyectos dirigidos a comunidades que tengan verdaderamente un impacto social. Las variables manejadas aquí, garantizan, por su extensión y análisis, la viabilidad de los proyectos, entendiendo, que no hay recetas para todos los casos, pero si criterios y aspectos a tomar en cuenta basados en la información que se maneja.

### **2.1.2 (University, 2018) Community Toolbox (EEUU).**

La Caja de Herramientas Comunitarias o Community Toolbox, por su nombre en inglés, es un recurso digital diseñado por la Universidad de Kansas, EEUU desde el año 1994, para que la gente, a nivel local y mundial, se tenga a su disposición herramientas para mejorar o cambiar los aspectos negativos que afectan sus vidas. Tienen como misión “promover la salud y desarrollo comunitarios conectando personas, ideas y recursos”. En su estructura en línea, cuenta con miles de páginas de consejos y herramientas para la intervención comunitaria en las áreas de planificación, intervención, evaluación, promoción y otros aspectos.

Se encuentra en los idiomas inglés, español y árabe, y ha alcanzado a más de 230 millones de personas en el mundo.

Este es un referente fundamental para esta investigación, pues, si se quiere, es una versión completa de lo que se buscaría para el desarrollo del proyecto CH-T12. Su adaptación al contexto venezolano sería el reto a asumir, además de su direccionalidad al tema de transformación urbana que es a lo que se quiere llegar, en el marco de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo.

### **2.1.3 (Keane, y otros, 2013) Herramientas básicas para impulsar y apoyar la innovación social.**

Las herramientas básicas para impulsar y apoyar la innovación social, es un kit de instrumentos para la para intervenir, adoptar o adaptar ideas para mejores resultados. Se trata de herramientas teóricamente sustentadas, compiladas en este kit de Desarrollo e Impacto ¡Ya!, puestas a la disposición en una página web en español e inglés. El kit ofrece herramientas de prácticas de innovación, diseño y desarrollo de negocios. Sus desarrolladores han sido varias fundaciones como Nesta (UK), Rockefeller Foundation (EEUU), Ashoka (EEUU), Laboratorio de Gobierno (Chile), STBY (UK), entre otras organizaciones a nivel mundial.

Aportes: este referente, más que teórico, resulta un ejemplo de cómo compilar de forma creativa y coherente las herramientas para la planificación necesarias dentro de los procesos de innovación, desarrollo teórico y ejecución en plan de negocios.

### **2.1.4 (Mariño, 2010) Propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigido a los Consejos Locales de planificación Pública (Venezuela)**

**Palabras clave:** Metodología de Proyectos Sociales, Proyectos para los Consejos Locales de Planificación Pública, Guía Práctica de Planificación.

Mariño propone en esta investigación una serie de mejoras para la existente Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigido a los Consejos Locales de planificación Pública a fin de apoyar a las comunidades en una adecuada formulación, ejecución y evaluación de los proyectos. El fin último de esta investigación es elevar la calidad de vida de las comunidades venezolanas, en su búsqueda por la participación para el desarrollo y mejoría de sus entornos. Metodológicamente, el trabajo fue de tipo Proyecto factible, el cual le permitió elaborar una propuesta con un modelo operativo viable, a fin de satisfacer las necesidades de las organizaciones y grupos sociales.

El aporte que esta investigación brinda al presente TEG está directamente vinculado con el área de planificación comunitaria, motivación final de ambos estudios. Su metodología, teoría y aspectos legales, coinciden con los que se exploran en este trabajo, siendo así un importante referente para el óptimo desarrollo del mismo.

#### **2.1.5 (Stang, 2015) El rol de las economías creativas en la construcción de acciones urbanas en la ciudad de Córdoba Argentina (Colombia)**

**Palabras Clave:** economías creativas, acciones urbanas, espacio público, Córdoba.

Este artículo plantea la experiencia que ha tenido Córdoba, Argentina, en cuanto a la transformación urbana a partir de la participación ciudadana y los procesos de innovación con las economías creativas. Se refleja aquí, una experiencia de cómo partir de la economía creativa y las industrias culturales, se vislumbra una posibilidad de integrar en una estrategia políticas de transformación para las ciudades del siglo XXI. Las economías creativas incluyen la gestión de la creatividad incorporando diversas actividades como la música, las artes visuales el audiovisual, el editorial, hasta el software, internet, videojuegos, diseño, la arquitectura, la publicidad, la gastronomía, el patrimonio y el turismo. Con éstas, se busca la generación de riquezas sociales, económicas y culturales para la ciudad.

El aporte de este trabajo está asociado al tipo de transformaciones que se busca tener en los entornos urbanos, hacia donde deberán estar dirigidas las herramientas de la CH-T12.

#### **2.1.6 (Geilfus, 2002) 80 Herramientas para el desarrollo participativo (Costa Rica)**

Esta es una publicación que compila herramientas para la participación en un formato sencillo, fácil de utilizar y con ilustraciones alusivas a los casos expuestos. La motivación del trabajo, implica el desafío de facilitar la acción hacia soluciones colectivas que impulsen a la transformación y participación consciente de los actores en los procesos. La publicación costarricense se realizó por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Su aporte radica en la variedad de herramientas compiladas todas en un documento de 217 páginas, con una amplia aplicación, que, si bien está dirigida a comunidades rurales principalmente, busca la vinculación entre participación y la ciudadanía.

#### **2.1.7 (Hernández M. , 2015) Urbanismo Participativo. Construcción social del espacio urbano (Colombia)**

**Palabras clave:** ciudad planificada, crowdsourcing, derecho urbano, diseño urbano, gestión urbana, participación ciudadana.

Se trata de un artículo que explora material bibliográfico sobre alternativas estratégicas para llevar a cabo transformaciones del entorno físico urbano a partir de la participación democrática del ciudadano, con la visión de sostenibilidad, equidad, accesibilidad y construcción colectiva. Metodológicamente se inició con la revisión de material normativo referente a la participación ciudadana en Colombia, posteriormente se abordó la teoría presente acerca de urbanismo participativo y crowdsourcing como herramienta para el urbanismo participativo.

El aporte teórico de este artículo es de gran valía por su alineación con el tema de la participación en lo urbano. El concepto de crowdsourcing se muestra como una alternativa para llevar a cabo las actividades que surjan de la planificación de los proyectos comunitarios.

### **2.1.8 (Tovar, 2012) Metodología de Gerencia de Proyectos bajo enfoque Front-End-Loading (FEL) (Caracas).**

**Palabras clave:** Gestión de proyectos, metodología, Front-End-Loading, proyectos, fases, estrategias, PORTER.

Tovar (2012), plantea en su trabajo especial de grado para el posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), una alternativa para mejorar los procesos de gestión de proyectos en el Departamento de Ingeniería de Sistemas (DIS) de la Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO). Su valor y aporte a la investigación radica en la utilización de la metodología de Front End Loading (FEL) la visualización, conceptualización y definición de los proyectos del DIS. Se rescatan los aportes teóricos aquí presentes, los cuales son pertinentes para el logro de los objetivos de esta investigación.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Proyecto**

El Project Management Institute<sup>2</sup> define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” el mismo tiene un principio y un final bien definidos, el cual es alcanzado una vez se han cumplido los objetivos (PMI, 2017). Por otra parte, Sapag & Sapag definen un

---

<sup>2</sup> El Project Management Institute o PMI, es una asociación de profesionales a nivel mundial sin fines de lucro cuyo objetivo es la formación en torno a la profesión de la dirección de proyectos a través de certificaciones, estándares, entre otros programas para el desarrollo.(consultado en <https://www.pmi.org/about> el 09/10/2018)

proyecto como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, ente tantas, una necesidad humana:alimentación, salud, educación, vivienda, religión, defensa, política, cultura, recreacion, etc.” (Sapag & Sapag, 1989). En este sentido, la educación entra como una de las principales necesidades a satisfacer y surge como problemática ante la urgencia de las comunidades y demás actores urbanos por tener al alcance herramientas para la co-gestión de la ciudad.

### 2.2.2 Ciclo de vida de proyectos

Cuando hablamos del ciclo de vida de los proyectos, desde un punto de vista genérico para el PMI (2017) se trata de la serie de fases que atraviesa un proyecto, de inicio a fin. Dependiendo de las características del proyecto, su desarrollo y ejecución puede variar, sin embargo, lo que se mantiene igual para todos independientemente del tipo, son las fases de inicio, organización y preparación (planificación), ejecución y cierre o fin del proyecto:

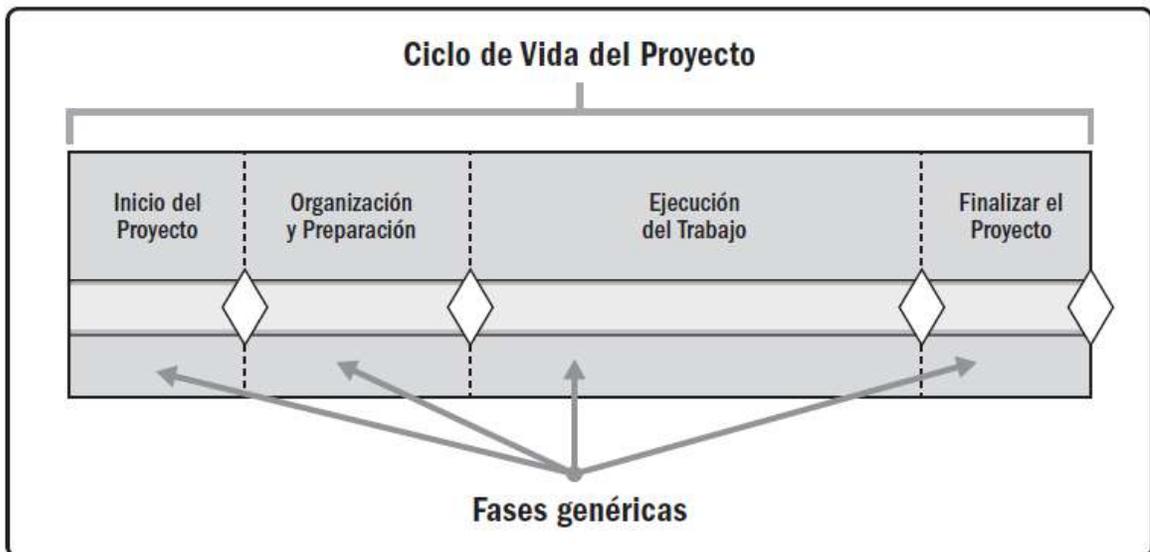


Figura 1. Representación genérica del Ciclo de vida de un proyecto (PMI, 2017).

Sin embargo, el Instituto de Industria de la Construcción o Construction Industry Institute (CII, por sus siglas en inglés), plantea otra forma de estructurar las fases de un proyecto, visualizar, conceptualizar, definir, implantar y operar. Paseándose por las fases de inicio, desarrollo y cierre del proyecto contemplando ciertas características internas en cada fase global.



Figura 2. Ciclo de proyectos desde la lógica del CII. (Velazco, 2018)

### 2.2.3 Metodología Front End Loading (FEL)

La metodología de Front End Loading (FEL), consiste en un método utilizado en proyectos de inversión, que agrupa una serie de procesos contenidos en el ciclo de proyectos acuñado por el CII: visualización, conceptualización y definición. El término fue originalmente utilizado por la consultora DuPont (1987). Luego de varios años de prueba de la metodología, se identificó dentro de las fases del ciclo de proyectos genérico lo que hoy se denomina FEL. Cada una de las fases ya mencionadas también pueden categorizarse como FEL I: visualización, FEL II: conceptualización y FEL III: Definición.

### 2.2.4 FEL I: Visualización

En la fase de visualización se identifican aspectos preliminares del proyecto, es un primer momento para establecer la visión general del mismo desde diversos puntos de abordaje. Se inicia estableciendo el propósito del proyecto, los objetivos, su alineación estratégica con los objetivos y fines de la organización y el desarrollo preliminar del proyecto, donde se plantea el alcance, costos clase V y factibilidad preliminar (Velazco, 2018).

### **2.2.5 FEL II: Conceptualización**

En esta fase, se elabora posteriormente a la fase I, una vez aprobados los recursos del primer estimado. Aquí se establecen los roles, responsabilidades y se conforma el equipo de proyectos, seguido de la preparación de conceptos tanto tradicionales como nuevos y se prepara para una definición de esos conceptos. Así mismo, se evalúan conceptos alternativos, tecnologías y lugares desde los cuales se va a realizar el proyecto finalmente se espera tener en esta fase un estimado de costos clase IV para preparar así la solicitud de fondos para la siguiente fase (Velazco, 2018).

### **2.2.6 FEL III: Definición**

La tercera fase del FEL es la definición del proyecto, previa su implementación. Esta consiste en la definición de las obras del proyecto, sus correspondientes análisis de calidad, riesgo, diseño básico, estimados clase III y II, evaluación de factibilidad, proceso de contratación y finalmente revisión de fondos y preparación de documentos para autorizar la implementación del proyecto.

### **2.2.7 Caja de herramientas (ciencias sociales)**

Para fines de este trabajo especial de grado, se definirá Caja de Herramientas, al compendio de instrumentos, técnicas y metodologías que se combinan y organizan para dar servir de forma sencilla, didáctica, flexible, ágil, innovadora y eficaz, en el proceso de planificación de planes y proyectos comunitarios, desde una perspectiva de la planificación urbana.

### **2.2.8 Innovación Social**

El concepto de innovación se encuentra en permanente construcción. Se puede utilizar para diversos ámbitos, pues no trata de la explotación exitosa de nuevas ideas (Cruz, 2018), por su parte Rivera (2018) plantea que innovar es “convertir la creatividad en conceptos factibles”. En cuanto a su característica social, la

Stanford Graduate School of Business define innovación social a toda solución nueva a un problema social, de forma más eficiente, sustentable o justa que las pre-existentes. En síntesis, se trata de nuevas ideas, productos, servicios y modelos, que, en simultáneo, logran satisfacer necesidades sociales y crear nuevas relaciones de colaboración (Cruz, 2018).

### **2.2.9 Diseño centrado en las personas (Human Based Design)**

La metodología conocida como Human Centered Design o Diseño basado en las personas (IDEO,2018), se trata de una aproximación creativa a la solución de problemas. Esto a través de un proceso de co-diseño con las personas a las que se les va a dirigir el producto final, estableciendo vínculos de empatía con los actores afectados. Consiste en tres fases: observar, prototipar, iterar y se basa en los criterios de lo deseable (¿qué quiere la gente?, lo factible (¿se puede hacer?) y lo viable (¿puede sostenerse?) (IDEO, 2018).

### **2.2.10 Modelo de negocios Lienzo Canvas**

El modelo de negocios CANVAS es una herramienta elaborada por Alexander Osterwalder apoyado por Yves Pigneur en su libro “Lienzo de Modelos de Negocio” (2010), donde se configuran 9 módulos propios del mercadeo para ser luego plasmados en una estructura de “lienzo” de un modo sintético y resumido (ExpertEmprende, 2018). Los módulos son: cliente, relación con el cliente, canales, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, aliados, costos, ingresos y beneficios. El uso de este modelo ha ido incrementando en los últimos años, en especial por ser incorporado dentro de las herramientas que en escuelas de negocios y emprendimientos como material bibliográfico o referente. Además de haberse convertido en un bestseller a nivel mundial, su aporte sobre el enfoque en la “oferta de valor” permite la posibilidad de transformar una idea en un proyecto *innovador y competitivo*. Por otra parte, la implementación de esta herramienta resulta lúdica y convoca a la participación de varias personas en su

llenado, pudiendo adicionalmente ser modificado o mejorado en la medida en que se refine la propuesta de valor.

Como todo modelo, es mejorable y perfectible. Así lo indica la Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, elaborado por el equipo Garaituz de la Universidad del País Vasco (Heras, 20--). Una de las críticas establecidas al modelo por parte del equipo de expertos de la UPV, consistió en la limitación que posee éste en cuanto a la evaluación de las propuestas, así como la ausencia de la competencia en el lienzo.

## **2.3 BASES LEGALES**

### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

En la carta magna nacional, se encuentran contenidos los aspectos legales dentro de los cuales se encuentra este proyecto. Los artículos 62, 132 y 299 contemplan en si la participación ciudadana como un derecho un deber, incluyendo en esta labor, la acción del estado en conjunto con la empresa privada. A continuación, se citan textualmente los artículos ya mencionados:

***Artículo 62.** Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.*

***Artículo 70.** Son medios de participación y protagonismo en ejercicio de su soberanía,... en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la*

*empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y solidaridad...”*

**Artículo 132.** *Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social.*

**Artículo 299.** *El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional... mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta.*

## **2.3.2 Leyes Orgánicas:**

### **2.3.2.1 Poder Popular (2010)**

**Artículo 7.** *El poder Popular tiene como fines:*

- 1. Impulsar el fortalecimiento de la organización del pueblo, en función de consolidar la democracia protagónica revolucionaria y construir las bases de la sociedad socialista, democrática, de derecho y de justicia.*
- 2. Generar las condiciones para garantizar que la iniciativa popular, en el ejercicio de la gestión social, asuma funciones, atribuciones y competencias de administración, prestación de servicios y ejecución de obras, mediante la transferencia desde los distintos entes político-territoriales hacia los autogobiernos comunitarios, comunales y los sistemas de agregación que de los mismos surjan.*
- 3. Fortalecer la cultura de la participación en los asuntos públicos para garantizar el ejercicio de la soberanía popular.*

4. *Promover los valores y principios de la ética socialista: la solidaridad, el bien común, la honestidad, el deber social, la voluntariedad, la defensa y protección del ambiente y los derechos humanos.*

5. *Coadyuvar con las políticas de Estado en todas sus instancias, con la finalidad de actuar coordinadamente en la ejecución del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y los demás planes que se establezcan en cada uno de los niveles políticos-territoriales y las instancias político-administrativas que la ley establezca.*

6. *Establecer las bases que permitan al pueblo organizado el ejercicio de la contraloría social para asegurar que la inversión de los recursos públicos se realice de forma eficiente para el beneficio colectivo; y vigilar que las actividades del sector privado con incidencia social se desarrollen en el marco de las normativas legales de protección a los usuarios y consumidores.*

7. *Profundizar la corresponsabilidad, la autogestión y la cogestión.*

### **2.3.2.2 Planificación Pública y Popular (2010)**

**Artículo 3.** *Principios y valores La planificación pública, popular y participativa como herramienta fundamental para construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de: democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas, control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad; equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad, diversidad cultural, corresponsabilidad, cooperación, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad; defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional.*

### **2.3.3 Comunas (2010):**

*Artículo 6. La Comuna tiene como propósito fundamental la edificación del estado comunal, mediante la promoción, impulso y desarrollo de la participación protagónica y corresponsable de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión de las políticas públicas, en la conformación y ejercicio del autogobierno por parte de las comunidades organizadas, a través de la planificación del desarrollo social y económico, la formulación de proyectos, la elaboración y ejecución presupuestaria, la administración y gestión de las competencias y servicios que conforme al proceso de descentralización, le sean transferidos, así como la construcción de un sistema de producción, distribución, intercambio y consumo de propiedad social, y la disposición de medios alternativos de justicia para la convivencia y la paz comunal, como tránsito hacia la sociedad socialista, democrática, de equidad y justicia social.*

## **2.4 Bases éticas**

### **2.4.1 Objetivos del Desarrollo Sostenible (2015)**

El marco ético del cual se encuadra esta investigación, es el de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Éste se concibe como la capacidad de las generaciones actuales de satisfacer sus necesidades sin comprometer los recursos del futuro (Brundtland, 1987). En este sentido, los objetivos del Desarrollo Sostenible, establecidos en el año 2015 por los países miembros de la Organización de Naciones Unidas, ascendieron a 17 enunciados a continuación:

1. Fin de la pobreza
2. Cero hambre
3. Salud y bienestar
- 4. Educación de calidad**

5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
- 10.Reducción de las desigualdades**
- 11.Ciudades y comunidades sostenibles**
- 12.Producción y consumo responsables
- 13.Acción por el clima
- 14.Vida submarina
- 15.Vida de ecosistemas terrestres
- 16.Paz, justicia e instituciones sólidas**
- 17.Alianzas para lograr los objetivos**

De los objetivos listados anteriormente, se destacan los números 10, 11, 16 y 17. En el caso de la reducción de las desigualdades, la Caja de Herramientas, se presenta como un instrumento para lograr objetivos comunes que eleven la calidad de vida de los miembros de las comunidades desde el ámbito local, desde la cooperatividad, co-gestión, valores de trabajo en equipo, entre otros, que promueven el desarrollo equitativo y en consecuencia la reducción de las desigualdades.

En el caso del objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles, el compromiso está definido o circunscrito al trabajo con comunidades, dentro de su hábitat, que

en su mayoría son ciudades, especialmente en el caso venezolano, donde más del 90% de las personas vive en territorios urbanos (INE, 2011).

Por otra parte, el objetivo 16: paz, justicia e instituciones sólidas, se vincula éticamente con los valores de transparencia, anticorrupción, contraloría social, entre otros, que fortalecen las relaciones entre las instituciones, la claridad en los procesos y los resultados. En este caso, la Caja de Herramientas, busca brindar las mejores prácticas para su apropiación por parte de las comunidades en materia de planificación y gestión, a fin de lograr coherencia y capacidad de concreción y gerencia en cada proyecto que se plantee dicha comunidad, garantizando que todos los procesos sean previstos armónicamente en el marco de las mejores prácticas sin dejar espacios a aspectos que enturbien los resultados y trastoquen la paz y el bienestar comunitario.

Finalmente, las alianzas para lograr los objetivos, corresponde al último objetivo, el cual, vinculado con este proyecto, es fundamental, dada la presencia de números interesados y actores dentro y fuera de las comunidades que pueden configurarse como aliados para el logro de los objetivos dentro del plan de la ciudadanía.

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que caracteriza este trabajo es aplicada (Hernández, et al., 2010), ya que busca resolver un problema detectado en una situación particular. La misma, busca generar conocimiento a partir de su aplicación directa en los problemas de la sociedad (Lozada, 2014), específicamente en el ámbito urbano-social-comunitario.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

El presente trabajo especial de grado es de tipo mixto, ya que se relaciona el diseño predominantemente bibliográfico-documental y se adicionó el diseño de campo. En el primer lugar, se obtiene información de fuentes secundarias mientras que, en el segundo lugar, se trabajó con información obtenida en fuentes primarias. Por otra parte, también se trabaja con un diseño transeccional exploratorio (Hernández et al., 2010), esto implica conocer una comunidad, un contexto, evento o situación en un momento específico.

#### **3.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis, o población que será estudiada en este caso, es la comunidad de Santa Mónica, Parroquia San Pedro, Municipio Libertador, Caracas.



Figura 3. Ubicación relativa Parroquia San Pedro, Municipio Libertador. Elaboración propia.



Figura 4. Ubicación relativa de Urbanización Santa Mónica. Elaboración propia

La aproximación realizada fue a los miembros del Comité de Salud, operativo desde el año 2007 en el sector. Dicho comité está conformado principalmente por mujeres mayores de 60 años, jubiladas y con más de 30 años habitando en el sector. Son adicionalmente líderes en sus comunidades o edificios, involucrándose en las actividades ciudadanas propias del sector.

### 3.4 Técnicas y herramientas de recolección

Las técnicas de recolección de fuentes primarias empleadas fueron la observación participante y no participante, entrevistas no estructuradas y talleres de planificación comunitaria, consulta con expertos en el área de planificaci

En cuanto a las fuentes secundarias, se recurrió a una revisión de material bibliográfico de investigaciones asociadas a la población de la comunidad, tal

como la investigación del sociólogo y planificador urbano Quintela (2018) titulada Envejecer con la ciudad. Acción social para la participación urbana en sujetos-actores mayores de 60 años, así como revisión de artículos de investigación asociados a las metodologías de preplanificación de proyectos, específicamente el método de Front End Loading (FEL).

### 3.5 Procesamiento y análisis e interpretación de datos

El procesamiento, análisis e interpretación de datos, se llevó a cabo por medio de sesiones de trabajo para la sistematización de la información, completando las fases del FEL, construyendo el Lienzo Canvas y el Modelo de liderazgo transformacional y basado en la acción.

### 3.6 Fases de la investigación



Figura 5. Fases de la investigación. Elaboración propia.

#### 3.6.1 Fase I. Exploración:

En la fase exploratoria se realiza el planteamiento del problema, sus objetivos, alcance e interrogantes que establecerán un primer marco para el abordaje de la investigación. Asimismo, se construye en esta fase la base teórica y metodológica que dará sustento a la investigación desde el punto de vista teórico y con antecedentes probados.

### **3.6.2 Fase II. Desarrollo del Proyecto:**

El desarrollo del proyecto es la fase en la cual se realizan las actividades que harán posible el cumplimiento de los objetivos planteados en la fase anterior. Se realizan así en este momento, los talleres comunitarios, reuniones, aplicación de técnicas para captar información y se elaboran la visualización, conceptualización y definición del proyecto aplicando el FEL.

### **3.6.3 Fase III. Resultados:**

La tercera fase, consiste en el análisis de los resultados obtenidos del desarrollo del trabajo especial. En este tercer momento, se revisan, comparan, interpretan los resultados obtenidos, se evalúa cualitativamente si los objetivos se cumplieron a cabalidad y se procede a realizar anotaciones para las siguientes fases de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

### **3.6.4 Fase IV. Lecciones Aprendidas:**

Las lecciones aprendidas corresponden a todas aquellas anotaciones y aspectos que a lo largo del trabajo especial, surgieron como nuevos aprendizajes, bien para considerar en la ejecución del nuevas fases del proyecto o en otros proyectos que se piensen desarrollar con este antecedente.

### 3.7 Operacionalización de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuente
Realizar las bases funcionales para la creación de una Caja de Herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario para la Asociación Civil Taller 12.	<b>Visualizar</b> la Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario	Alcance, Tiempo, Costos, Interesados, Calidad, Riesgos	Visualización de las Bases funcionales de la CH-T12	*Revisión documental *Consulta con expertos *Observación directa *Aplicación de instrumentos	Estimados de Costos y Tiempo (Clase V), Estudio de Factibilidad, Acta Constitutiva.	PMI (2017), Metodología FEL
	<b>Conceptualizar</b> de la Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario		Conceptualización de las Bases funcionales de la CH-T12		Diseño Conceptual, Estimados de Costos y Tiempo (Clase III), Stakeholders, Equipo de proyecto, Alternativas conceptuales, tecnológicas y sitios alternativos	PMI (2017), Metodología FEL, Cuadro de mando integral (CMI)
	<b>Definir</b> de la Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario		Definición de las Bases funcionales de la CH-T12		Plan de Calidad, Riesgos, Estrategias de Innovación abierta	PMI (2017), Metodología FEL, Canvas Open Innovation
	Establecer el <b>modelo de liderazgo</b> a aplicar para la ejecución del proyecto Caja de Herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario.	Modelo de liderazgo	Modelos estudiados		Modelo de liderazgo basado en acción, modelo transformacional	Modelos de liderazgo aplicados

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de las variables. Fuente: elaboración propia.

### 3.8 Formulación el cronograma de ejecución del proyecto (EDT)

La estructura desglosada de trabajo o EDT, es una manera de descomponer jerárquicamente los paquetes de trabajo que en su conjunto definirán el alcance del proyecto (PMI, 2017). En el caso del Trabajo especial de grado, la EDT consiste en los siguientes paquetes de trabajo:

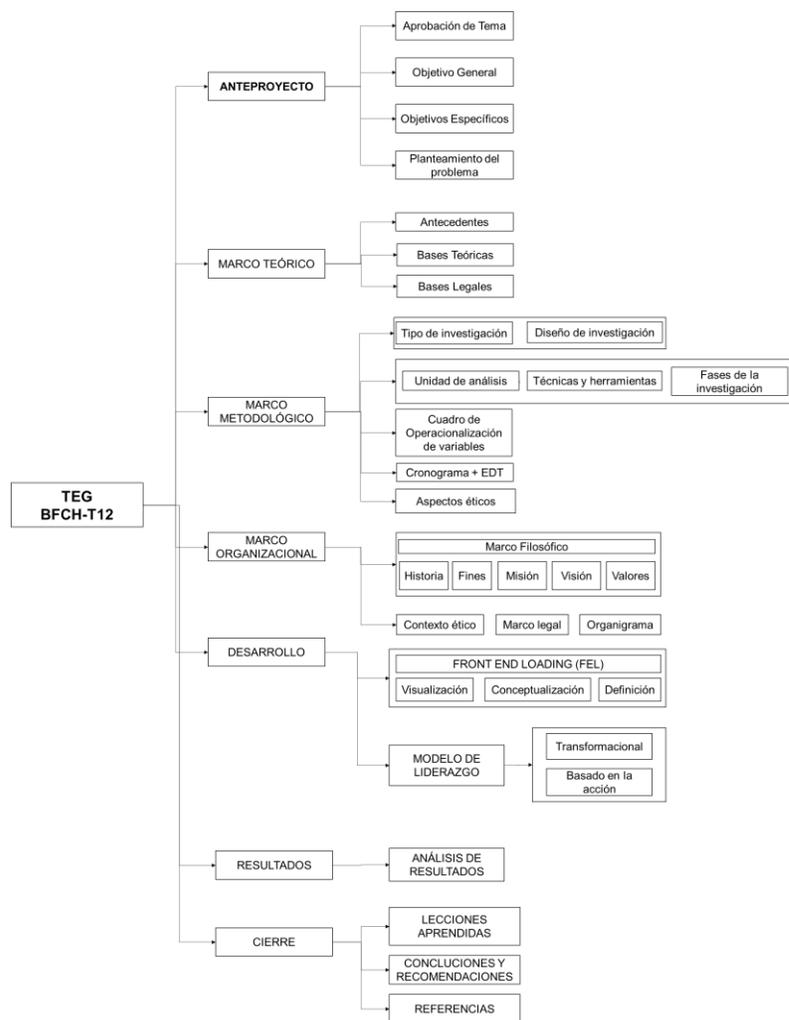


Figura 6. Estructura detallada de trabajo. Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV.**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **4.1 Historia breve de la organización**

La asociación civil Taller 12 Colectivo originalmente fue conformado por un grupo de planificadores urbanos, quienes luego de su paso por la universidad y algunas instancias gubernamentales, decidieron plantear una propuesta para ser más eficientes en su impacto urbano y social como académicos, pensadores de lo urbano y ciudadanos caraqueños. En el año 2017 conformaron la idea de Taller 12 como un espacio de colaboración, acción y pensamiento hacia los problemas de la ciudad, tratando de vincular su Alma Mater, la Universidad Simón Bolívar, con la práctica del urbanismo, de una forma innovadora, sustentable y socialmente responsable. Es así como en ese mismo año empezaron a realizar de forma autónoma los primeros talleres de planificación comunitaria desde una perspectiva de lo urbano y siempre atentos a la innovación como proceso dentro de las actividades.

#### **4.2 Marco filosófico**

- Equipo transdisciplinario de profesionales, dedicados a la *investigación – transformación – acción* del hábitat.
- Compuesto por urbanistas, arquitectos, sociólogos, psicólogos sociales, ingenieros, antropólogos, politólogos eminentemente venezolanos y seres humanos preocupados y comprometidos con el desarrollo de los asentamientos del país y la región.
- En taller 12 extendemos el aprendizaje a la academia a la *praxis* de la planificación urbana.

- Estamos llenos de ideas para mejorar la calidad de vida y transformar la realidad de los habitantes en sus entornos físico-urbanos de forma sostenible, innovadora y resiliente.

#### **4.2.1 Fines**

Contribuir a la planificación del desarrollo sostenible del hábitat humano a partir de los conocimientos adquiridos desde la planificación urbana y de asentamientos del país y la región, así como maximizar los beneficios y calidad de vida de la población de nuestras localidades y de nuestros socios, accionistas y miembros del equipo.

#### **4.2.2 Misión**

Servir a la sociedad civil organizada, comunidades, alcaldías, gobernaciones e instituciones en la planificación de los entornos urbanos y locales del país y la región.

#### **4.2.3 Visión**

Tenemos la visión de posicionarnos como una consultora de planificación urbana eficiente, innovadora, estratégica que base sus acciones en datos veraces, concretos con prospectiva, que reconozca los valores de la sociedad y empodere para su transformación en conjunto de la realidad del hábitat de una forma sostenible en el ámbito local y global.

#### **4.2.4 Valores**

- Innovación: buscamos técnicas y formas distintas de emprender nuevos proyectos y resolver problemas.
- Sostenibilidad: somos conscientes del compromiso social, económico, ambiental y político que le debemos a las generaciones futuras.

- Calidad: nos formamos constantemente en las mejores prácticas y revisamos para mejorar.
- Co-responsabilidad: creemos en la interdependencia de las responsabilidades, nos fortalecemos como equipo asumiéndonos responsables desde nuestros roles.
- Participación: creemos en la participación como proceso y fin en sí mismo para el logro de objetivos viables.
- Eficiencia: nos destacamos en lo que hacemos, lo hacemos en los tiempos y con el alcance requerido.
- Trabajo en equipo: somos transdisciplinarios, los problemas complejos se abordan mejor desde diversas perspectivas.

### **4.3 Contexto ético**

#### **4.3.1 PMI Código de Ética**

El Código de Ética del Project Management Institute, es un referente obligado para quienes desarrollamos proyectos. De la visión se extrae el siguiente párrafo:

***“Visión y Propósito:***

*Como profesionales de la dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de manera correcta y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión.”*

El código presenta y describe cuatro (4) conductas fundamentales para un gerente de proyecto: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

A continuación, se extraen las descripciones textuales de cada una de estas conductas:

#### **4.3.2 Responsabilidad:**

“Por responsabilidad se hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.”

#### **4.3.3 Respeto:**

“Respeto es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales.

Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.”

#### **4.3.4 Equidad:**

“Equidad se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.”

#### **4.3.5 Honestidad:**

“Honestidad es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.”

### **4.4 Organigrama**

El organigrama de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo se estructura de forma gráfica como se muestra a continuación:

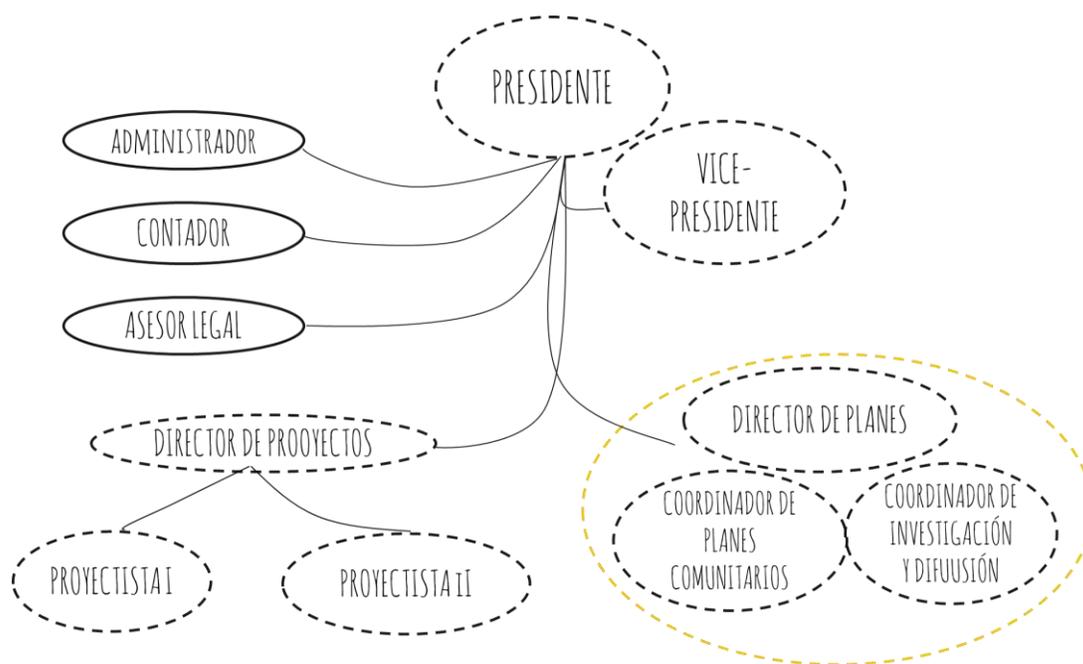


Figura 7. Organigrama de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo. Elaboración propia.

Como se observa, consiste en una estructura sencilla, encabezada por un presidente, vicepresidente, contador, asesor legal, dos direcciones: proyectos y planes, que, a su vez, se distinguen en proyectistas para el primer caso, y en el segundo caso, coordinación de planes comunitarios y de investigación.

El proyecto Caja de Herramientas Comunitarias, será desarrollada por la dirección de planes con parte conjunta entre las dos coordinaciones que dicha dirección incluye.

## **CAPÍTULO V.**

### **VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO**

#### **5.1 Nombre del Proyecto**

Bases funcionales para el proyecto de Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario de la Asociación Civil Taller 12 (BFCH-T12).

#### **5.2 Propósito del Proyecto**

Taller 12 es un equipo *transdisciplinario* interesado en lo urbano y comprometidos con sus procesos de investigación-transformación-acción. Busca crear las bases conceptuales de una caja de herramientas versátiles, sencillas, creativas e innovadoras para empoderar y acompañar a las comunidades en sus procesos de planificación del desarrollo integral y sostenible de sus localidades.

Su propósito obedece a la estrategia de innovación y calidad, asociada a la *mejora de continua*, política principal de la organización. Esto como parte de uno de los proyectos piloto de Taller 12 para su funcionamiento y promoción.

#### **5.3 Objetivos del Proyecto**

##### **5.3.1 Objetivo General del Proyecto**

Realizar las bases funcionales para la formulación de una caja de herramientas para la elaboración de planes y proyectos de desarrollo comunitario para la Asociación Civil Taller 12.

### **5.3.2 Objetivos Específicos del Proyecto**

- Definir las fases de un plan y un proyecto comunitario.
- Elaborar orientación estratégica para la formulación de planes y proyectos comunitarios.
- Seleccionar a través de un benchmarking las mejores herramientas metodológicas para el proyecto.
- Configurar los perfiles de talento humano requerido para el desarrollo del proyecto.
- Establecer los requerimientos físicos y materiales necesarios para la elaboración de la caja de herramientas.
- Estimar los costos en los que se incurrirá con el proyecto.
- Documentar todo el proceso de elaboración de la CH-T12.

### **5.3.3 Alineación Estratégica del Proyecto**

Dentro de los objetivos estratégicos de la organización se encuentra la elaboración de manuales y guías de procedimientos, así como el uso de herramientas para mejorar los productos y servicios que ofrece:

- Elaborar manuales y guías de procedimientos para cada proceso vital dentro de la organización, haciendo usos de las buenas prácticas propias y externas.
- Formular de forma innovadora, multidisciplinaria y de calidad, metodologías y herramientas para los servicios y productos que la organización ofrece.

En este sentido, se evidencia la alineación que existe entre el proyecto y la estrategia de Taller 12.



Figura 8. Matriz estratégica de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo. Elaboración propia.

### 5.3.4 Desarrollo Preliminar del Proyecto

El desarrollo preliminar del proyecto CH-T12 se plantea en la siguiente estructura desglosada de trabajo con sus respectivos entregables:

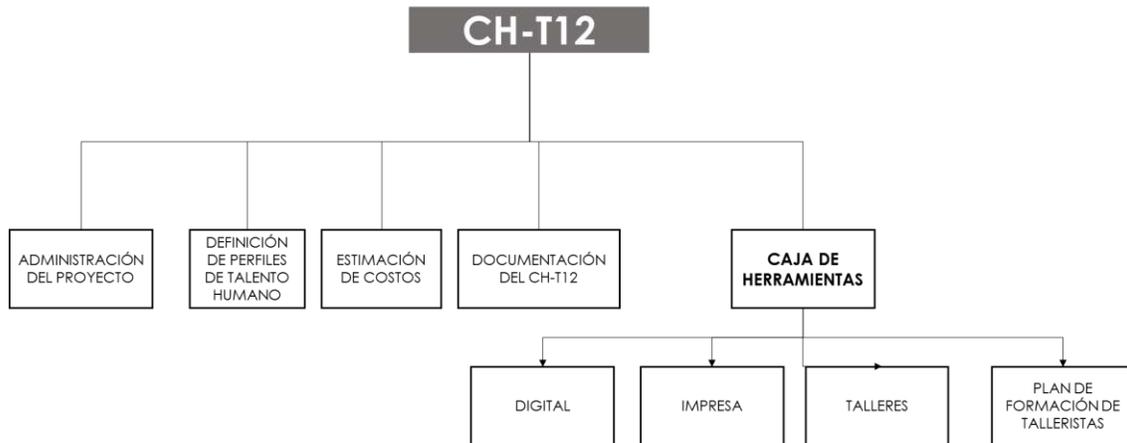


Figura 9. Estructura desglosada de trabajo de BFCH-T12

### 5.3.5 Alcance Preliminar del Proyecto



• Caja de herramientas

- Diseño del material físico
- Diseño material digital
- Diseño de talleres de formación
- Plan de formación de quienes harán la caja de herramientas

### 5.3.6 Estimado de Costos de Clase V

El estimado de costos clase V se realiza en función de las actividades principales establecidas en el alcance preliminar.

CH-T12 FÍSICO		
ELEMENTO DE COSTOS	Bs	US \$
DISEÑO	Bs. 38.286	\$600
EDICIÓN	Bs. 12.762	\$200
IMPRESIÓN	Bs. 12.762	\$200
<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 63.810</b>	<b>\$1.000</b>

CH-T12 DIGITAL		
ELEMENTO DE COSTOS	Bs	US \$
DISEÑO	Bs. 38.286	\$600
EDICIÓN	Bs. 12.762	\$200
HOSTING	Bs. 3.191	\$50
SERVICIOS WEB	Bs. 6.381	\$100
<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 54.239</b>	<b>\$950</b>

Tabla 2. Estimado de Costos tipo V

### 5.3.7 PEP Preliminar

A partir del Project Charter del Proyecto CHC-T12 se presenta a continuación el Plan de Ejecución Preliminar, asociado a cada premisa o restricción con un área de conocimiento de la Gerencia de Proyectos según el PMI (2017).

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	MESES					
	1	2	3	4	5	6
ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO						
PERFILES TALENTO HUMANO						

ESTIMACIÓN DE COSTOS						
DISEÑO						
EDICIÓN						
IMPRESIÓN						
DOCUMENTACIÓN						

Tabla 3. PEP Preliminar de actividades CHC-T12

**Integración:** El objetivo de este proceso es asegurar la coordinación óptima de los distintos elementos del proyecto. Éste implica el desarrollo de Plan de Proyecto, sistema de control de cambios y lecciones aprendidas. Se debe establecer una formación previa con el equipo para informar de todos los procesos a modo de que todos aporten a la consecución integrada de los objetivos. Implica la documentación constante de los procesos. Es fundamental tener como criterio una estructura organizada del proyecto para su entendimiento y cabal cumplimiento. Como recomendación, establecer criterios de calidad, tiempo y alcance en conjunto para garantizar la viabilidad de las actividades del proyecto en el equipo.

**Alcance:** el alcance del proyecto es del conjunto de herramientas en formato digital y audiovisual, siguiendo los criterios y parámetros establecidos, así como haciendo caso a las buenas prácticas estudiadas. Un criterio para la gestión del alcance es trabajar en función de la EDT establecida y seguir los mecanismos recomendados por el PMI para cualquier cambio de alcance que se requiera, siempre adaptándose a la naturaleza del proyecto.

Redactar objetivos con el criterio de SMART (Específico, Medible, Acordado, Realista y en el Tiempo establecido).

Trabajar en base a máximo 10 herramientas de planificación y formulación de proyectos comunitarios.

**Recursos Humanos:** se prevé para la elaboración de la Caja de Herramientas, el perfil de profesionales y líderes comunitarios: sociólogo, psicólogo social,

educador, comunicador social, diseñador/arquitecto, urbanista, analista de costos, asistente, líder de proyecto. Se recomienda la elaboración del organigrama y la matriz de roles y funciones.

**Comunicaciones:** Se requiere una comunicación constante fluida y asertiva entre los miembros del equipo. Utilizar medios digitales como Whatsapp, aplicación de seguimiento de proyecto como Asana, Project, Google Tasks, así como las más tradicionales (minutas, matriz de comunicación, calendario de eventos, estatus semanal y reporte mensual).

**Tiempo:** el proyecto debe estar listo para Julio del 2019. Duración 6 meses. Se requiere realizar un diagrama de Gantt, determinar las actividades que forman parte de la ruta crítica, para prever y plantear acciones preventivas y correctivas de acuerdo al caso.

**Costos:** El estimado de costos indica que el mayor monto será por concepto de recurso humano. Se debe diseñar un plan para la búsqueda de fondos que permita el desarrollo óptimo del proyecto en todas sus fases. Existe una limitación con respecto a los costos Los ya que se estima que los mismos deben ser obtenidos a través de la financiación del como proyecto social.

**Calidad:** Ceñirse a la herramienta de Causa-Efecto y Lista de verificación. Se requiere un producto ordenado, visualmente ameno, con versatilidad para su asimilación por parte del equipo y de personas de diversas disciplinas y formación. Realizado en el tiempo y dentro del presupuesto. Para ello es preciso cumplir con estándares de calidad, normas y procedimientos (APA, ISO, entre otros).

\*Durante la elaboración de la caja de herramientas se contará con la asesoría y participación de los directivos de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo, así como de un equipo asesor especialistas en temas de educación, psicología social, metodología de la investigación, planificación comunitaria, de distintas casas de estudio.

**Riesgos:** Las principales amenazas que tiene el proyecto consisten en pérdida de parte del equipo por migración o por conseguir una mejor oferta; recursos tecnológicos, digitales muy costosos para su adquisición; carencia de electricidad o internet por fallas acontecidas en los últimos meses. Se plantea la elaboración de un plan de riesgos donde se evalúen posibles espacios alternativos con equipos y servicios necesarios para desarrollar el proyecto, así como contar con una lista de profesionales con los que se pueda suplir la falta de alguno de los miembros del equipo. Es preciso realizar un mapa de riesgos donde se precisen con mayor detalle los posibles elementos de riesgo y se establezcan las respuestas necesarias a cada caso, desde la evitación, reducción, asunción o transferencia del mismo.

**Adquisiciones:** El principal proceso asociado a las adquisiciones consiste en la contratación del equipo. El mismo incluye administración de contratos, formas pago, entre otros. En el caso del proceso de contratación, se realizará por el tiempo específico que dure el proyecto y de acuerdo a las actividades que desempeñe cada contratado en cada fase. Adicionalmente, existen requerimientos de papelería, materiales de oficina, mobiliario, tecnología para el desarrollo de la caja de herramientas.

**Interesados:** los interesados o stakeholders de esta iniciativa será copartícipes del proceso de elaboración de la Caja de Herramientas. Entre ellos se encuentra el patrocinador Taller 12, bajo la figura de uno de sus socios, el líder de proyectos, el equipo de proyectos, asesores e invitados de las comunidades con las que el equipo ha trabajado en ámbito comunitario. Se precisa mantener con los interesados del proyecto, comunicación constante, donde se visibilice el desarrollo del trabajo y se amplíe la posibilidad de nutrir positivamente el proyecto.

### **5.3.8 Estudio de Factibilidad Preliminar del Proyecto**

De acuerdo a lo revisado en las leyes orgánicas dirigidas a la participación del poder popular y a ciudadanía, el Plan de Desarrollo 2013-2019, existe un espacio

para este tipo de proyectos, en tanto motivan y favorecen la organización y la participación comunitaria, el desarrollo, gestión y control de los proyectos en el ámbito territorial y local.

Las alianzas son fundamentales dada la naturaleza interdisciplinaria del proyecto, pues se busca vincular tanto al Estado nacional como a los estados regionales y locales, adicionalmente el enfoque técnico y académico son vitales pues de ahí el aporte metodológico lleva un gran valor. El núcleo de este proyecto es la ciudadanía, sin embargo, el objeto de transformación es el espacio físico que se verá modificado por las transformaciones sociales producto de la aplicación de las herramientas de planificación correspondientes.

## CAPÍTULO VI. CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO

### 6.1 Organización para el Proyecto

Se propone que el organigrama establecido para el proyecto sea flexible y dinámico. Esto implica una nueva forma de relaciones a realizarse dentro de la organización donde hay contornos elásticos, buscando la creación de otro tipo de valores dentro de la organización, adaptados a las exigencias del siglo XXI tales como: valoración de la potestad, la autonomía, iniciativa, el desarrollo y crecimiento personal, la conciliación y la responsabilidad de la organización adicionalmente, se reconoce aquí la interacción entre los actores internos y externos de la organización.

A continuación, se muestra el esquema que simula este tipo de organizaciones gráficamente:



Figura 10. Organigrama dinámico propuesto.

### 6.1.1 Conformación del Equipo de Proyecto

Llenar la siguiente tabla con 9 especialidades o miembros (nombres del rol), del Equipo para el Proyecto.

<b>Nombre del Rol</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Cantidad</b>
Líder de proyecto	Taller 12	1
Estimador de costos	Taller 12	1
Educador	UCAB/UCV	1
Sociólogo	UCV	1
Diseñador	Caracas	1
Urbanista	USB	1
Comunicador Social	Caracas	1
Lider comunitario	Caracas	1
Activista urbano(s)	Caracas	1

### 6.1.2 Formalización del Equipo de Trabajo

En este apartado se describe uno de los cargos propuestos para llevar a cabo el proyecto CHC-T12:

#### PLANTILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Identificación del puesto y de su ocupante**
  - **Título del puesto:** Sociólogo
  - **Código del Título del puesto:**
  - **Ocupante:** Pedro Fernández
  - **Localidad:** Los Chaguaramos, Parroquia San Pedro, Caracas, Distrito Capital
  - **Organización:** Taller 12
- **Propósito General**
- Planificar y analizar las herramientas de planificación y gestión de proyectos comunitarios en el marco de los objetivos del proyecto, desde la perspectiva del funcionamiento de la estructura social, así como generar nuevos

aportes teóricos y metodológicos para el proyecto. Se espera su participación activa y colaborativa en todo el proceso de ejecución del proyecto.

- **Principales Retos**

- Generar criterios para el estudio y selección de las herramientas de planificación y gestión de proyectos comunitarios.
- Conducir y/o participar activamente en las reuniones del equipo de proyectos.
- Comprender y aplicar técnicas grupales para la toma de decisiones y lluvia de ideas.

**Principales Áreas de Responsabilidad**

<b>Acciones</b>	<b>Resultado final esperado</b>	<b>Indicadores de efectividad del desempeño</b>
Diseñar los criterios para la selección de las herramientas de planificación y proyectos comunitarios	Coherencia con la visión de la Organización, resultado de un proceso participativo entre los miembros del equipo así como de la consulta más o menos exhaustiva de bibliografía.	-Cantidad de sesiones dedicadas a la discusión de los criterios  -Documento de Criterios
Participar activamente en las actividades que en conjunto se requieran para el proyecto	Asistencia y aportes intelectuales a las reuniones. Nutrir el debate y resultados de los mismos.	-Asistencias a las reuniones de equipo.
Actualizar los documentos del proyecto	Actualizaciones prontas y oportunas	#Actualizaciones del documento del proyecto

- **Dimensiones del Puesto**

- **Supervisión:** Este puesto no tiene ningún personal a su cargo ni directo ni indirecto. No precisa ayuda en el área, sin embargo, dentro se requiere su trabajo en equipo para aportar desde diversas perspectivas a su trabajo.
  - No tiene responsabilidad directa sobre el presupuesto.
- **Organigrama (Capital Relacional Interno):**

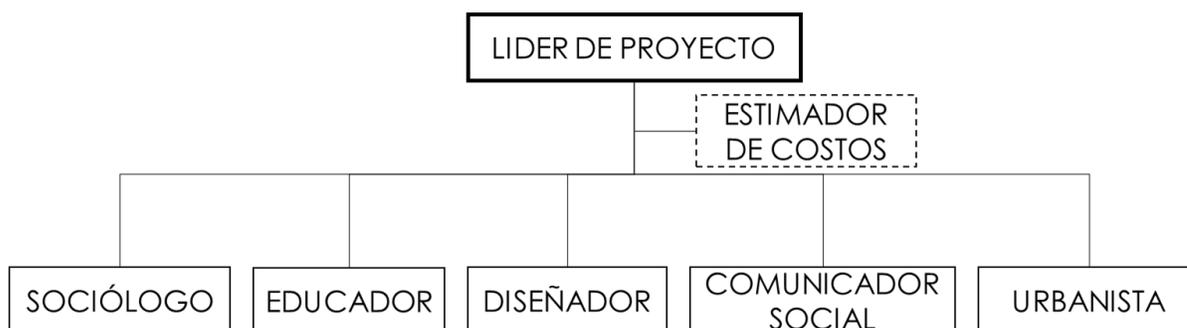


Figura 11. Relación del perfil de talento humano dentro de la organización.

Este puesto reporta al equipo del proyecto y al líder de proyectos.

- **Relaciones con el Exterior**

Se relaciona con comunidades, organizaciones, asociaciones civiles vinculadas con el proyecto o con posibilidad de aportar teórica y empíricamente a la construcción de la caja de herramientas.

## 6.2 Selección de Alternativas

### 6.2.1 Selección de las Alternativas Conceptuales

A continuación, se definen tres (3) conceptos establecidas, en pleno uno en los proyectos de la organización al menos desde hace 5 años, así como tres (3) nuevos conceptos jamás usadas en proyectos anteriores de su empresa, pero que estarán presentes en el Trabajo Especial de Grado.

#	Conceptos tradicionales	Nuevos conceptos
1	Plan: los planes son instrumentos de planificación que consisten en el establecimiento de objetivos, acciones, tiempos y responsables para modificar una realizada en el corto, mediano y largo plazo.	Escogencia Estratégica: metodología para la detección de problemas y sus posibles opciones de decisión, introducida por John Friend & Allen Hickling (2002), metodología aplicada en varios casos venezolanos en el marco de la planificación bajo presión.
2	Planificación comunitaria: es todo aquel proceso que implique la definición de objetivos para la resolución de problemas dentro de una comunidad para su bienestar.	Innovación Social: solución a problemas de forma creativa, eficiente y sustentable, diferente a la forma tradicional de soluciones.
3	Desarrollo Sostenible: concepto acuñado en el Informe Brundlant o Nuestro Futuro Común, por la ONU en 1972. Se define como aquel modelo de desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer a las futuras generaciones. Implica la integración de tres variables fundamentales del desarrollo como la ambiental, económica y social. Adicionalmente a éste concepto se le añade la sostenibilidad política.	<p>PMBOK: Guía donde se recolectan las mejores prácticas para la gerencia de proyectos. En el mismo se describen 49 procesos distribuidos en 10 áreas de conocimiento.</p> <p>CANVAS, Modelo de Negocios: Se trata de un lienzo donde se mapean los elementos que forman parte de un plan de negocios o proyecto</p> <p>Placemaking: se trata de un enfoque multifacético de planificación, diseño y gestión de espacios públicos, buscando a través de la participación de los habitantes de un determinado espacio, alternativas para la renovación activa del mismo.</p> <p>Urbanismo Táctico: son acciones a corto plazo que buscan generar un cambio de largo plazo en espacios de la ciudad.</p> <p>Diseño centrado en humanos (Human centered design): método de diseño que busca solucionar problemas a través de la incorporación de las personas en el diseño e iteración del prototipo.</p>

## 6.2.2 Selección de las Alternativas Tecnológicas

A continuación, se definen tres (3) tecnologías establecidas, en pleno uso en los proyectos de la organización al menos desde hace 5 años, así como tres (3) innovaciones tecnológicas jamás usadas en proyectos anteriores de su empresa, pero que estarán presentes en el Trabajo Especial de Grado.

#	Tecnologías clásicas	Innovaciones tecnológicas
1	Reuniones: encuentros entre los miembros del equipo de proyecto, miembros específicos o con interesados para la definición de actividades, toma de decisiones o realización de tareas dentro de alcance establecido.	Aplicaciones de seguimiento de proyecto: Project, Asana  Se trata de herramientas de seguimiento y control de proyectos. La primera depende de la instalación de un programa de Microsoft, mientras la segunda se puede usar desde internet y compartir los avances a distancia: <a href="http://www.asana.com">www.asana.com</a>
2	Mapas: representaciones gráficas del territorio.	Autocad, Sistemas de Información Geográfica: Softwares de diseño y data y análisis gráfico. En el primer caso sirve para la vectorización de líneas y puntos, a escala. Además, en muchas otras aplicaciones que permiten rapidez y calidad en el dibujo de vías, zonas urbanas, etc. En el caso de SIG, se trata de Sistemas que permiten tener una base cartográfica digital asociada a información territorializada y realizar análisis a partir de la información que se inserte.
3	Llamadas telefónicas: comunicaciones verbales a distancia a través de dispositivos móviles o locales.  Educación convencional	Video conferencias: como su nombre lo indica son reuniones o sesiones de trabajo que se realizan a través de una PC con cámara y auriculares. Requieren necesariamente de una buena conexión a internet y un software para realizar la comunicación.

### 6.2.3 Selección de Sitios Alternativos

En el siguiente cuadro se indica el sitio existente donde se desarrollará el proyecto o la obra, así como un sitio alternativo para el proyecto o la obra.

<b>Sitio existente que será utilizado o frecuentado durante el proyecto</b>	<b>Sitio potencialmente frecuentado en el proyecto</b>
Colegio de Ingenieros	Casas comunales, de vecinos, parroquiales, escuelas, instituciones destinadas a la actividad comunitaria o prestadas para dichas actividades.  Universidad Central de Venezuela

## **CAPÍTULO VII.**

### **DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

La definición del proyecto en la metodología FEL implica el desarrollo el Paquete de Definición de obras del proyecto, el proceso de contratación y el paquete para la autorización de obras. Debido a que el proyecto CH-T12 es de naturaleza social e innovadora y plantea un cambio de paradigma en sus procesos de elaboración y ejecución, la metodología a emplear para la fase de Definición del Proyecto utilizará como herramienta el Lienzo Canvas de Innovación Abierta, también conocido por su nombre en inglés: Open Innovation Canvas. En este sentido, se mapearán de acuerdo al formato de definición de proyectos (FEL) tradicional, los riesgos del proyecto en una matriz simple de riesgo y la definición del proyecto se realizará con la herramienta de CANVAS de Innovación abierta.

#### **7.1 Innovación abierta- Canvas**

El lienzo Canvas de Innovación abierta fue creado por el equipo de Insight Innovation de Canvanizer. Consiste en un cuadro con nueve (9) bloques internos, centrado en las personas, que representan los aspectos a partir de los cuales elaborar un plan de innovación abierta para asegurar que los esfuerzos son integrales y efectivos, dirigidos a la innovación (ver figura).

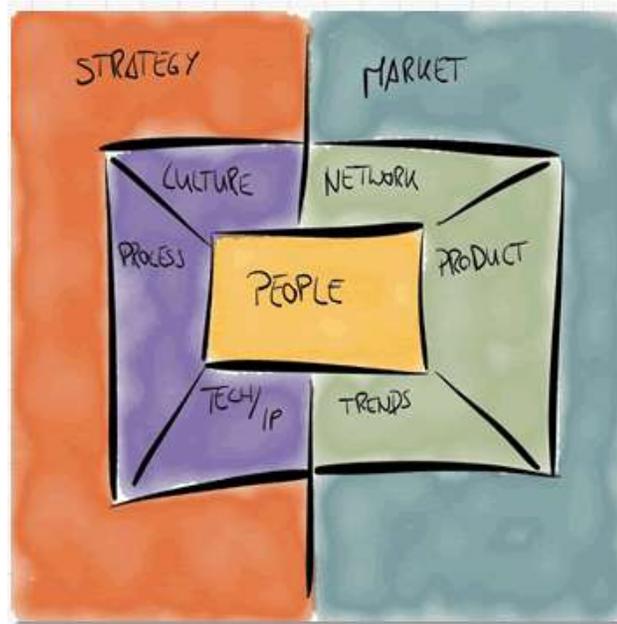


Figura 12. Modelo de Lienzo Canvas de Innovación Abierta. Fuente: [www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com)

### 7.1.1 Estrategia

El resumen de la estrategia para el proyecto CH-T12 se basa en descubrimiento de las competencias centrales del negocio. En este caso, basado en el modelo de Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 1999), se presentan las siguientes competencias:

- Visión Personal (Proactividad).
- Liderazgo Personal (Comience con un fin en mente).
- Gerencia Personal (Primero lo primero)
- Liderazgo Interpersonal. Pensamiento Ganar/Ganar.
- Comunicación Empática. Piense primero en comprender y luego en ser comprendido.
- Sinergia. Cooperación Creativa

- Mejora continua, Autorenovación balanceada.

Adicionalmente, se plantea definir la estrategia en función de espíritu emprendedor social como estrategia para el liderazgo y la innovación como estrategia central en la elaboración del proyecto CH-T12.

### **7.1.2 Mercado**

En esta oportunidad nos hemos restringido, por la naturaleza de la investigación, a un caso específico de estudio: Comunidad de Santa Mónica, Parroquia San Pedro, Municipio Libertador. Con la cual se han realizado una serie de talleres de planificación comunitaria para conocer sus principales problemáticas. La población de dicho sector presenta unas características demográficas particulares debido a la cantidad de adultos mayores que en esta habitan. Sus niveles de participación son bajos, sin embargo, existen diversas organizaciones comunitarias activas que buscan promover en la comunidad una mayor motivación para ser parte de la dinámica local y vecinal comunitaria.

El segmento de mercado identificado para el proceso de prototipado de esta CH-T2 son los adultos mayores, estudiantes, deportistas, profesores.

Hay otros mercados donde nuestro know-how pueda ser interesante, tales como universidades (la Universidad Central de Venezuela por su cercanía a la comunidad en estudio), escuelas, comunidades cercanas, organizaciones no mapeadas.

### **7.1.3 Proceso**

Los procesos a utilizar en este proyecto son los 5 procesos del PMI: inicio, planificación, ejecución, control y seguimiento, cierre, con las correspondientes áreas del conocimiento.

Adicionalmente, el proceso de diseño, edición, impresión, administración, comunicación, mercadeo, captación de talento humano y formación, son los procesos internos que regirán la operatividad del proyecto.

Estos procesos conectan al equipo, nuestro conocimiento y redes con la cultura y la estrategia. En la gestión de interesados, comunicaciones e integración, se debe hacer énfasis a modo lograr que haya una dinámica fluida en el equipo, los aliados y beneficiarios.

En cuanto a los procesos de control de la innovación, se plantea la siguiente secuencia:



Figura 13. Proceso de Control de la innovación. Elaboración propia.

Con respecto a los interesados del proyecto (comunidad, miembros de espacios académicos, instancias de planificación pública, socios y aliados externos) están incluidos en el proceso de desarrollo del producto. Su participación es fundamental en los procesos 5 procesos, en especial en el inicio y planificación.

#### **7.1.4 Cultura**

Taller 12 es un Grupo que tiene en su marco filosófico los valores de innovación, sostenibilidad, calidad, co-responsabilidad, participación, eficiencia y trabajo en equipo. Valores bajo los cuales regimos el comportamiento y buscamos reforzar en cada actividad que realizamos. La actitud positiva, proactiva, creativa y responsable son además necesarias para llevar este proyecto de Caja de Herramientas a cabo.

Se ofrece al equipo de trabajo la posibilidad trabajar creativamente, a través de departamentos con iniciativa propia. Esto se propone lograra a través de la implementación de un organigrama dinámico, el cual permite flexibilizar las actividades, los roles, la participación en equipo para el logro de metas. Especial para su uso en el Siglo XXI.

Se busca una retroalimentación constante. Prototipar la caja de herramientas, iterar, mejorar, etc. Los métodos como éste deben integrarse finalmente a la comunidad deben ser los que el contexto exija utilizando las herramientas tecnológicas disponibles. El mercado (la comunidad) es un interesado fundamental en el proceso.

#### **7.1.5 Talento humano**

El talento humano ya fue enunciado y definido en la conceptualización del proyecto, sin embargo, en la estructura del lienzo Canvas se sintetiza de la siguiente manera:

- Sociólogo
- Diseñador gráfico
- Arquitecto/urbanista
- Comunicador
- Líder comunitario
- Educador
- Analista de costos
- Promotor cultural/activador cultural

Las personas que en el equipo representarán los puntos de intersección con el contexto/la red son el líder comunitario-comunidad, sociólogo-sociedad de

investigación, comunicador social-RRSS, medios de comunicación, educador-academia, instituciones educativas, promotor cultural y el activista urbano

### **7.1.6 Tecnología**

En cuanto a la tecnología, existen estructuras y procesos internos para el manejo de la tecnología y la propiedad intelectual.

La tecnología que se propone usar está vinculada con programas de mapeo, cartografía, etc. Es necesario software y hardware. Las aplicaciones web también son una idea dentro de la visualización del proyecto. Se busca hacer enlaces con instituciones educativas y mapear las posibilidades de que sea de licencia software libre o de ventaja para comunidades y/u ONGs.

### **7.1.7 Aliados**

Los principales aliados para la elaboración de este proyecto son : Universidades, alcaldías, organismos multilaterales, planificadores urbanos (urbanistas).

### **7.1.8 Redes**

Para este proyecto se cuenta con diversos aliados, cada uno asume un rol distinto que aporta a la concreción del proyecto:

#### ***7.1.8.1 Universidades:***

-Universidad Central de Venezuela: Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Humanidades y Educación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

-Universidad Simón Bolívar: Urbanismo, Arquitectónica.

-Universidad Católica Andrés Bello

-Universidad Católica Andrés Bello: Sociología, Educación, Gerencia de Proyectos.

-Universidad Monteávila: Planificación, desarrollo y control de proyectos, Proyectos Comunitarios.

-Estudiantes, voluntarios, pasantes.

-Profesores

#### **7.1.8.2 Gobiernos Locales:**

-Alcaldía del Municipio Bolivariano Libertador. Esta instancia es extensible a los 5 municipios del Área Metropolitana de Caracas, sin embargo, se restringe al municipio dentro del cual se encuentra en área de estudio particular del proyecto.

#### **7.1.8.3 -Activistas Urbanos**

- SerUrbano: Ana Pereira (ciclista/educadora)

- CiudadLab: Cheo Carvajal (peatón/comunicador social)

- Greetings from CCS: Manuel Lara, Michael Zerpa (diseñadores gráficos)

#### **7.1.9 Organismos multilaterales:**

-Corporación Andina de Fomento

-Organización de las Naciones Unidas

-Banco Interamericano de Desarrollo

#### **7.1.10 Tendencias**

El diagnóstico y la caracterización participativa son los métodos tradicionales. Adicionalmente, el uso de las RRSS, el SEO y otras herramientas de mercadeo, permiten conocer con mayor precisión la información del sector, la comunidad y sus relaciones.

Las estrategias van desde la captación de talentos, inclusión de la comunidad, comunicaciones, actividades lúdicas. Esto se alinea con las tendencias en la medida en que éstas se tomen en cuenta al momento de ejecutar la estrategia

### **7.1.11 Productos**

#### **7.1.11.1 Curva S de la Tecnología**

La Caja de Herramientas, en la forma como se quiere concebir, se encuentra en su fase primera fase de la Curva S. Aún está en proceso de visualización por lo que no tiene la fuerza de ejecución ni transformación que se desea.

#### **7.1.11.2 Technology Pull y Market Push dentro de la CH**

La CH tiene algo de ambos términos. En el caso de "Technology Push" que implica que el producto se debe rediseñar constantemente debido a los cambios en los materiales, tecnología, procesos de manufactura, etc. En este sentido, por su naturaleza prototipable, revisable y adaptable, requerirá ser regresado a su fase de diseño para mejorarse. Por otra parte, esta idea surgió por la necesidad planteada por comunidades y técnicos, para ofrecer herramientas que sean innovadoras, sencillas, adaptables para la planificación comunitaria. En esto consiste la estrategia de Market Push.

La tecnología es blanda, ya que se aplicarán conocimientos de las áreas sociales y humanas para su desarrollo fundamentalmente. Sin embargo, dado el carácter innovador del proyecto, se espera incursionar en softwares, diseños físicos de la caja de herramientas para que éstos sean apropiados con mayor facilidad por los usuarios.

### **7.1.12 Valor**

1. Facilita la generación de viabilidad a los procesos urbanos a partir del empoderamiento y la transformación social. 2.A los técnicos, les sirve como

herramienta condensada de las herramientas y metodologías necesarias para la planificación comunitaria y para su estudio y análisis académico.

3. A las comunidades, les funciona como guía para planificar, diseñar y transformar su realidad en co-gestión con los otros sujetos.

4. Al Estado, le facilita la interacción con los diferentes niveles de participación, desde las comunidades locales hasta internamente en sus propias instituciones.

5. A las empresas, les sirve como un instrumento didáctico para aplicar con sus propios empleados para una construcción colectiva del futuro de su empresa, considerando su entorno, su contexto inmediato y su visión de corto, mediano y largo plazo con impacto social. Ofrece alternativas para la responsabilidad social de las empresas. Cada uno de estos valores que genera la caja de herramienta son complementarios.

Cada uno de los elementos mapeados en el Lienzo Canvas de Innovación abierta, en conjunto permiten definir los aspectos previos a la ejecución de la CH-T12. Esto implica que, a partir de este lienzo, se puede avanzar a una estrategia de acción sobre la cual desarrollar y profundizar en la planificación del proyecto (ver Anexo 1: Lienzo Canvas Innovación abierta).

## **7.2 Proceso de contratación**

En esta fase del FEL, se busca definir el proceso de contratación para dar así inicio a la ejecución del proyecto CH-T12. En el siguiente diagrama se muestra el proceso de RRHH para la contratación del equipo que llevará a cabo la ejecución del proyecto.

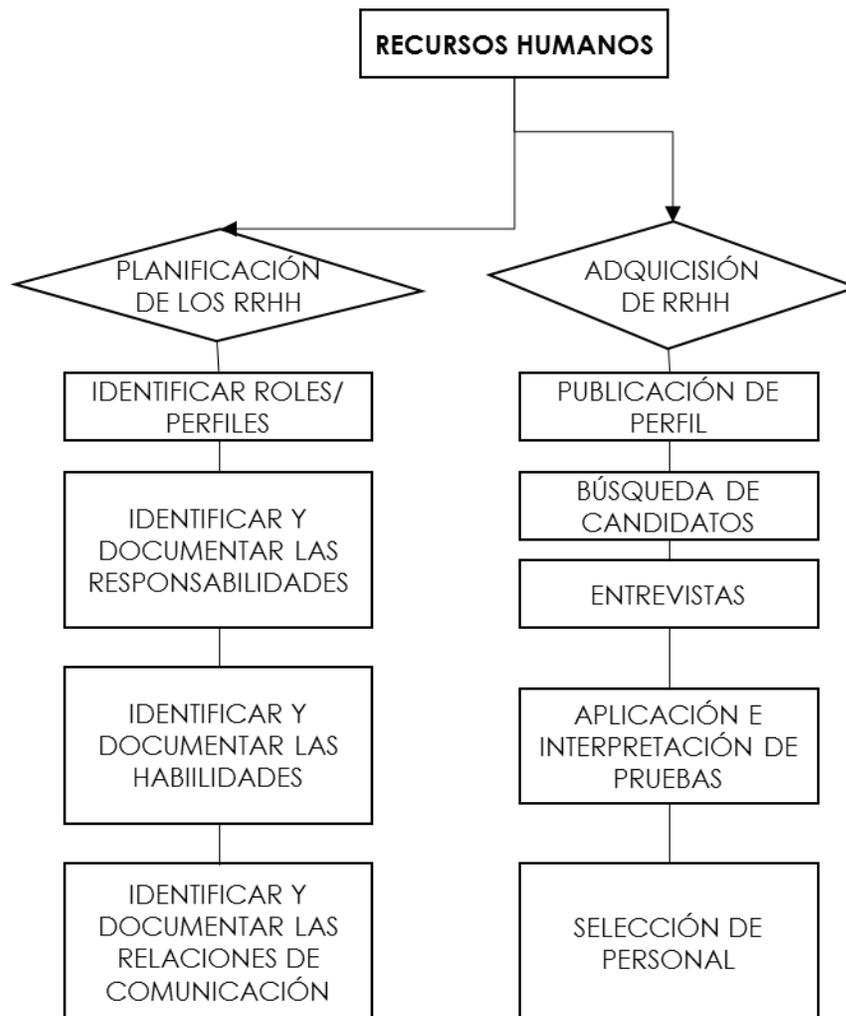


Figura 14. Diagrama de Proceso de Contratación CH-T12

### 7.3 Gerencia de los Riesgos del Proyecto.

La gerencia o gestión de riesgos dentro de un proyecto consiste en la previsión de aquellos factores o situaciones que puedan retrasar, modificar o cambiar el proyecto de forma inesperada y afectarlo negativamente. Para prever y evitar cualquier perjuicio o daño en la ejecución del proyecto, el PMI recomienda dentro de sus buenas prácticas, la elaboración de una matriz de riesgo, dentro de la cual se mapean y ponderan los riesgos posibles, su probabilidad de ocurrencia, el impacto relativo en el proyecto y su exposición durante el proyecto.

A continuación, se indican los riesgos mapeados dentro del proyecto CH-T12:

Nombre del Evento Riesgoso	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto Relativo	Exposición durante el proyecto
Fallas en el servicio eléctrico	1.0	06	10
Cronograma sumamente ajustado	0.8	10	06
Salida de miembros del equipo durante el proyecto	0.6	03	06
Filtración de la información antes de su aprobación	0.2	10	05
Paralización del proyecto por falta de recursos	0.6	10	03
Caja de herramientas muy extensa	0.4	04	04
Falta de aplicabilidad real en el campo	0.1	10	03

Tabla 4. Matriz de riesgo PCH-T12. Elaboración propia.

#### 7.4 Diseños Básicos del Proyecto

Finalmente, la definición del proyecto implica la realización de un diseño básico, el cual será el referente a partir del cual se generará un prototipo o producto mínimo viable para la construcción del proyecto y sus siguientes fases de iteración con los interesados. A continuación, se muestra el diseño básico de la caja de herramientas con un esquema de contenido propuesto:



Figura 15. Diseño básico de la Caja de herramientas comunitarias. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO XIII.**

### **MODELOS DE LIDERAZGO**

Uno de los aspectos que dará viabilidad a la realización del Proyecto Caja de herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos comunitarios de la Asociación Civil Taller 12 Colectivo, será el fomento del liderazgo en dos dimensiones. En la dimensión interna del talento humano y como principio rector para la elaboración de proyectos logrando empoderar a los usuarios del mismo hacia la asunción de su liderazgo social.

En este sentido, se retoma el concepto de liderazgo asociado a organizaciones civiles, educativas y comunitarias, cuyos enfoques están dados desde las disciplinas del desarrollo organizacional, la sociología y la psicología. Northouse (2004) hace referencia al liderazgo como un proceso, a través del cual se ejerce un grado de influencia sobre el otro (sus seguidores) a fin de lograr objetivos o metas comunes dentro de la organización. Por su parte, Bass (1990) define liderazgo como la interacción que existe ente los miembros de un grupo, en donde el líder tiene como propósito iniciar y mantener altas expectativas y competencias a fin de resolver problemas y lograr los objetivos planteados. Finalmente, Castro, Lupano, Perugini, Bantuil y Nader (2007) plantean que, a pesar de las definiciones que se puedan establecer, se identifican tres (3) características comunes entre dichas definiciones, así se muestra en la siguiente figura:

#### **8.1 Visiones del liderazgo**

##### **8.1.1 El liderazgo como proceso**

Consiste en la relación interdependiente que existe entre el líder y sus seguidores, la cual debe ser permanente, constante y fluida. Para la elaboración de la caja de herramientas, se espera que haya una relación proactiva que permita tanto el aprendizaje mutuo, como el empoderamiento continuo sobre el proyecto por parte

de los miembros del equipo. El líder, siempre manteniendo el horizonte y la motivación presente.

### 8.1.2 El liderazgo es influencia sobre los demás.

En esta característica, exclusiva del líder, se manifiesta la condición de captar seguidores para la realización de las ideas que se quieren implementar. En el caso de la caja de herramientas, existe en el equipo un líder de proyectos, responsable



de llevar a cabo y dar los resultados necesarios.

Figura 16. Características del liderazgo. Fuente: elaboración propia.

### 8.1.3 Liderazgo y contexto grupal.

Para dar posibilidad a la manifestación de un líder, es necesaria la presencia de un grupo de personas. El proceso de liderar no sucede individualmente sino dentro de grupos humanos. Ya que se trata de un proceso en el cual se influye en otros, el líder y el grupo son inseparables para que el primero pueda existir. El Proyecto de Caja de herramientas, se plantea elaborar desde la conformación de un equipo de trabajo transdisciplinario, donde, a pesar de todos ser necesarios por la

variedad de aportes que puedan generar desde sus perspectivas (sociológica, educación, comunicación, arquitectura, etc), la conducción de sus intenciones debe estar canalizadas por el líder para el logro de las metas y objetivos propuestos.

#### **8.1.4 Liderazgo involucra logro de objetivos y metas.**

El liderazgo surge por alguna situación fortuita o deseada, su siguiente paso es caminar hacia un objetivo establecido. Diseñar estrategias, avanzar hacia ellas y cerrar el ciclo que le corresponde. En el caso de la caja de herramientas, un objetivo claro es su creación. Para ello, el líder, con el equipo de trabajo, desarrollará todo el ciclo de trabajo, tareas específicas, que conducirán al logro de ese objetivo en el lapso de tiempo establecido.

#### **8.2 Modelo de liderazgo transformacional y modelo basado en la acción**

Existen muchas maneras de desarrollar el liderazgo en función del logro de objetivos: modelo trayectoria-meta de House (1971), modelo de intercambio o modelo transaccional de Hollander (1978), el líder-participación (Vroom y Jago, 2003), modelo triangular (Velazco, 2018) que implica la tríada liderazgo, gerencia y emprendimiento, liderazgo basado en la acción (Velazco, 2018) y el modelo transformacional (Leithwood, 2004). Éstos son sólo algunos de los modelos que se han descrito a partir de mejores prácticas aplicadas en organizaciones o grupos humanos, sociales, etc.

En esta oportunidad, se proponer la utilización del modelo basado en la acción (Kotter, 1995) y el modelo transformacional, ya que el primero implica la construcción de una serie de pasos desde el inicio de una situación de donde surja un líder, pasando por la creación de una coalición impulsora de cambios, la acción con los colaboradores, celebración de victorias y finalizando con el recibimiento de nuevos miembros del equipo para un nuevo ciclo de acción. El segundo modelo sugerido es el liderazgo transformacional, el cual implica el abordaje del aprendizaje continuo de la organización, favorece las metas comunes y

compartidas así como el compromiso colectivo a una renovación de la práctica organizativa en función del objetivo. Recordemos que se espera trabajar con un tipo de organización flexible o dinámica, donde es posible moverse de las casillas para el cumplimiento de las tareas, así como apoyarse mutuamente en su abordaje. Este tipo de modelos es recomendado para un liderazgo carismático, visionario, transformativo, flexible, inclusivo, comunitario y democrático.

### Pasos del liderazgo basado en la acción:

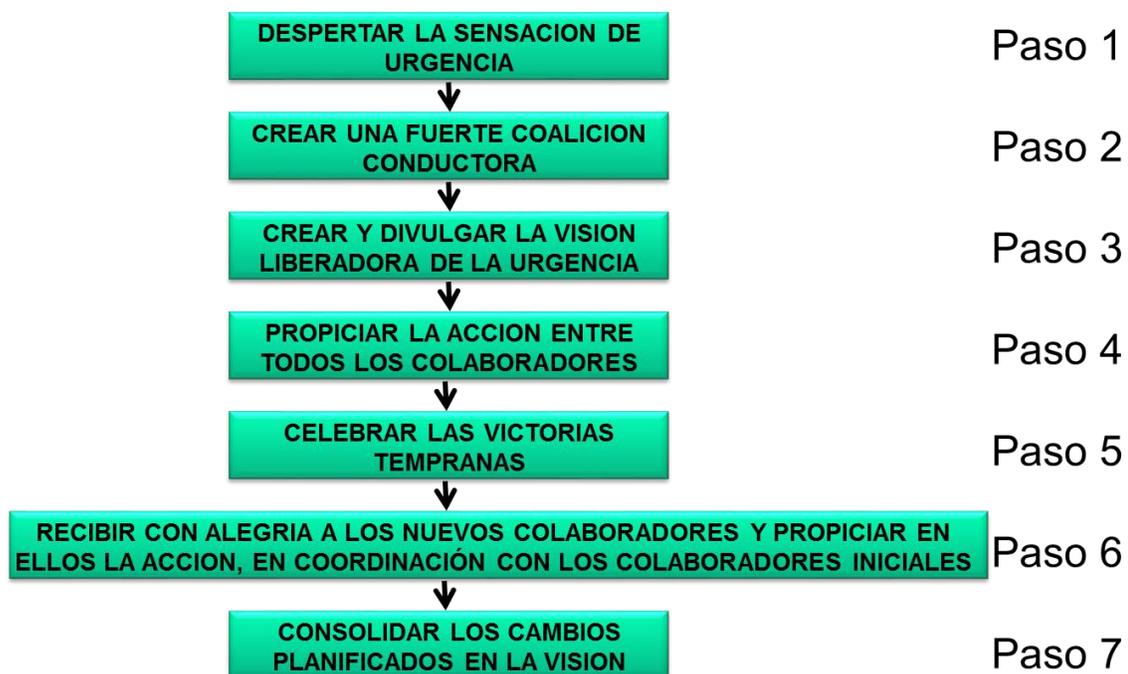


Figura 17. Pasos del liderazgo basado en la acción. (Kotter, 1995).

#### 8.2.1 Despertar la sensación de urgencia

La necesidad de urgencia se crea en el momento en que, en la práctica de la planificación urbana y comunitaria, se hace consciente la presencia de los problemas y empiezan a brotar preocupación, ganas o ideas para su resolución. Los problemas urbanos tanto desde la perspectiva del planificador (técnico, gestor urbano), hasta la visión fundamental de la comunidad, requieren de un proceso de reconocimiento, organización, priorización, proposición y acción. Al tener la

iniciativa, pero carecer de herramientas o métodos para hacerlo, se frustra la voluntad de los interesados en desarrollar cualquier plan o proyecto comunitario. En ello radica la urgencia de la comunidad.

En el caso de estudio que hemos tomado, Santa Mónica, se trata de una comunidad con algunos grupos organizados, de clase media y con formación universitaria, quienes poseen gran interés en empoderarse para la resolución de los problemas que estén a su alcance.

### **8.2.2 Crear una fuerte coalición conductora**

La coalición conductora de este proyecto está tanto a lo interno en el equipo de proyecto que realizará la caja de herramientas, como a lo externo, en la comunidad piloto y los demás interesados o aliados a este proyecto. En el caso piloto, la comunidad de Santa Mónica, la Maestría de Planificación Urbana de la UCV y Taller 12 Colectivo, sumaron fuerzas para iniciar un proceso de planificación local participativo. Se utilizaron allí herramientas de planificación que posteriormente serían consideradas para la caja de herramientas luego de su validación. La principal coalición se verificó en la experiencia piloto, sin embargo, dado que cada comunidad presenta características propias, los resultados de dicha coalición dependerán de cada caso.

### **8.2.3 Crear y divulgar la visión liberadora de la urgencia**

Ante la preocupación de qué herramientas, métodos, alianzas utilizar para el abordaje de los problemas comunitarios y sus posibilidades de solución-acción, la co-creación de una caja de herramientas para planes y proyectos comunitarios resulta ser el primer paso de un largo recorrido hacia el empoderamiento de las comunidades, asociaciones, ONGs con pertinencia e interés en el desarrollo local comunitario. Esta es pues la visión: consolidar en co-diseño una caja de herramientas las metodologías y estrategia didácticas, innovadoras, sustentables para el desarrollo local comunitario.

#### **8.2.4 Propiciar la acción entre todos los colaboradores**

La visión implica el co-diseño, por lo cual es vital que todos los colaboradores sientan el compromiso de ser parte de este proyecto. Desde la comunidad, el incentivo es lograr la transformación de su hábitat para una mejor calidad de vida. En el caso de los técnicos, la experiencia, además del beneficio académico, intelectual y de networking que se plantea en el proyecto. En el caso de instituciones académicas, se espera la vinculación con la comunidad para la aplicación de los procesos de aprendizaje y desarrollo de proyectos académicos en conjunto con las comunidades, dando así sentido social a sus avances intelectuales y científicos. Por su parte, las instituciones gubernamentales también se deberán interesar en el proyecto en la medida en que esta caja de herramientas se tome como una vía para la co-gestión de las políticas urbanas.

En el caso de Santa Mónica, se realizaron una serie de talleres propuestos por las diversas instancias: comunidad, universidad, gobierno, técnicos. El resultado fue favorable para cada uno de estos grupos, consiguiendo así una orientación más clara en cuanto a una Agenda de Acciones Urbanas Inmediatas, para la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela, quien fue una de las instituciones participantes, resultó beneficioso para la aplicación de sus propias investigaciones y validación de las mismas. El gobierno local tuvo parte en cuanto a la vinculación desde el punto de vista logístico y el resultado fue favorable para la generación de nuevas redes.

#### **8.2.5 Celebrar las victorias tempranas: Las victorias tempranas**

Siempre que se logran objetivos en equipo, se deben hacer los cierres correspondientes, la sensación de que algo que inició a finalizado, es necesaria para el cerebro. En este caso, la comunidad, ideó un esquema de celebraciones mensuales a los que llama Bebités. En los comités, se reúnen para hablar sobre los problemas y sus posibles soluciones desde la formalidad, pero en el Bebité, se

conversan cosas con comida, bebida, música, en un ambiente más ameno para el compartir.

Luego de la realización de la caja de herramientas, este tipo de actividades deben programarse para celebrar el logro que en conjunto se ha obtenido.

#### **8.2.6 Recibir con alegría a los nuevos colaboradores y propiciar en ellos la acción, en coordinación con los colaboradores iniciales:**

Los miembros de la comunidad ganados a participar luego de ver el logro del proyecto tienen oportunidad de integrarse a un nuevo proceso de iteración de las herramientas de la caja, así como el equipo técnico tiene posibilidad de revisar e integrar nuevas miradas de acuerdo a lo que en el caso se ha visto. Otras instituciones, instancias, grupos sociales, organismos de apoyo financiero, pueden interesarse y ser parte de este equipo para una nueva fase de prototipo.

#### **8.2.7 Consolidar los cambios planificados en la visión**

La sistematización y documentación de las experiencias y de la visión construida en cada momento del proceso de creación de la caja de herramientas y de cada experiencia comunitaria en su aplicación.

## **CAPÍTULO IX.**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El análisis de los resultados de este Trabajo especial de grado tiene como propósito revisar el cumplimiento de los objetivos y realizar un balance del proceso para el logro de los mismos. En este sentido, se analizarán cada una de las fases del Front end Loading: visualización, conceptualización y definición.

En este sentido, es preciso destacar que el objetivo general del PH-T12: *Realizar las bases funcionales para la creación de una Caja de Herramientas metodológicas para la formulación de planes y proyectos de desarrollo comunitario para la Asociación Civil Taller 12 Colectivo*, se cumplió a cabalidad.

#### **9.1 Visualización del proyecto:**

Los objetivos en cuanto a visualización el PCH-T12 se cumplieron, en tanto se estableció el propósito del proyecto, objetivos, alineación estratégica, desarrollo y alcance preliminar del proyecto y estimado de costos clase V, llegando al Plan de Ejecución Preliminar del proyecto. En esta fase, la visión del proyecto se constituyó siguiendo las recomendaciones del CII.

#### **9.2 Conceptualización del proyecto:**

La conceptualización del proyecto se basó en establecer la organización necesaria para el mismo. La CH-T12 requiere de un equipo trans-disciplinario y de una organigrama dinámico y flexible. Por otra parte, se insertan nuevos conceptos, tecnologías y lugares que son vitales para el desarrollo innovador del proyecto. En esta fase, los objetivos se cumplieron a cabalidad, haciendo uso preciso de las recomendaciones del CII.

#### **9.3 Definición del proyecto:**

En la definición del proyecto, la metodología sugiere abordar aspectos que en el caso de este proyecto no fueron utilizados con la precisión recomendada, esto

debido a la naturaleza del proyecto. Es importante recordar que el CII sugiere que en la definición del FEL se establezca el paquete de definición de obras del proyecto que implica análisis de calidad, riesgos, diseños básicos, estimación de costos clase III, plan de ejecución del proyecto, factibilidad, guías de control y aseguramiento tecnológico, así como estrategias de contratación y revisión o solicitud de fondos. Por tratarse de un ejercicio académico y de exploración en función de un proyecto de naturaleza innovadora y social, se utilizó otra herramienta, la cual complementó el desarrollo de la definición del proyecto. En este caso, la herramienta fue el Lienzo de Canvas de Innovación Abierta, donde se mapearon nueve aspectos sobre los cuales se podrán desarrollar las estrategias y acciones del proyecto. Así pues, se considera que el objetivo de Definir el proyecto ha sido cumplido.

## **CAPÍTULO X.**

### **LECCIONES APRENDIDAS**

- Los proyectos innovadores generan cambios de paradigma, necesarios para la transformación de las organizaciones y de la sociedad.
- La pre-planificación de proyecto con FEL (VDC), es una herramienta aplicable para todo tipo de proyectos (ciencias sociales y básicas) permite organizar, estructurar y plasmas ideas, alcances y limitaciones.
- Los modelos de liderazgo son fundamentales para el empoderamiento del equipo y de los participantes de la comunidad para hacer realidad el proyecto.
- La realización de las bases funcionales para la caja de herramientas de planificación y proyectos comunitarios constituye el punto de partida formal para el desarrollo de un proyecto centrado en las personas para la transformación de las comunidades. Su éxito dependerá de la ejecución, liderazgo implementado y los procesos de control y seguimiento, tomando en cuenta las buenas prácticas del PMI.
- La comunidad de Santa Mónica, Parroquia San Pedro, se caracteriza por estar receptiva a la experiencia de prototipar la Caja de Herramientas y asumirlas hasta convertirse en competencias para la autogestión comunitaria.
- Las metodologías de gerencia y planificación de proyectos, si bien surgen de modelos empresariales y aplicados a organizaciones corporativas, son adaptables para el trabajo comunitario en la medida en que se resalte el hecho de trabajar con seres humanos.

## **CAPÍTULO XI.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- Existe alineación entre las estrategias de la organización y el proyecto.
- La visualización dio como resultados la posibilidad de concretar las ideas principales, propósito, alcance, objetivos, estimado de costos para la elaboración de la Caja de Herramientas para planes y proyectos comunitarios de T12.
- La conceptualización permitió establecer el equipo que se encargará de llevar a cabo las actividades para la creación de la CH-T12. Así como permitió establecer los conceptos, tecnologías y lugares tanto tradicionales como antiguos para prever las migraciones necesarias.
- La definición del proyecto permitió, a través de la herramienta de Open Innovation Canvas, la profundización en las variables del negocio necesarias para la elaboración de la caja de herramientas. Se logró llegar a un diseño base, que establece como características, la creatividad, innovación, flexibilidad, dinamismo, adaptabilidad, sostenibilidad de las herramientas tanto físicas como digitales y formativas.
- Se busca que este proyecto se pueda financiar con recursos de los mismos productos y de apoyo multilateral y de aliados.
- Se recomienda detallar más el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), para una siguiente fase de planificación, que permita la ejecución en el corto-mediano plazo del mismo.
- Se recomienda implementar este proyecto en otras localidades y a distintas escalas, incorporando en sus interesados a los estudiantes tanto de carreras afines como de educación media-diversificada.

- Para la siguiente fase del proyecto, se espera avanzar con la búsqueda de un capital inicial para empezar y simultáneamente realizar las actividades de ejecución de los productos.
- Desarrollar un plan de formación de formadores para los talleristas que impartirán la CH-T12 en comunidades, empresas, organizaciones gubernamentales, sociedad civil en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BID. (2018). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://sector.iadb.org/es/adaptacion/pages/zonas-urbanas>
- Brundtland, O. (1987). *Nuestro Futuro Común*.
- Casellas, A., & Poli, C. (2013). *Planificación urbana e innovación: de la tecnología y la práctica profesional a la innovación social y política*. Barcelona: Documents d'Analisi Geografica, vol 59/3 435-454.
- Castellanos, H. (2013). *Caos y planificación del desarrollo*. Caracas: Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo.
- Castro, A., Lupano, M., Benatui, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires. : Editorial Paidós.
- D'Angelo, O. (2004). *¿La autogestión local como vía para la transformación social?* Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/cips/20120824100251/angelo10.pdf>
- Duvan, J. (2007). *DEL CONCEPTO DE PARADIGMA EN THOMAS S. KUHN, A LOS PARADIGMAS DE LAS CIENCIAS DE LA CULTURA*. ResearchGate.
- E, V., G, Y., & M, C. (2015). *Metodología de la investigación paso a paso*. México D.F.: Editorial Trillas.
- expertemprende. (2018). *Guía Didáctica. Modelo Canvas*. Obtenido de Cultura Emprendedora: [http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica\\_Modelo-Canvas.pdf](http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf)
- Figuroa, M. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. . Revista humanidades médicas vol. 12 no. 3. Ciudad

de Camaguey. Sep-dic 2012. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-8120](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-8120).

Geilfus, F. (2002). *80 Herramientas para el desarrollo participativo*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Heras, I. (20--). *Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas*. Obtenido de Universidad del País Vasco: <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>

Hernández, M. (2015). *Urbanismo Participativo. Construcción social del espacio urbano*. Colombia: Redalyc.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill Education.

Hollander, E. (1978). *Leadership Dynamics*. Free Press.: New York.

House, R. (1971). *A path goal theory of leadership effectiveness*. Science Quaterly.

Jerez, L. (2016). *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos sociales para la dirección de desarrollo sostenible de CEMEX Colombia basada en el estándar PMBOK del PMI*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas.

Joseph, J., Cáceres, O. P., & Marín, L. (2009). *Haciendo ciudades y ciudadanía desde espacios locales: experiencias desde San Martín de Porres (Lima) y José Leonardo Ortiz (Chiclayo)*. CLACSO.

- Keane, T., Caffin, B., Soto, M., Chauhan, A., Krishnaswamy, R., & Wadhawan, M. (2013). *Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social. DIY-Desarrollo e Impacto ¡Ya!* .
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales.* . España: ICE Deusto.
- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria.* Pichincha, Ecuador: CIENCIAMÉRICA, N° 3.
- Mariño, M. (2010). *Propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigido a los Consejos Locales de planificación Pública.* Caracas: Universidad Monteávila.
- Matus, C. (1993). *Estrategia y plan.* Siglo XXI.
- ONU, O. d. (2015). *Objetivos del Desarrollo Sostenible.*
- PMI. (2013). *Guía del PMBOK.* Pensilvania, EEUU: Project Management Institute.
- PMI, P. (2013). *A guide to the project management body of knowledge.*,. Project Management Institute.
- Quintela, P. (2018). *Envejecer con la ciudad. Acción social para la participación urbana en sujetos-actores mayores de 60 años.* Caracas, Venezuela.
- Raya, E. (2011). *Herramientas para el diseño de proyectos sociales.* La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación.* Caracas: Editorial Panapo.
- Stang, J. (2015). *El rol de las economías creativas en la construcción de acciones urbanas en la ciudad de Córdoba Argentina.* Bogotá: CONICET.

- Tovar, J. (2012). *Metodología de Gerencia de Proyectos bajo enfoque Front-End-Loading (FEL)*. Caracas: UCAB.
- University, K. (2018). *Community Toolbox*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/en/about-the-tool-box>
- UPEL. (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Useche M. y Queipo B. (24 de 2005). Las Organizaciones Posmodernas en el Siglo XXI. *Mañongo*, págs. 207-216.
- Venezuela, R. B. (2010). *Ley Orgánica de Poder Popular* .
- Venezuela, R. B. (2010). *Ley Orgánica de Comunas*. Caracas, Venezuela.
- Venezuela, R. B. (2010). *Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular*. Caracas, Venezuela.
- Vila Planes, E. (2011). *Planificar. Conceptos y Fundamentos*. . Caracas: Escuela Venezolana de Planificación.
- Vroom, V., & Jago, A. (2003). *The new leadership: Managing participation in organizations*. . New York: Englewood Cliffs.

## ANEXO I.

### Talleres de planificación con comunidad Santa Mónica, Parroquia San Pedro



**Taller Herramientas de Planificación.** Santa Mónica: Prototipo Escogencia Estratégica



**Taller Herramientas de Planificación II.** Santa Mónica: Prototipo II Escogencia Estratégica



**Taller Herramientas de Planificación.** Santa Mónica: Prototipo III Escogencia Estratégica y Plan de Acciones Inmediatas



**Taller Herramientas de Planificación.** Santa Mónica: Prototipo IV Plan de Acciones Inmediatas y Matriz de Responsabilidades

## ANEXO II.

### LIENZO CANVAS DE INNOVACIÓN ABIERTA: CH-T12

