

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA
DEL PROCESO DE COLECTA DE FONDOS ANUAL
DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO COSTA RICA

VALERIA CARBALLO LUJÁN

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Septiembre, 2016.

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Xavier Salas Ceciliano
PROFESOR TUTOR

Eddy Ramírez
LECTOR No.1

William Ernest
LECTOR No.2

Valeria Carballo Luján
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a las comunidades costarricenses en pobreza extrema y que han tenido, tienen y tendrán una mejor calidad de vida, a través de los programas de TECHO Costa Rica.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento profundo a Ana Herrera, Directora de Formación y Voluntariado de TECHO Costa Rica, por su ayuda y colaboración en el logro de esta investigación, pero sobre todo por su entrega al trabajo que realiza.

Agradezco a todos y cada uno de los miembros del equipo de la colecta por recibirme amablemente y por hacer de esta investigación, una actividad enriquecedora tanto personal como profesionalmente, pero sobre todo por hacerla agradable y divertida.

Agradecimiento amoroso a mi hermana Nela, por quién conocí la maravillosa causa de TECHO desde hace muchos años cuando inició como voluntaria, por ponerme en contacto con el Directorio para la realización de este proyecto y por permitirme el honor de acompañarla en la bocha durante la ejecución de la colecta.

Agradecimiento especial a mi jefe Samuel, por su comprensión y anuencia para facilitar la realización de esta investigación cuando lo necesité.

Agradecimiento amoroso a mis padres, hermanos, sobrinas y amigos (as), por su paciencia, tolerancia, comprensión y apoyo durante la realización de toda mi maestría.

Agradecimiento al tutor Xavier, por colaboración y ayuda durante la realización de este documento.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION.....	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Problemática.....	14
1.3. Justificación del problema.....	14
1.4. Objetivo general.....	15
1.5. Objetivos específicos.....	15
2. MARCO TEORICO.....	17
2.1. Marco institucional.....	17
2.2. Antecedentes de la Institución.....	17
2.3. Misión y visión.....	18
2.4. Misión de la organización TECHO.....	18
2.5. Visión de la organización TECHO.....	18
2.6. Valores de la organización TECHO.....	18
2.7. Estructura organizativa.....	19
2.8. Productos que ofrece.....	20
2.9. Teoría de Administración de Proyectos.....	22
2.10. Proyecto.....	22
2.11. Administración de Proyectos.....	22
2.12. Ciclo de vida de un proyecto.....	23
2.13. Procesos en la Administración de Proyectos.....	24
2.14. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	28
2.15. Generalidades de las organizaciones no gubernamentales.....	30
2.16. ¿Qué es una organización no gubernamental?.....	30
2.17. Tipos de ONG.....	30
2.18. Organización TECHO.....	30
3. MARCO METODOLOGICO.....	33
3.1. Fuentes de información.....	33
3.2. Fuentes Primarias.....	33
3.3. Fuentes Secundarias.....	33
3.4. Métodos de Investigación.....	35
3.5. Método inductivo-deductivo.....	35
3.6. Métodos particulares y específicos.....	36
3.7. Método analítico – sintético.....	36
3.8. Herramientas.....	38
3.9. Análisis FODA.....	38
3.10. Entrevistas.....	39

3.11.	Revisión de la documentación.....	39
3.12.	Análisis Alternativo.....	39
3.13.	Análisis de interesados	39
3.14.	Análisis de requisitos de comunicación.....	40
3.15.	Supuestos y Restricciones.	40
3.16.	Entregables.	43
4.	DESARROLLO.....	45
4.1.	Análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual (2016).....	45
4.2.	Análisis comparativo del proceso de colecta de fondos anual de TECHO CR versus el proceso de colecta de fondos en otro país.	50
4.3.	Plan de Gestión de los involucrados.....	54
4.4.	Plan de Gestión de las Comunicaciones.	64
4.5.	Nueva propuesta de gestión de la colecta anual de fondos.....	73
4.6.	CONCLUSIONES.....	78
4.7.	RECOMENDACIONES	83
5.	BIBLIOGRAFIA	86
6.	ANEXOS	87
6.1.	Anexo 1: ACTA DEL PFG	87
6.2.	Anexo 2: EDT - Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de Colecta de Fondos Anual de la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica.	92
6.3.	Anexo 3: CRONOGRAMA – Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de Colecta de Fondos Anual de la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica.	93
6.4.	Anexo 4: EDT de la Colecta de Fondos	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Estructura Organizativa de TECHO Costa Rica (Fuente, Dirección de Formación y Voluntariado de TECHO Costa Rica, 2016)	19
Figura 2, Estructura Organizativa de TECHO Latinoamérica (Fuente, TECHO.org, 2016).....	20
Figura 3, Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto (Fuente PMBOK, 2013, p.39)	24
Figura 4, Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (Fuente PMBOK, 2013, p.50).....	25
Figura 5, Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto (Fuente PMBOK, 2013, p.51).....	26
Figura 6, Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos (Fuente PMBOK, 2013, p.53).....	27

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1, Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos (Fuente PMBOK, 2013, p.61)	29
Cuadro 2, Fuentes de Información Utilizadas (Fuente, elaboración propia).....	34
Cuadro 3, Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente, elaboración propia)	36
Cuadro 4, Herramientas Utilizadas (Fuente, elaboración propia)	40
Cuadro 5, Supuestos y Restricciones (Fuente, elaboración propia)	41
Cuadro 6, Entregables (Fuente, elaboración propia)	43
Cuadro 7, Matriz FODA y análisis estratégico del Proceso de Colecta de Fondos Anual de TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)	47
Cuadro 8, Comparación de aspectos del proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica y TECHO Paraguay (Fuente, elaboración propia)	53
Cuadro 9, Categorías, atributos y prioridad del modelo prominencia (Fuente, elaboración propia).....	54
Cuadro 10, Registro de los involucrados del proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)	55
Cuadro 11, Categorías, características y estrategias del modelo prominencia (Fuente, elaboración propia)	56
Cuadro 12, Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia (Fuente, elaboración propia)	57
Cuadro 13, Distribución de Información para el Proceso de Colecta de Fondos Anual – ...	64
Cuadro 14, Matriz de Comunicaciones para el Proceso de Colecta de Fondos Anual - TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)	68
Cuadro 15, Interacción de los planes propuestos y los grupos de procesos (Fuente, elaboración propia)	74

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BSHF: Building and Social Housing Foundation (fundación de construcción y vivienda social)

DP: Director(a) de Proyecto

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo, igual que WBS

EGCFA: Equipo de Gestión de Colecta de Fondos Anual

FODA: Fortalezas – Oportunidades - Debilidades - Amenazas

LC: Líder de colecta

LP: Líder de punto

LZ: Líder de Zona

MTV: Music Television (música en televisión)

NGO: Non-Governmental Organizations (Organización no gubernamental)

OEA: Organización de Estados Americanos

ONG: Organización No Gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

Org. / org. : Organización

P: Puntito (s), voluntarios

p.: página

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (guía de los fundamentos de la gestión de proyectos)

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SEGIB: Secretaría General Iberoamericana

SGT: Seminario de Graduación - Tesina

UN: Naciones Unidas

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura)

UTPMP: Un Techo Para Mi País

V: Voluntario (a), conocidos también como “Puntitos”

WBS: Work Breakdown Structure (estructura de desglose de trabajo), igual que EDT

RESUMEN EJECUTIVO

En Chile en el año 1997 nace bajo el nombre de “Un techo para mi país”, con el objetivo de construir viviendas transitorias a las familias que vivían en condiciones de pobreza extrema sin las necesidades mínimas básicas y dignas de vivienda, esto lo hace a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, es con ese modelo de trabajo que se expande a 21 países de Latinoamérica. Para el año 2012 cambió a su nombre a TECHO y cambió también su modelo de trabajo, donde la construcción de viviendas pasó a ser uno de varios programas y proyectos que se comenzaron a ejecutar en las comunidades.

TECHO como muchas ONG, tiene entre sus principales necesidades, la recaudación de fondos para la ejecución de sus programas para lo cual se cuenta con aliados económicos y estratégicos, algunas donaciones en línea de personas y la colecta de fondos anual, siendo esta última uno de los ingresos económicos más importantes y con libertad de gestión por parte de TECHO, lo que facilita ejecutar programas de las Mesas de Trabajo que no son promovidos por aliados.

La colecta de fondos 2015 de TECHO Costa Rica no alcanzó la meta en un 50%, se cree que algunos factores como el hecho de que en las mismas fechas se dio una recaudación de fondos de otra entidad, así como el clima, el cual presentó fuertes lluvias podrían haber influenciado en los malos resultados; por otro lado, la Organización manifiesta la inquietud de que en la actualidad las actividades pre colecta de fondos, podrían estarse gestionando con una planeación insuficiente, sin embargo, no se tiene certeza de las razones de los resultados negativos obtenidos de la colecta de fondos 2015, pero si se tiene certeza que el proceso de colecta de fondos anual se puede mejorar.

Dada la problemática, TECHO Costa Rica, considera de gran valor y relevancia determinar cómo lograr una colecta de fondos anual exitosa y para ello, el primer paso es examinar a través de un análisis FODA el proceso y a partir de los resultados, determinar una propuesta de cómo se puede gestionar mejor y que esto conlleve al alcance de las metas e incluso superarlas, esta iniciativa de estudio nace a pocos días de la puesta en marcha del proceso de colecta de fondos 2016, por lo que se toma la decisión de aprovechar el momento para analizar la gestión 2016 de colecta de fondos de TECHO Costa Rica.

El objetivo general de este proyecto fue elaborar un diagnóstico del proceso de colecta de fondos anual de la organización TECHO Costa Rica para realizar una propuesta de mejora. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora, realizar un análisis comparativo con otras colectas de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de la organización TECHO Costa Rica, realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente, realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados, desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones.

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo inductivo-deductivo para la parte inicial de diagnóstico y se utilizaron métodos particulares como entrevistas y observación directa; posteriormente una vez que los datos fueron levantados, se utilizó el método analítico-sintético donde se aplicó en el análisis de las actividades previas a la colecta de fondos anual y la forma general en que se manejaron los procesos y posteriormente se profundizó en cada una de las áreas que involucraron el proceso, se examinaron y se

volvieron a agrupar como un proceso en conjunto y se detectaron y propusieron las mejoras.

Dentro de lo concluido, está la alta colaboración de TECHO Costa Rica para la elaboración de la investigación, además se concluye que el análisis FODA logró identificar fortalezas del proceso de colecta de fondos anual como el posicionamiento de la misma en la población costarricense, un voluntariado recurrente y de experiencia, un alto compromiso del Directorio y de los Líderes de Colecta, aliados recurrentes y anuentes a contribuir año con año, una fuerte campaña de reclutamiento de voluntariado joven, una gestión de alcancías estable y robusta, una sesión de retroalimentación post colecta. También se identificaron debilidades como la falta de planeación, la carencia de divulgación de la gestión y de los diferentes programas de TECHO Costa Rica, la escasa atención al donador incluyendo la mínima campaña hacia este sector, la ausencia de una estrategia dirigida al donante y a las pocas opciones que tiene para hacer donaciones; no se hace una revaluación de y actualización de las áreas geográficas de colecta (puntos y zonas), la plataforma-sistema de contadores, es manual y deficiente, no hay una gestión adecuada de la colecta para las zonas no incluidas en el área metropolitana, incluyendo las alcancías. Las oportunidades encontradas fueron el genuino interés de la población joven para reclutarse como voluntario de la colecta, aliados potenciales, interés del donador en saber acerca de la gestión de TECHO Costa Rica, interés de gente en ser donador a través de distintos medios. Dentro de las amenazas identificadas, están la alta dependencia presupuestaria de TECHO Costa Rica sobre los fondos generados de la colecta de fondos anual, clima del mes de colecta (junio), la posibilidad de que los aliados de colecta disminuyan o anulen su colaboración.

Se concluyó que el análisis comparativo de procesos de colecta entre TECHO Costa Rica y TECHO Paraguay un mal proceso por parte de TECHO Costa Rica, se concluye que existe diversidad en los interesados y la gestiones a realizar; así como en las acciones del plan de comunicaciones.

Se concluyó que la colecta es un proyecto, que como tal requiere un DP, un plan y una ejecución y gestión estructurados.

Se recomendó, mantener las fortalezas identificadas, aprovechar las oportunidades, trabajar en las debilidades y minimizar lo posible las amenazas.

Se recomendó, realizar un robusto plan de divulgación de la gestión de TECHO Costa Rica; prestar atención y gestión a las necesidades de la colecta en zonas fuera del área metropolitana y mantener una constante gestión con los aliados de la colecta.

Se recomendó, implementar las buenas prácticas identificadas en el proceso de colecta de fondos de TECHO Paraguay; así como los planes de gestión de los involucrados y de gestión de comunicaciones y dar seguimiento a su cumplimiento.

Se recomendó, nombrar como DP a la persona en el cargo de la Dirección de Formación y Voluntariado, así como la implementación de la propuesta del proceso de colecta de fondos anual incluida en esta investigación, como un plan piloto para la colecta 2017, sujeta a constante valoración y mejoramiento.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

TECHO es una organización no gubernamental (ONG) presente en Latinoamérica y el Caribe, que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

La organización nació en el Chile en el año 1997 bajo el nombre de “Un techo para mi país”, con el objetivo de construir viviendas transitorias a las familias que vivían en condiciones de pobreza extrema sin las necesidades mínimas básicas y dignas de vivienda. Con ese modelo de trabajo TECHO comenzó su expansión, la cual llega en la actualidad a 21 países.

En el año 2012 cambió su nombre a TECHO y cambió también su modelo de trabajo, donde la construcción de viviendas pasó a ser uno de varios programas y proyectos que se comenzaron a ejecutar en las comunidades.

Este nuevo modelo de trabajo implica tres fases: la primera fase es, identificar y caracterizar las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo activo de referentes de la comunidad y otros actores influyentes, impulsando desde un inicio la organización, participación y corresponsabilidad de la comunidad.

La segunda fase es cuando TECHO genera espacios participativos y desarrolla soluciones concretas en conjunto con los pobladores de la comunidad, a fin de enfrentar las necesidades identificadas. La precariedad habitacional es uno de los problemas prioritarios y urgentes de los asentamientos, por lo que TECHO empieza este proceso de desarrollo comunitario construyendo viviendas de emergencia, con la participación masiva de voluntarios y familias de la comunidad. Esta vivienda es una solución concreta y realizable al corto plazo, que impacta positivamente en la calidad de vida de las familias y genera los primeros vínculos de confianza entre los voluntarios y la comunidad, a partir de este trabajo conjunto.

La tercera fase es en la que TECHO conforma la Mesa de Trabajo, instancia semanal de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios, a partir de la cual se identifican otras necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas. Los principales programas que TECHO desarrolla con la Mesa de Trabajo son:

- **Educación** a través de talleres de apoyo escolar para niños y jóvenes y alfabetización para adultos.
- **Trabajo** facilitando obtener capacitación en oficios básicos y formación laboral.
- **Fomento productivo** apoyando y asesorando el desarrollo de emprendimientos.
- **Fondos concursables** para desarrollo de proyectos comunitarios.
- **Salud** a través de campañas de prevención y promoción de la salud.

A pesar de haberse generado este cambio desde el 2012, no ha tenido la suficiente divulgación, la comunidad costarricense sigue pensando en el modelo “Un techo para mi país”,

dedicado exclusivamente a la construcción de viviendas y esto quedó fuertemente marcado en la memoria de la población.

TECHO llegó a Costa Rica en el año 2006 y hasta la fecha se han construido en el país más de 1700 viviendas transitorias en todas las regiones y ha logrado movilizar a más de 35 mil voluntarios(as) en sus diversas actividades, siendo la institución joven mejor posicionada en el país.

Durante el terremoto de Cinchona en enero del 2009, TECHO cumplió un rol fundamental en la emergencia, logrando construir 201 viviendas y movilizando a centenares de voluntarios(as).

TECHO Costa Rica es una organización sin fines de lucro, que como muchas ONG, tiene entre sus principales necesidades, la recaudación de fondos para la ejecución de sus programas, para lo cual se cuenta con aliados económicos y estratégicos, algunas donaciones en línea de personas y la colecta de fondos anual, siendo este último uno de los ingresos económicos más importantes y con libertad de gestión por parte de TECHO, lo que facilita ejecutar programas de las Mesas de Trabajo que no son promovidos por aliados.

TECHO Costa Rica realiza su colecta de fondos anual a mediados de año y con una meta monetaria definida. En esta actividad se cuenta con la participación de miles de voluntarios, quienes con alcancías y camisetas identificadas, salen a las calles a recoger dinero por todo el territorio nacional; esta colecta es muy popular y en sus inicios en Costa Rica se publicitó como “un rojo por un techo”, haciendo alusión a que el billete de 1000 colones que es conocido coloquialmente como un rojo.

1.2. Problemática.

La colecta de fondos 2015 no alcanzó la meta en un 50%, se cree que algunos factores como el hecho que en las mismas fechas se dio una recaudación de fondos de otra entidad, así como el clima, el cual presentó fuertes lluvias podrían haber influenciado en los resultados deficientes.

Por otro lado, la Organización manifiesta la inquietud de que, en la actualidad las actividades pre colecta de fondos, podrían estarse gestionando con poca antelación y por tanto con una planeación insuficiente, especialmente considerando el nivel de importancia y el impacto que tiene la colecta de fondos anual para TECHO.

Sin embargo, no se tiene certeza de las razones de los resultados obtenidos de la colecta, pero si se tiene certeza que el proceso de colecta de fondos anual se puede mejorar.

1.3. Justificación del problema

Dada la problemática, TECHO Costa Rica, considera de gran valor y relevancia determinar cómo lograr una colecta de fondos exitosa cada año y para ello, el primer paso es tener un

diagnóstico de la gestión actual de colecta de fondos y a partir de los resultados, determinar una propuesta de cómo se puede gestionar mejor y que esto conlleve al alcance de las metas e incluso superarlas.

Esta inquietud nace a pocos días de la puesta en marcha del proceso de colecta de fondos 2016, por lo que se toma la decisión de aprovechar el momento para obtener un diagnóstico de la misma, a partir del cual, se definirán mejoras a través de una nueva propuesta de gestión de colecta de fondos anual para TECHO Costa Rica.

Dentro de los beneficios esperados por TECHO Costa Rica, al contar con un trabajo de investigación sobre la gestión de colecta de fondos como es la presente PDF, están:

- Tener información objetiva acerca de las áreas de mejora en la gestión de la colecta de fondos anual, lo que facilita enfocar los esfuerzos directamente en los puntos que requieren acciones correctivas, proporcionando además información útil para priorizar las acciones a seguir.
- Beneficiarse con un plan de gestión de los involucrados el cual permitirá ahorros en tiempo y recursos, al contar con una estructura que cuente con una estrategia a seguir según las características de cada involucrado.
- Eficiencias en las comunicaciones de la gestión de colecta de fondos anual, al tener un plan de comunicaciones que proporcione un enfoque adecuado sujeto a las necesidades y requisitos de los involucrados.
- Contar con un diagnóstico objetivo y con asesoramiento profesional para lograr una gestión de colecta de fondos anual exitosa, no sólo en administración si no en los resultados que genere.
- Una mejor gestión en la colecta de fondos anual, generará beneficios de financiación para la Organización ya que con ellos, se espera al menos llegar a la meta económica planteada, pero se tiene la expectativa de superarla.
- Una nueva propuesta de proceso de la colecta de fondos, que se ejecute de forma eficiente y eficaz, generará beneficios en la imagen de TECHO Costa Rica ante el ente latinoamericano, ante su voluntariado y la comunidad, mostrando un Directorio más maduro y profesional en su gestión, generando confianza para potenciales aliados y voluntarios de distintas índoles.

1.4. Objetivo general

- Elaborar un diagnóstico del proceso de colecta de fondos anual de la organización TECHO Costa Rica para realizar una propuesta de mejora.

1.5. Objetivos específicos.

- Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora.

- Realizar un análisis comparativo con otras colectas de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de la organización TECHO Costa Rica.
- Realizar un plan de gestión de los involucrados del proceso de colecta de fondos anual, para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente.
- Realizar un plan de comunicaciones del proceso de colecta de fondos anual, para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados.
- Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones.

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco institucional

2.2. Antecedentes de la Institución

De la página web oficial de TECHO, se desprende que en Chile en el año 1997 un grupo de jóvenes comenzó a trabajar por el sueño de superar la situación de pobreza en la que vivían millones de personas. El sentido de urgencia en los asentamientos los movilizó masivamente a construir viviendas de emergencia en conjunto con las familias que vivían en condiciones inaceptables y a volcar su energía en busca de soluciones concretas a las problemáticas que las comunidades afrontaban cada día.

Esta iniciativa se convirtió en un desafío que hoy se comparte en todo el continente. Desde sus inicios en Chile, seguido por El Salvador y Perú, la organización emprendió su expansión bajo el nombre “Un Techo para mi País”.

En el año 2012 cambió a su nombre, pasando a llamarse TECHO pero también cambió su modelo de trabajo, donde la construcción de viviendas pasó a ser uno de varios programas y proyectos que se comenzaron a ejecutar en las comunidades.

Luego de 15 años de trabajo, TECHO mantiene operación en 19 países de Latinoamérica y el Caribe: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, cuenta con oficinas en Estados Unidos, así como también en Londres, Inglaterra.

TECHO llegó a Costa Rica en el año 2006 y hasta la fecha se han construido en el país más de 1700 viviendas transitorias en todas las regiones.

A través de estos esfuerzos que realiza TECHO, se desea incidir en las políticas públicas, ya que es desde ese espacio donde se pueden canalizar soluciones estructurales para cambiar la realidad que viven miles de personas y, para que eso ocurra se considera necesario contar con la colaboración de toda la sociedad.

TECHO tiene tres objetivos estratégicos:

- **Fomentar el desarrollo comunitario en asentamientos precarios**, a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos validados y representativos, y que impulse la organización y participación de miles de pobladores de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas. El desarrollo comunitario es eje transversal del trabajo de TECHO en asentamientos precarios.
- **Promover la conciencia y acción social**, con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los

asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para erradicar la pobreza.

- **Incidir en espacios de toma de decisión y de definición de políticas públicas** a través de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos dentro de los asentamientos, de la generación y difusión de información relevante sobre estos y de la vinculación de sus pobladores con otras redes. Todo esto para que los problemas de estas comunidades sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública.

2.3. Misión y visión

2.4. Misión de la organización TECHO

Trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política. Organización TECHO, (2016).

2.5. Visión de la organización TECHO

Una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos. Organización TECHO, (2016).

2.6. Valores de la organización TECHO

- **Solidaridad.** Es una empatía fundamental con la suerte de las familias más excluidas, que nos mueve a querer estar y trabajar junto a ellos, a compartir sus dificultades y anhelos, a aprender de sus capacidades y perseverancia, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales como seres humanos. Organización TECHO, (2016).
- **Convicción.** Superar la pobreza e injusticia en nuestro continente sí es posible, y esta certeza nos da la determinación para trabajar sin descanso y junto a otros para lograrlo, poniéndonos metas altas y desafiantes, y asumiendo los riesgos necesarios para ir más allá de todos los fatalismos que nos rodean. Organización TECHO, (2016).
- **Excelencia.** Todo nuestro trabajo debe ser de alta calidad pues va dirigido a los que menos tienen: es riguroso, puntual, siempre creativo e innovador, respetuoso de los compromisos, perseverante ante las dificultades, inteligente para reconocer errores y corregirlos, y proactivo para buscar siempre con agilidad propuestas de solución a los problemas que se presentan. Organización TECHO, (2016).
- **Diversidad.** Todos los jóvenes tienen en TECHO un espacio, independiente de procedencias étnicas o sociales, creencias religiosas, opciones políticas u orientación sexual, pues estamos seguros que nuestras diferencias son una riqueza para sumar

esfuerzos en aquello que nos une: la lucha contra la extrema pobreza en nuestro continente. Organización TECHO, (2016).

- **Optimismo.** Miramos el futuro con esperanza, no con ingenuidad, pues creemos que la injusticia que hoy vemos sí es posible derrotarla, y avanzamos hacia ese futuro trabajando con alegría, pues como jóvenes reconocemos el privilegio de entregar nuestras vidas por hacer de nuestro mundo un lugar más humano para todo. Organización TECHO, (2016).

2.7. Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por el área de Formación y Voluntariado, el área de Promoción Comunitaria, el área de Programas y Proyectos, las cuales reportan a la Dirección Social, por otro lado están el área de Comunicación, el área de Desarrollo de Fondos y el área de Administración y Finanzas, las tres reportan a la Gerencia General como se muestra en la Figura 1.

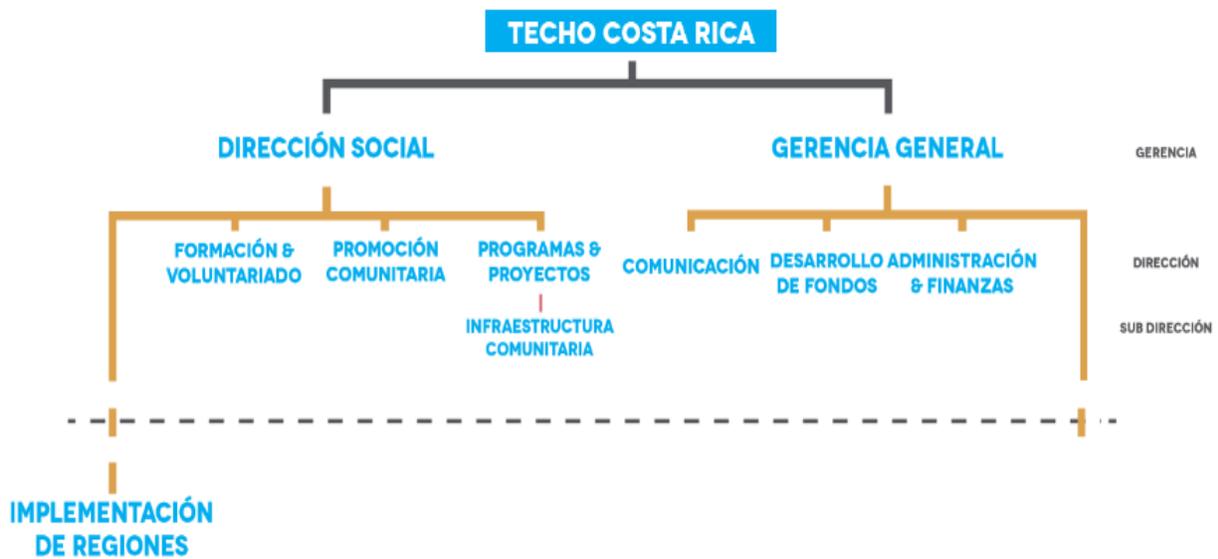


Figura 1, Estructura Organizativa de TECHO Costa Rica (Fuente, Dirección de Formación y Voluntariado de TECHO Costa Rica, 2016)

La Dirección Social y la Gerencia General reportan directamente a nivel latinoamericano a la Dirección Regional de Centroamérica. En la figura 2, se muestra la estructura a nivel latinoamericano.

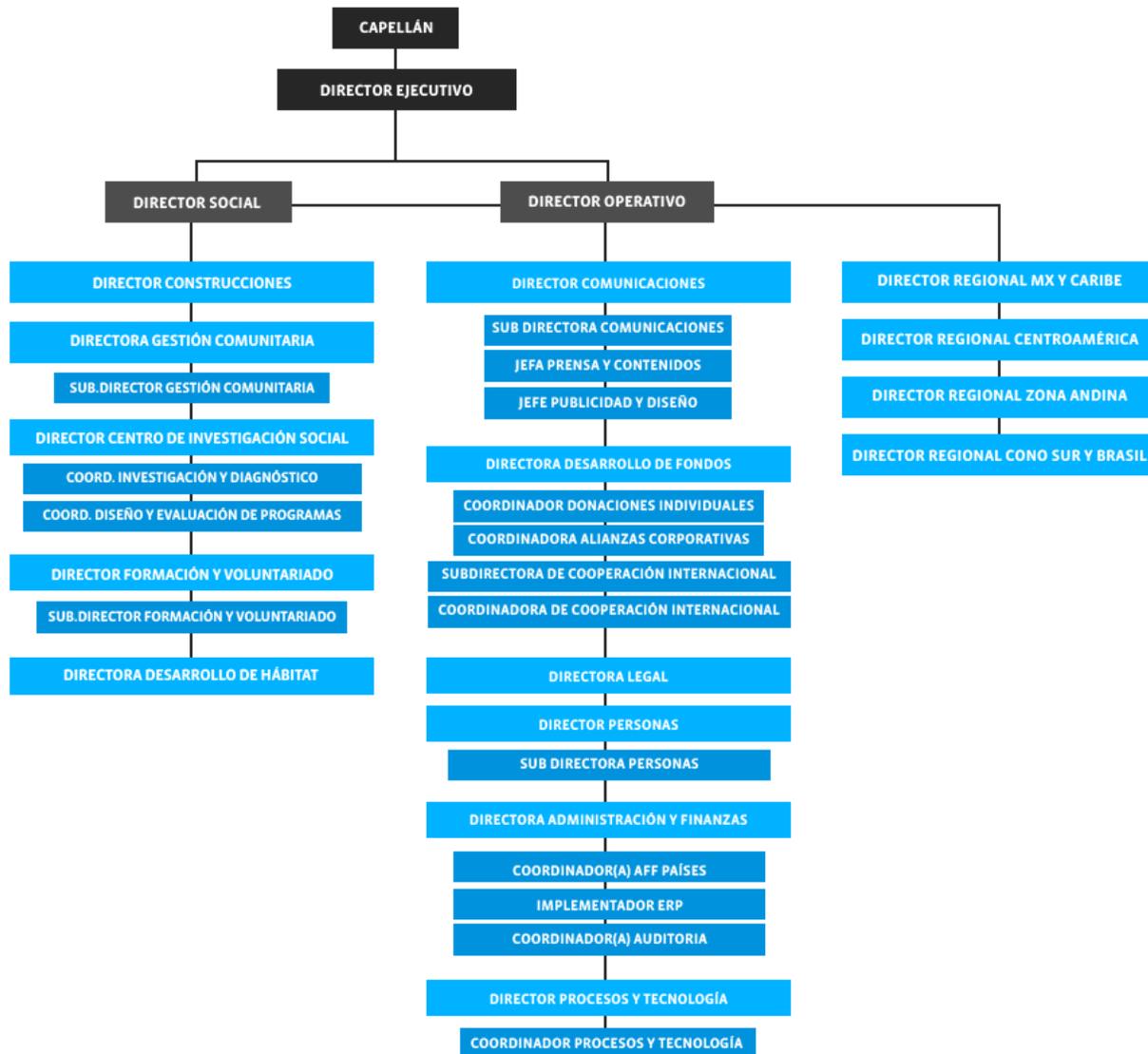


Figura 2, Estructura Organizativa de TECHO Latinoamérica (Fuente, TECHO.org, 2016)

2.8. Productos que ofrece

TECHO es una organización sin fines de lucro, que busca erradicar la pobreza a través de los esfuerzos de miles de voluntarios por medio de su modelo de trabajo.

TECHO trabaja en asentamientos precarios, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza. TECHO impulsa un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, siendo el desarrollo comunitario el eje transversal de la intervención. Organización TECHO, (2016).

En una primera fase, los voluntarios identifican y caracterizan las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo de referentes de la comunidad y otros actores influyentes, impulsando desde un inicio la organización, participación y corresponsabilidad de la comunidad. Organización TECHO, (2016).

En una segunda fase, TECHO genera espacios participativos y desarrolla soluciones concretas en conjunto con los pobladores de la comunidad, a fin de enfrentar las necesidades identificadas. La precariedad habitacional es uno de los problemas prioritarios y urgentes de los asentamientos, por lo que TECHO empieza este proceso de desarrollo comunitario construyendo viviendas de emergencia, con la participación masiva de voluntarios y familias de la comunidad. Esta vivienda es una solución concreta y realizable al corto plazo, que impacta en la calidad de vida de las familias y genera los primeros vínculos de confianza entre los voluntarios y la comunidad, a partir de este trabajo conjunto. Organización TECHO, (2016).

Posteriormente, TECHO conforma la Mesa de Trabajo, instancia semanal de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios, partir de la cual se identifican otras necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas. Los principales programas que TECHO desarrolla con la Mesa de Trabajo son:

- **Educación:** Talleres de apoyo escolar para niños y jóvenes, y alfabetización para adultos.
- **Trabajo:** Capacitación en oficios básicos y formación laboral.
- **Fomento productivo:** Apoyo para el desarrollo de emprendimientos.
- **Fondos concursables:** Desarrollo de proyectos comunitarios.
- **Salud:** Campañas de prevención y promoción de la salud.

TECHO promueve la vinculación a redes para potenciar los programas mencionados y para desarrollar otros proyectos que contribuyan a la generación de soluciones integrales. Estas soluciones potencian las capacidades individuales y colectivas de autogestión en la comunidad e involucran a los voluntarios en un proceso de sensibilización y concientización en torno a la pobreza y sus causas, que los lleve a actuar y movilizarse para generar cambios reales. Organización TECHO, (2016).

Como última fase del modelo, se busca implementar soluciones definitivas en los asentamientos precarios, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local. TECHO articula y vincula pobladores de asentamientos organizados con instituciones de gobierno para exigir sus derechos. Organización TECHO, (2016).

2.9. Teoría de Administración de Proyectos

2.10. Proyecto

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.3).

Un proyecto posee tres características fundamentales: es temporal, tiene productos y servicios o resultados únicos y tiene una elaboración gradual.

- **Temporal:** la temporalidad de un proyecto significa, que este tiene un inicio y un fin, se considera que se ha llegado al fin, cuando se logran los objetivos establecidos para el proyecto, cuando se llega a la conclusión que no se alcanzarán o cuando ha desaparecido la necesidad inicial para su elaboración.

Es por eso que se dice que es temporal, no porque sea de corta duración, sino porque tiene un tiempo definido para su realización, a pesar que se espera que sus resultados sean permanentes.

- **Productos, servicios o resultados únicos:** el producto, tales como edificios, artículos, etc. producidos; la prestación de servicios, o resultados tales como salidas o documentos, de cada uno de los proyectos, a pesar de ser en principio lo mismo para los proyectos, como por ejemplo, la construcción de un edificio, es a su vez único, ya que cada uno de ellos tiene distintas características que hacen que sea completamente distinto a otro edificio.
- **Elaboración Gradual:** se considera la elaboración gradual como el ir desarrollando el proyecto paulatinamente, estableciendo una metodología de trabajar paso por paso, esto significa que gradualmente se va avanzando en el proyecto.

2.11. Administración de Proyectos

De acuerdo con el libro Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), se considera que:

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de los Proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto en concreto. (p.2).

El *Project Management Institute* (2013), considera que “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.5). Esto se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco grupos de procesos son:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Cierre

Existen muchos aspectos involucrados cuando se dirige un proyecto, y esto puede variar según las características únicas de un proyecto determinado, sin embargo, por lo general siempre va a implicar que se identifiquen los requisitos; que se deban abordar diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto; que se deba establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados; que se debe gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo; que se debe equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

2.12. Ciclo de vida de un proyecto

Según el libro *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*, del *Project Management Institute* (2013), “el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las cuales atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre” (p. 38, 39).

Los proyectos varían en tamaño y complejidad, pero todos pueden configurarse dentro de una estructura de ciclo de vida, que contiene las siguientes características:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo y
- Cierre

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. No deben confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que los procesos de un Grupo de Procesos consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad. El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto. No obstante, el proyecto debe tener en cuenta la fase actual del ciclo de vida del producto. Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente (*Project Management Institute*, 2013, p.38, 39)

En la figura 3, se muestra gráficamente el Ciclo de Vida del Proyecto.

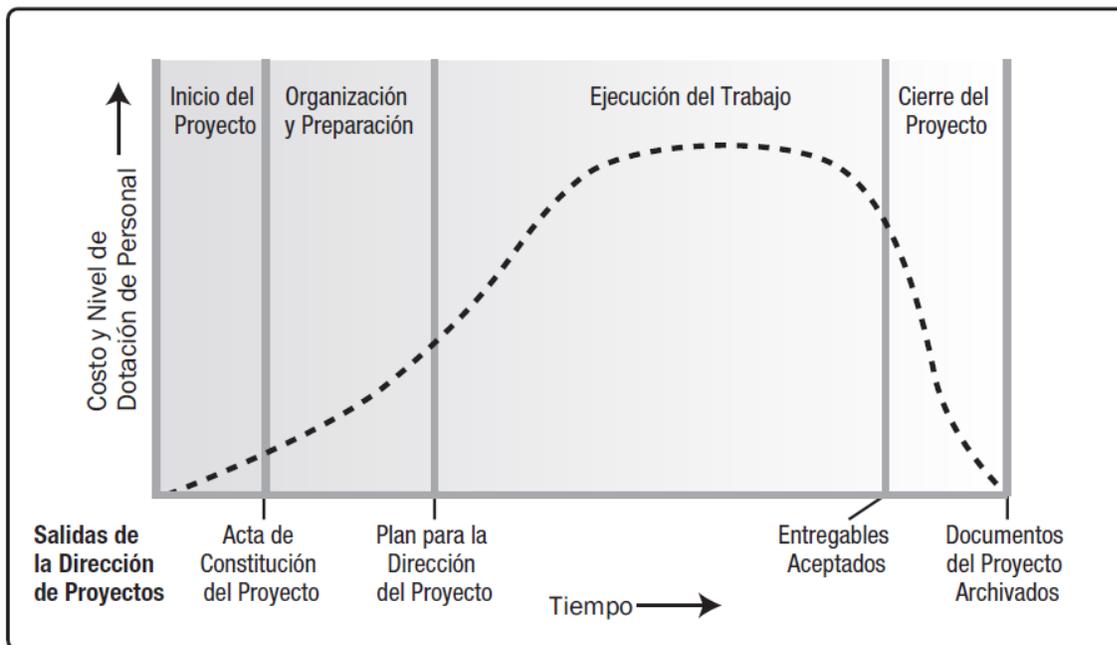


Figura 3, Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto (Fuente PMBOK, 2013, p.39)

2.13. Procesos en la Administración de Proyectos

En tanto la Administración de Proyectos, es una tarea integradora, es indispensable que cada uno de los procesos de los proyectos se encuentren alineados y conectados entre sí, lo ayuda con la coordinación de los mismos; cuando un proyecto es muy grande, es común que algunos de los procesos se deban repetir para definir y satisfacer los requerimientos de los interesados.

En el libro Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), se muestran que los cinco grupos de procesos son:

- **Grupo del Proceso de Iniciación**

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. (2013, p.49).

- **Grupo del Proceso de Planificación**

Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto. (2013, p.49).

- **Grupo del Proceso de Ejecución**

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. (2013, p.49).

- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control**

Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. (2013, p.49).

- **Grupo del Proceso de Cierre**

Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo (2013, p.49).

En la figura 4, se muestra la naturaleza integradora de estos procesos.

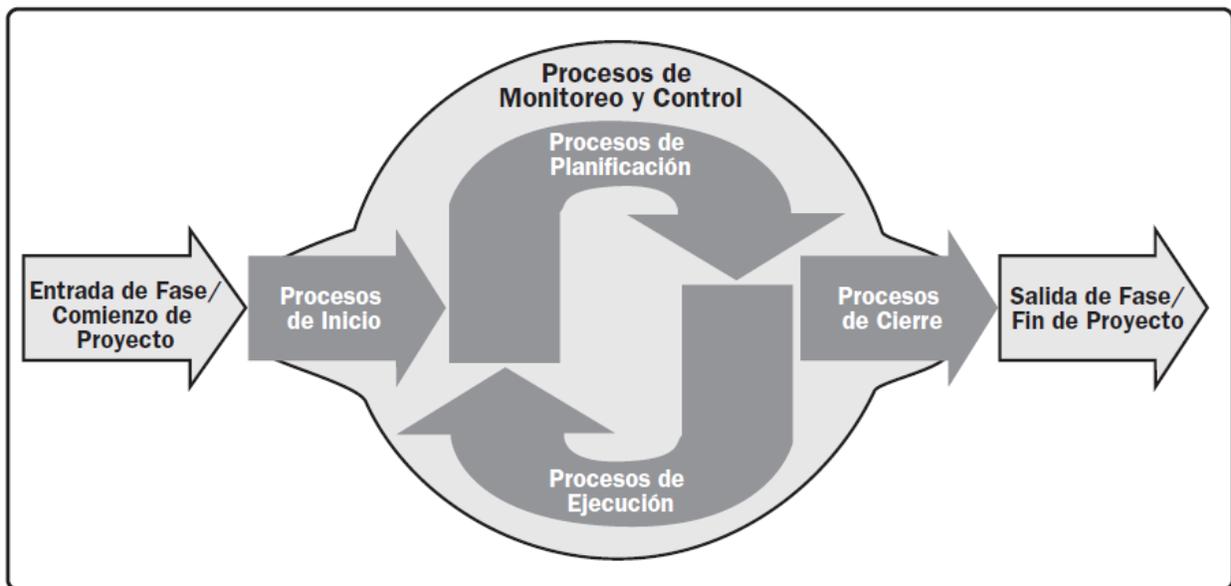


Figura 4, Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (Fuente PMBOK, 2013, p.50)

En la figura 5, se muestra el nivel de interacción de cada uno de los procesos de la administración de proyectos.

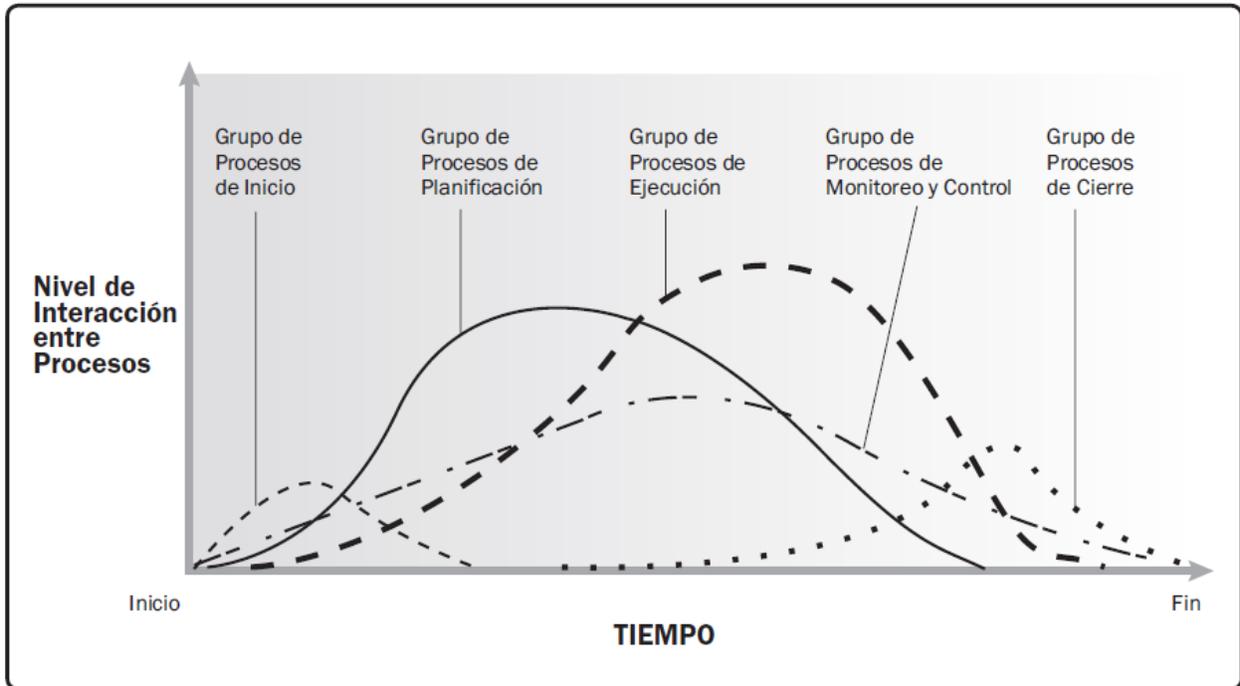


Figura 5, Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto (Fuente PMBOK, 2013, p.51)

En la figura 6, se muestra cómo interactúan los procesos entre ellos, cabe resaltar que la figura no muestra todas las interacciones existentes.

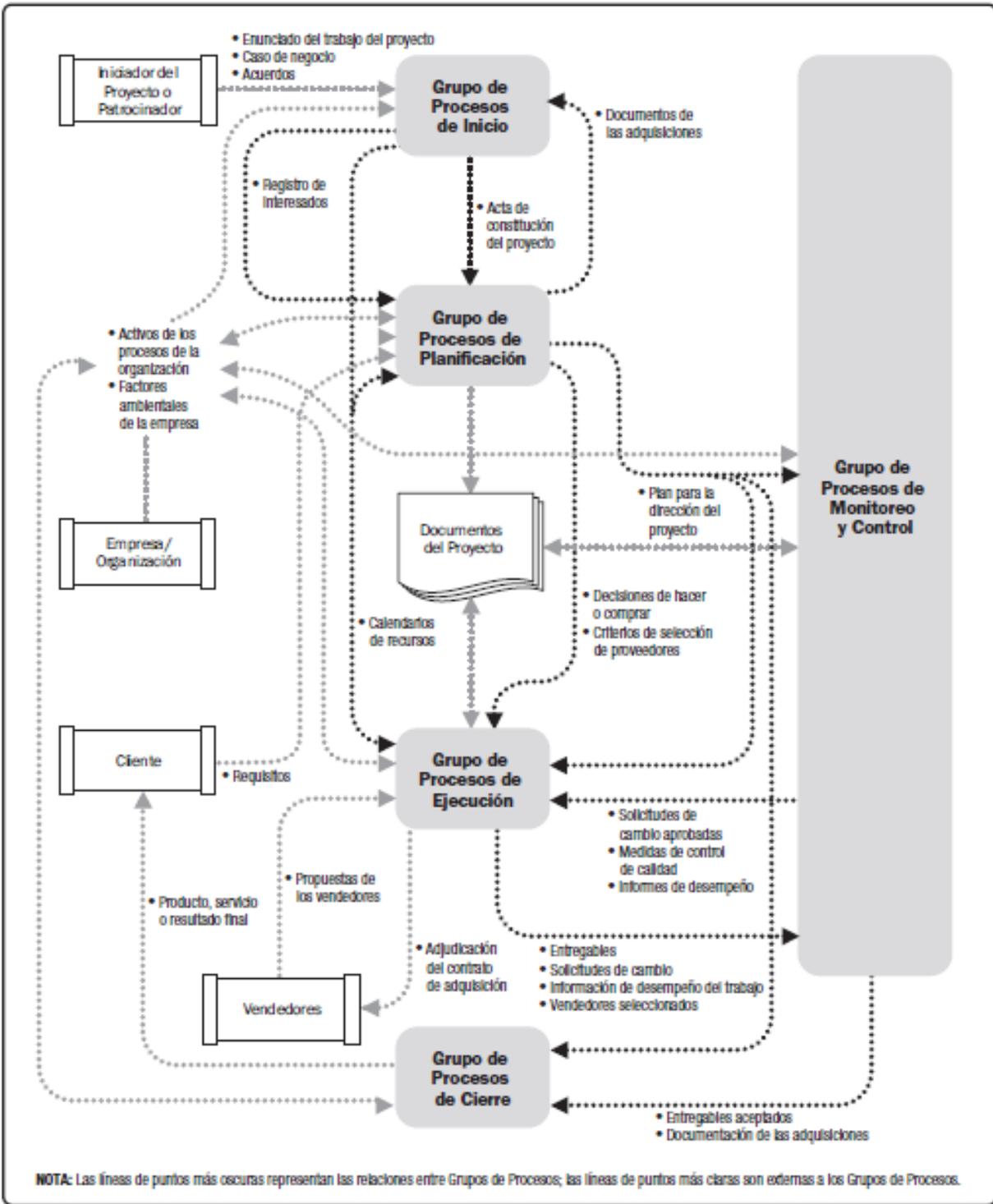


Figura 6, Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos (Fuente PMBOK, 2013, p.53)

2.14. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el libro Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), para la administración de proyectos, existen diez áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados. Estas áreas de conocimiento se detallan a continuación.

- **Gestión de la integración del proyecto:** "...incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos" (p.63).
- **Gestión del alcance del proyecto:** "...incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito; se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto" (p.105).
- **Gestión del tiempo del proyecto:** "... incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en el plazo del proyecto" (p.141).
- **Gestión de los costos del proyecto:** "...incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado" (p.193).
- **Gestión de la calidad del proyecto:** "...incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido" (p.227).
- **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** "...incluye los proceso que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto" (p.255)
- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** "...incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados" (p.287).
- **Gestión de los riesgos del proyecto:** "...incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto" (p.309).
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** "... incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto" (p.355).
- **Gestión de los involucrados del proyecto:** "... incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto" (p.391).

En el cuadro 1, se muestra el detalle de que elementos son los que conforman cada una de estas.

Cuadro 1, Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos (Fuente PMBOK, 2013, p.61)

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

2.15. Generalidades de las organizaciones no gubernamentales

2.16. ¿Qué es una organización no gubernamental?

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, una ONG es una organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos.

Existen algunos términos alternativos a las ONG o bien usados como sinónimos de una ONG, entre los cuales están: organización sin ánimo de lucro (NPO por sus siglas en inglés), organización voluntaria (VO por sus siglas en inglés), organización de la sociedad civil (CSO por sus siglas en inglés), organización de movimiento social (SMO por sus siglas en inglés), organización voluntaria privada (PVO por sus siglas en inglés), tercer sector, etc.

2.17. Tipos de ONG

Las ONG y sus similares, se dedican al beneficio social, esto involucra distintos enfoques, ya sean salud, vivienda, educación, ambiente, entre otros.

A la vez, las ONG son de distintos tipos: **por ámbito de operación**, entre las que están las internacionales, las nacionales, a nivel de un área geográfica específica (ciudad, provincia, etc.) o a nivel de una comunidad específica (barrios, urbanizaciones, indígenas, etc.); **por su nivel de orientación**, entre las que se encuentran las caritativas, que se enfocan en satisfacer necesidades, con mínima participación de los beneficiados; las son al servicio, que realizan actividades que benefician a la población y que los pobladores acuden a beneficiarse del servicio; las participativas, en las cuales hay participación activa de los beneficiados, generalmente en proyectos; y las de empoderamiento, en las cuales los beneficiados tiene un altísimo nivel de participación y las ONG son facilitadoras.

2.18. Organización TECHO

TECHO es una ONG enfocada en la superar las condiciones de pobreza, mejorando la calidad de vida de los asentamientos precarios, esta investigación se centra en TECHO Costa Rica, pero el aporte de TECHO a esta causa se da a nivel latinoamericano. Por ejemplo, ante situaciones de emergencia TECHO se caracteriza por un papel protagónico en la construcción de viviendas, gestión de donaciones de alimento, ropa y medicamentos, entre otras según las características del desastre o emergencia.

Recientemente a raíz del terremoto de Ecuador en abril del 2016, TECHO realizó un trabajo intenso con 100 voluntarios y se construyeron más de 10 casas en un fin de semana; además se levantó un inventario de zonas afectadas y se está trabajando en conjunto con el sector privado para proporcionar soluciones. La organización TECHO ya ha actuado anteriormente en situaciones de emergencia, como las inundaciones en Paraguay (2015) y México (2007); los

terremotos en Haití (2010), Chile (2010), Costa Rica (2009) y Perú (2007); además de la causada por el Huracán Ida en El Salvador (2009).

De acuerdo a su página oficial, desde su creación en 1997 y la expansión internacional en 2001, TECHO ha ganado muchos premios internacionales y nacionales tanto como ONG internacional como local, estos premios tiene que ver con su gestión en actividades sociales. A continuación se presenta una lista de los principales premios y reconocimientos que TECHO recibió en los últimos 10 años (Organización TECHO, 2016):

- 2013, Nickelodeon Latinoamérica dio a conocer que la organización TECHO Colombia fue el ganador del reconocimiento “Pro-Social” en los *Kids’ Choice Awards México 2013*.
- 2012, Dubai International Award for Best Practices (*Best Practice Transfer*) otorgado por la Municipalidad de Dubai y ONU-Habitat.
- 2011, Premio Derechos Humanos Rey de España concedido por Defensor del Pueblo, Universidad de Alcalá. UTPMP fue reconocido debido al trabajo en la defensa y promoción de los Derechos Humanos y valores democráticos en Iberoamérica.
- 2010, Transferencia Sur-Sur de buenas Prácticas de Vivienda y Desarrollo Urbano, otorgado por ONU-HABITAT, la *Building and Social Housing Foundation (BSHF)* y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El premio reconoció a UTPMP por la movilización de miles de jóvenes voluntarios y la transferencia de su enfoque innovador a 19 países de América Latina.
- 2010, Premio a la contribución a la reducción de la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe entregado por la Fundación Vidanta, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Organización de Estados Americanos (OEA). Este premio, reconoce y apoya los trabajos sobresalientes que se realizan en América Latina y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad.
- 2010, Premio Latinoamericano a la Responsabilidad Social de Empresas y ONG’s otorgado por el Foro Ecuménico Social el año 2010. Su objetivo es premiar las iniciativas que mejoran las condiciones de la comunidad y estimulan el espíritu solidario.
- 2009, Mejores Prácticas en Políticas y Programas en América Latina y el Caribe, mediante el cual la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reconocieron a UTPMP como la mejor práctica en el trabajo con y para los jóvenes de la región.
- 2009, El Programa de Asentamientos Humanos de las Naciones Unidas otorgó el *UN Habitat Scroll of Honour Award* a UTPMP para reconocer las contribuciones sobresalientes en asentamientos humanos. Este premio es el más prestigioso a nivel mundial que se otorga a los trabajos en esta materia.
- 2009, UTPMP Perú. Moción de Reconocimiento del Congreso de la República del Perú por el trabajo de lucha contra la pobreza que los voluntarios realizan.
- 2008, UTPMP Uruguay. “*Best Practices to Improve the Living Environment*”, *Dubai International Award*.
- 2008, UTPMP Costa Rica. “Fundación Constructora de paz”. Otorgado por el Ministerio de Justicia de Costa Rica en reconocimiento a su valioso aporte para la edificación de una sociedad más pacífica por dirigir su atención en prácticas y

principios orientados a la construcción de una cultura de no-violencia y de paz que exalta la dignidad y riqueza interior de todo ser humano.

- 2008, UTPMP Argentina. Distinciones RSC (Responsabilidad Social Comunicativa) Argentina reconoció al proyecto en el país como ganador de la distinción “Programa asistencia integral contra la pobreza” reconociendo el compromiso de bien público con la sociedad.
- 2008, UTPMP Perú. Reconocimiento del Ministerio de Educación, la Presidencia de la República y la ONU como una de las organizaciones más grandes de trabajo voluntario en el marco del lanzamiento del Plan Nacional de Voluntariado de Perú.
- 2008, UTPMP Perú. Medalla de Honor de la Ciudad de Chíncha, como reconocimiento por el trabajo de reconstrucción en las zonas afectadas por el terremoto de agosto de 2007 en Ica, Perú.
- 2007, UTPMP fue reconocida por la ONU como una de las mejores ONG’s para asociarse con el sector privado, y fue seleccionada para participar en el ranking de la “*Business Guide to Partnering with NGO’s and the UN*” elaborado por la Global Compact, Dalberg y el Financial Times.
- 2007, UTPMP- Argentina, MTV agentes de cambio, entregado por MTV y el BID a UTPMP- Argentina, por fomentar el protagonismo juvenil en los procesos de desarrollo de países latinoamericanos.
- 2007, UTPMP fue distinguida por la Presidencia de Chile por su aporte a la construcción de un país socialmente equitativo con el Sello Bicentenario 2007.
- 2007, UTPMP, “Excelencia 2007”, premio entregado por la revista América Economía por el aporte de UTPMP al desarrollo latinoamericano.
- 2006, Premio BID Juventud, entregado a UTPMP por el Banco Interamericano del Desarrollo.
- 2005, Premio Emprendedor *Social Schwab Foundation*.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Fuentes de información

De acuerdo a la definición de Eyssautier, (2002),

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (p.118).

3.2. Fuentes Primarias

Existen varios tipos de fuentes, específicamente las fuentes primarias, según Eyssautier, (2002),

Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación (p.115).

Como fuentes primarias para la presente tesina, se utilizarán entrevistas dirigidas a cada uno de los miembros EGCFAs de TECHO Costa Rica. Adicionalmente, se realizara entrevistas con algunos líderes de zona y líderes de puntos quienes tengan una experiencia superior a los 4 años en colectas de fondos, para tratar de obtener información de utilidad sobre lecciones aprendidas y factores de éxito. Por otro lado, intentará contactar a organizaciones TECHO de otros países con colectas de fondos anuales que hayan tenido resultados positivos consecutivamente en al menos 4 años, con las cuales se podrá obtener sugerencias de buenas prácticas.

Otra fuente primaria que se pretende utilizar, es la observación, en dos situaciones: la primera asistiendo a las reuniones semanales del EGCFAs y la segunda, presenciando la ejecución de la colecta de fondos tanto en oficinas centrales como acompañando durante un día a un líder de zona.

3.3. Fuentes Secundarias

Por otro lado, están las fuentes secundarias, las cuales según Eyssautier, (2002), “Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite” (p.120).

Las principales fuentes secundarias que se utilizarán son el Internet, repositorio de información histórica de colectas de fondos anuales de TECHO Costa Rica y la página web oficial de TECHO, así como literatura de gestión de proyectos.

En el cuadro 2, se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2, Fuentes de Información Utilizadas (Fuente, elaboración propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora	<ul style="list-style-type: none"> – Equipo de Gestión de la Colecta de Fondos – Líderes de Zona – Líderes de Punto 	<ul style="list-style-type: none"> – Repositorio de información histórica de colectas de fondos anuales de TECHO Costa Rica
Realizar un análisis comparativo del proceso de colecta de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> – Director Social de TECHO de otros países 	<ul style="list-style-type: none"> – Página web oficial de TECHO – Página web “Como organizar una campaña y colecta” de TECHO Paraguay
Realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente	<ul style="list-style-type: none"> – Directora de Formación y Voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> – PMBOK – Notas del director de proyecto y retroalimentación de los interesados
Realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados	<ul style="list-style-type: none"> – Director de Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> – PMBOK – Notas del director de proyecto y retroalimentación de los interesados
Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones	<ul style="list-style-type: none"> – Director del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> – Literatura especializada en dirección de proyectos

3.4. Métodos de Investigación

De acuerdo a la definición de Eyssautier, (2002),

El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Ambos se han particularizado, y son objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular (p.114).

A continuación se mencionan los métodos de investigación que se utilizarán para esta tesina. Básicamente, es necesaria la parte investigativa en este proyecto con el fin de recopilar información valiosa que será empleada en la etapa de desarrollo.

3.5. Método inductivo-deductivo.

De acuerdo a Jurado (2002), inductivo es

La inducción asciende de lo particular a lo general. Es decir, se emplea un método cuando se observan hechos particulares y se obtienen proposiciones generales. Esto significa que es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Este enfoque implica separar los actos más elementales para examinarlos en forma individual, observar sus relaciones con fenómenos similares, formular hipótesis y a través de la experimentación, comprobarlas (p.3, 4).

Además, dice Jurado (2002), que

La deducción descende de lo general a lo particular. Este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Este enfoque se basa en certezas previamente establecidas como principio general, para luego emplear ese marco teórico a casos individuales y comprobar así su validez (p.3, 4). El método deductivo consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes del fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes que dan lugar al fenómeno.
- Con base en las deducciones anteriores, se formula la hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis
- Del proceso anterior se deducen leyes.

Para la primera parte de diagnóstico, será empleado el método inductivo-deductivo, inicialmente con una reunión general con la Directora de Formación y Voluntariado, posteriormente asistiendo como observadora, a las distintas reuniones de proceso de colecta de fondos anual y, posteriormente participando activamente como voluntaria en la colecta de fondos anual del 2016, con lo cual se pretende determinar las posibles fallas del proceso de colecta de fondos anual que llevó al fracaso a la colecta del año 2015.

3.6. Métodos particulares y específicos.

Según dice el autor Eyssautier (2002) “Los métodos particulares son aquellos que se aplican a las ciencias particulares; los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de la investigación científica.” (p.95).

En este trabajo de tesina, se utilizará el método de observación por entrevista, cuya definición dada por Eyssautier (2002) indica que es el “Intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado” (p.95).

Además se utilizará la observación indirecta, la cual según (Eyssautier: 2002) “consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad dentro de una organización” (p.3, 4). Específicamente se utilizará durante la asistencia a las reuniones semanales del Equipo de Colecta de Fondos y durante la ejecución de la colecta de fondos.

3.7. Método analítico – sintético

Eyssautier (2002) indica que el método analítico – sintético, es aquel que “descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto” (p.98).

Se aplicará en el análisis de las actividades previas a la colecta de fondos anual y la forma general en que se maneja los procesos; posteriormente se profundiza en cada una de las áreas que involucran el proceso, se examinan y se vuelven a agrupar como un proceso en conjunto y se detectan mejoras realistas.

En el cuadro 3, se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 3, Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente, elaboración propia)

Objetivos	Métodos de investigación		
	Inductivo-Deductivo	Particulares y específicos	Analítico-Sintético
Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora	– Observación de las actividades previas a la colecta de fondos anual.	– Entrevistas al Equipo de Colecta de Fondos, Líderes de Zona y Líderes de Punto	– Organizando y analizando toda la información recopilada para determinar los componentes del FODA

Objetivos	Métodos de investigación		
	Inductivo-Deductivo	Particulares y específicos	Analítico-Sintético
Realizar un análisis comparativo del proceso de colecta de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica	– No aplica	– Datos obtenidos en las entrevistas a Directores de TECHO de otros países	– Examinando toda la información existente en la página web oficial de TECHO acerca de colectas de fondos anual de otros países.
Realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente	– Investigación de las actividades previas a la colecta de fondos anual.	– Información extraída de entrevistas al Equipo de Colecta de Fondos	– No aplica
Realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados	– Según lo observado en las actividades previas a la colecta de fondos anual.	– De acuerdo a lo resultados obtenidos de las entrevistas al Equipo de Colecta de Fondos	– No aplica
Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones	– No aplica	– No aplica	– Análisis y propuesta de mejoras necesarias y realizables y aplicables, para las siguientes colectas de fondos anual.

3.8. Herramientas.

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), una herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p.548). Cada área de conocimiento de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, contiene distintas herramientas a utilizar, según las necesidades propias del área en cuestión así como las del proyecto en sí mismo; estas herramientas varían, sin embargo se pueden citar algunas que generalmente son utilizadas como el juicio de expertos, las reuniones, talleres facilitados, grupos de opinión, entrevistas, cuestionarios y encuestas entre otros.

3.9. Análisis FODA

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013),

La técnica comienza con la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, entrándose ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general. El análisis FODA identifica luego cualquier oportunidad para el proyecto con origen en las fortalezas de la organización y cualquier amenaza con origen en las debilidades de la organización, El análisis también examina el grado en que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas e identifica las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades (p.326).

Según Talancón, H.P. (2007), “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (p.114)”.

Por su parte, Rojas, J.L.R. (2007), detalla que

Fortaleza es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes, y claro, con posibilidades atractivas en el futuro (p.55).

Debilidades significan una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización (p.55).

Oportunidades son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos (p.55-56).

Amenazas son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia (p.56).

Una vez que se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se desarrollan cuatro tipos de estrategias, que de acuerdo con lo propuesto por David (1997) son:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

3.10. Entrevistas

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), “las entrevistas son una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un dialogo directo con ellos” (p.541).

3.11. Revisión de la documentación

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), la revisión de la documentación es “el proceso de recabar un conjunto de textos con la información y revisarla para determinar exactitud e integridad” (p.562).

3.12. Análisis Alternativo

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), el análisis alternativo es “una técnica para evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar que opciones o enfoques utilizar para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto” (p.528).

3.13. Análisis de interesados

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), el análisis de los interesados

Es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados y relacionarlos con el propósito del proyecto (p.395).

3.14. Análisis de requisitos de comunicación

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013), “el análisis de requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis de calor de dicha información” (p.291).

En el cuadro 4, se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 4, Herramientas Utilizadas (Fuente, elaboración propia)

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora	– FODA
Realizar un análisis comparativo del proceso de colecta de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica	– Entrevistas – Activos de la organización – Análisis Alternativo
Realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente	– Juicio de experto – Lecciones aprendidas – Análisis de los interesados
Realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados	– Juicio experto – Antecedentes históricos – Análisis de requisitos de comunicación
Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones	– Análisis Alternativo

3.15. Supuestos y Restricciones.

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013),

Los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos; y las restricciones son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso (p.124).

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 5, a continuación.

Cuadro 5, Supuestos y Restricciones (Fuente, elaboración propia)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora	<ul style="list-style-type: none"> – Se supone que, la organización TECHO Costa Rica actúa como patrocinador del proyecto y facilitará el acceso a las fuentes de información de datos actuales e históricos, necesarias para la realización adecuada del proyecto. – Se supone que, la información recopilada para la elaboración del plan de proyecto proviene de fuentes confiables tanto dentro como fuera de la organización. – Se supone que, la calidad de la información existente proporcionada es correcta y suficiente para poder realizar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> – El plazo para finalizar el proyecto es de tres meses con una extensión máxima de un mes adicional. – El proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica para su ejecución, no cuenta con un estándar consecuente a lo largo de los años. – No hay experiencia previa en este tipo de diagnósticos por lo que la autora tendrá que asesorarse e investigar al respecto del tema.
Realizar un análisis comparativo del proceso de colecta de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> – Se supone que, la calidad de la información existente proporcionada es correcta y suficiente para poder realizar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> – El plazo para finalizar el proyecto es de tres meses con una extensión máxima de un mes adicional. – La disponibilidad de expertos para la asesoría en el tema específico es limitada. – El proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica para su ejecución, no cuenta con un estándar consecuente a lo largo de los años. – No hay experiencia previa en este tipo de diagnósticos por lo que la autora tendrá que asesorarse e investigar al

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		<p>respecto del tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es la primera vez que se analizará el proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica, por lo cual no se cuenta con datos comparativos ni ninguna otra información acerca de la calidad del proceso.
<p>Realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se supone que, el personal de TECHO Costa Rica involucrado en el proyecto, está comprometido y dispondrá de tiempo suficiente para colaborar y aportar al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un presupuesto para el desarrollo del proyecto. - No se cuenta con un presupuesto por parte de la organización TECHO Costa Rica para la realización de este proyecto.
<p>Realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se supone que, el personal de TECHO Costa Rica involucrado en el proyecto, está comprometido y dispondrá de tiempo suficiente para colaborar y aportar al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un presupuesto para el desarrollo del proyecto. - No se cuenta con un presupuesto por parte de la organización TECHO Costa Rica para la realización de este proyecto.
<p>Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se supone que, el tiempo previsto de tres meses es suficiente para desarrollar el documento del PFG y permitirá alcanzar los resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> - El plazo para finalizar el proyecto es de tres meses con una extensión máxima de un mes adicional. - No hay experiencia previa en este tipo de diagnósticos por lo que la autora tendrá que asesorarse e investigar al respecto del tema. - Es la primera vez que se analizará el proceso de colecta

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Rica para ser implementada en las siguientes gestiones		de fondos de TECHO Costa Rica, por lo cual no se cuenta con datos comparativos ni ninguna otra información acerca de la calidad del proceso.

3.16. Entregables.

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, del *Project Management Institute* (2013),

Un entregables es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificables, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto (p.84).

En el cuadro 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 6, Entregables (Fuente, elaboración propia)

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora	– Informe del análisis FODA del proceso de la colecta de fondos anual: consiste en el detalle de las fortalezas y oportunidades del proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica y así también, las debilidades y amenazas asociadas.
Realizar un análisis comparativo del proceso de colecta de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica	– Análisis comparativo del proceso de colecta de fondos de otros países: contiene una comparación del proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica con los procesos de colecta de fondos anual de TECHO en otros países.
Realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente	– Plan de gestión de los involucrados de la gestión de colecta de fondos anual: contiene la identificación de las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz en el proceso de colecta de fondos anual.

Objetivos	Entregables
Realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados	<ul style="list-style-type: none"> – Plan de comunicaciones de la gestión de colecta de fondos anual: contiene la forma en que se deberían de planificar, estructurar, monitorear y controlar las comunicaciones del proceso de colecta de fondos anual.
Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones	<ul style="list-style-type: none"> – Informe de la nueva propuesta del proceso de la colecta de fondos anual: contiene recomendaciones y planteamientos de cómo se puede realizar el proceso de colecta de fondos anual de forma eficaz y que facilite el logro de objetivos.

4. DESARROLLO

El presente capítulo, incluye la presentación de cada uno de los entregables en cumplimiento con los objetivos del Proyecto.

4.1. Análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual (2016)

El proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica, inicia sus actividades aproximadamente con 4 meses de anticipación al mes de junio, mes en el cual se lleva a cabo la colecta de fondos, siendo esta el hito principal y con el que culmina el proceso de colecta de fondos anual.

La investigación de este trabajo, se enfocó en el proceso de colecta de fondos anual del año 2016, para lo cual se contó con acceso para observar la realización de las reuniones de Comité de Colecta, acceso a las actas de las reuniones y otras documentaciones relevantes, además la estudiante sustentante e investigadora de la presente PFG, participó como voluntaria de la colecta de fondos 2016 durante un día de los tres en que se realizó la colecta.

Todo lo anterior con el fin de obtener insumos para realizar un análisis FODA, que posteriormente facilite un diagnóstico y propuesta de mejoras.

Las siglas FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Según Talancón, H.P. (2007), “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (p.114)”.

Por su parte, Rojas, J.L.R. (2007), detalla que

Fortaleza es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes, y claro, con posibilidades atractivas en el futuro (p.55).

Debilidades significan una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización (p.55).

Oportunidades son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos (p.55-56).

Amenazas son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan

repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia (p.56).

Una vez que se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se desarrollan cuatro tipos de estrategias, que de acuerdo con lo propuesto por David (1997) son:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Una vez que se identifican las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, éstas se presentan a través de lo que se conoce como Matriz FODA.

En el siguiente cuadro, se muestra la Matriz FODA del Proceso de Colecta de Fondos Anual de TECHO Costa Rica.

Cuadro 7, Matriz FODA y análisis estratégico del Proceso de Colecta de Fondos Anual de TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Posicionamiento de la colecta de fondos TECHO (UTPMP) en la población costarricense.	1. Planeación (general y específica) deficiente, con alrededor de dos meses de tiempo de gestión previa a la colecta y con poca estructura.
	2. Voluntariado recurrente con alto nivel de compromiso.	2. Carencia de divulgación de la gestión y de los diferentes programas de TECHO Costa Rica, esto complica e incluso limita obtener donaciones, ayuda de aliados o reclutar voluntarios, ya que una gran parte de la comunidad costarricense desconoce la gestión de TECHO Costa Rica.
	3. Alto compromiso por parte del Directorio de TECHO y de los Líderes de Colecta.	3. Escasa campaña dirigida a la población donante.
	4. Aliados (empresas colaboradoras con costos mínimos o nulos para TECHO, ej.: BAC, Canal 7, La Republica, etc.) recurrentes y anuentes a contribuir.	4. Ausencia de una estrategia para la población donante que facilite definir una campaña (distinta a la del voluntariado) que genere impacto, sensibilidad y consecuentemente donaciones.
	5. Fuerte campaña para el reclutamiento de voluntariado joven.	5. Falta de variedad en métodos de donación (no se tiene opción con mensajes de texto, transferencias bancarias, establecimientos con alcancías, descontando donaciones en planillas o a través de asociaciones solidaristas de empleados, entre otros).

	<p>6. Resguardo y control de las alcancías: éstas cuentan con marchamo de seguridad y código de barras, además son identificadas con <i>stickers</i> que incluyen los logos de los aliados. Son entregadas al final de cada día de colecta, bajo un estricto protocolo de seguridad con el banco aliado y en presencia del Directorio de TECHO.</p>	<p>6. No se cuenta con una re-evaluación y actualización de las áreas geográficas de colecta (puntos y zonas), analizando los antecedentes y así redefiniendo puntos clave y una estrategia proactiva de reclutamiento de voluntariado en éstos y, cerrando puntos que fueron deficientes y contactando a los voluntarios de éstos para ofrecerles otros puntos.</p>
	<p>7. Sesión de evaluación: en esta sesión se realiza un análisis de lecciones aprendidas, en el cual se cuestiona qué se debe repetir, modificar o dejar de hacer.</p>	<p>7. Plataforma - sistema de contadores – es manual y deficiente, resultando en una actividad que consume mucho tiempo y esfuerzo, sin proporcionar datos oportunos.</p>
		<p>8. Protocolo poco claro o no definido ni estandarizado, para la entrega de alcancías en las zonas para las cuales se dificulta o imposibilita, ir a la sucursal del banco definido para ese objetivo.</p>
		<p>9. Gestión de colecta en zonas rurales versus área metropolitana: circunstancias muy distintas que requirieren tratamiento diferente, pero no se cuenta con un plan o estrategia definido para la zona rural, lo que resulta en decisiones reactivas e improvisadas.</p>
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias F - O	Estrategias D - O
<p>1. Interés de la población joven para reclutarse como voluntario en la colecta de TECHO.</p>	<p>1. Definir aliados clave de la colecta y realizar con ellos una gestión diferenciada, manteniendo un relacionamiento constante y positivo, así mismo identificar potenciales aliados clave y gestionarlos hasta obtener su ayuda, en ambos casos, buscando una colaboración mutua en la gestión de responsabilidad social empresarial (F4, O2)</p>	<p>1. Asumir la colecta de fondos anual como un proyecto y que como tal, requiere un planeamiento formal, con al menos 11 meses de antelación y que incluya entre otros, la re-evaluación de puntos y zonas geográficas, un sistema de contadores automatizado, acciones específicas para las características y necesidades de las zonas fuera del área metropolitana, métodos de donación diversos (D1, D6, D7, D8, D9, O1, O4)</p>
<p>2. Potenciales aliados en diversas actividades de la colecta de fondos anual, como las empresas con interés en realizar actividades de responsabilidad social empresarial/corporativa, o bien anuentes en realizar la colecta dentro de sus instalaciones directamente por parte del voluntariado o facilitando poner alcancías.</p>		

<p>3. Potenciales donadores y voluntarios, que quieren saber qué hace TECHO, a dónde va el dinero que se colecta, cómo pueden involucrarse (objetivo de la divulgación).</p>	<p>2. Campaña de divulgación acerca de en qué se invirtió el dinero recogido durante la colecta, dirigida tanto a la comunidad y voluntariado, como a los aliados, a estos últimos, con información que llegue directamente al contacto definido del aliado (F5, O3)</p>	<p>2. Campaña de divulgación de la gestión y de los diferentes programas de TECHO, que sensibilice a la comunidad para convertirla en donadora y/o aliada y que, por otro lado, eduque al voluntariado, para que sea un replicador apropiado de la gestión y labor de TECHO (D2, D3, D4, D9, D9, O2, O3)</p>
<p>4. Interés de la población potencialmente donadora de tener opción de donar de una forma distinta a la donación en efectivo (mensajes de texto, comprando productos patrocinadores, transferencia bancaria, etc.).</p>		
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>Estrategias F - A</p>	<p>Estrategias D - A</p>
<p>1. Alta dependencia presupuestaria de los fondos generados por la colecta de fondos anual, lo que puede resultar en el cierre de las operaciones en Costa Rica, si no se alcanza la meta económica.</p>	<p>1. Redefinir fechas de colecta en la sesión de evaluación post colecta según las lecciones aprendidas de ese año, aprovechando el posicionamiento de la colecta, la excelente campaña dirigida a jóvenes y el alto compromiso de los voluntarios y del Directorio, buscando fechas cuando el voluntariado está con más tiempo libre y el donante está más dispuesto a bajar las ventanas del carro o está más sensible para donar y el clima es más benevolente (F1, F2, F3, F5, F7, A3).</p>	<p>1. Realizar una gestión de donaciones, incluyendo una variedad en métodos de donación durante la colecta y fuera de la época de colecta (métodos disponibles todo el año, así como formas permanentes de donación -mensual, bimensual, etc. además involucra gestionar las contribuciones de los aliados, manteniendo los actuales, buscando expandir su ayuda, buscando nuevos aliados y nuevas formas de colaboración, con el fin de que se capten más donaciones de todo tipo y así se disminuyan los gastos y la dependencia presupuestaria sobre los resultados económicos de la colecta. Todo lo anterior abarca las zonas fuera de la meseta central, ajustándose a sus características y necesidades (D3, D4, D5, A1, A2).</p>
<p>2. Aliados de la colecta: el compromiso del aliado es voluntario, puede retirar o restringir su colaboración en cualquier momento.</p>		
<p>3. Clima durante la colecta: durante el mes de junio se da la entrada de la estación lluviosa en Costa Rica, y dado que la colecta se realiza en las calles directamente, si llueve mucho se pone en riesgo la salud del voluntariado e incluso puede resultar en que no se presenten; además aumenta las posibilidades que los vehículos no abran sus ventanas para donar, inclusive si es fin de semana, baja la cantidad de gente que sale de sus casas, entre otras cosas.</p>	<p>2. Realizar una gestión del aliado, que incluya un seguimiento a lo largo del año, se busque ampliar sus ayudas, evitar que se vaya y buscar nuevos aliados y nuevas formas de que los aliados ayuden, de manera que se minimice un poco la dependencia del resultado económico de la colecta, se minimice la incertidumbre que se retiren los aliados y fortaleciendo y ampliando las relaciones actuales con aliados (F4.A1, A2).</p>	

4.2. Análisis comparativo del proceso de colecta de fondos anual de TECHO CR versus el proceso de colecta de fondos en otro país.

Para el análisis comparativo del proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica, con el proceso de colecta de fondos de TECHO de otros países, únicamente se logró obtener información de TECHO Paraguay. De acuerdo a la Directora de Formación y Voluntariado, se solicitó información de los proceso de colecta a los países de Centroamérica y Chile, pero no se obtuvo respuesta.

TECHO Costa Rica cuenta con una Guía Básica de Colecta, este es el documento oficial de la Organización en Costa Rica que se utiliza para el proceso de colecta de fondos anual, el mismo está actualizado a marzo 2016.

Por su parte TECHO Paraguay, cuenta con un sitio web llamado “Cómo organizar una campaña y colecta”. El sitio está dividido en cinco principales apartados, cada uno contiene información detallada del apartado; además incluyen cuatro apartados más con información útil, tres de ellos son acerca de las principales áreas de TECHO involucradas en la colecta y otra sobre la metodología de la misma.

Ambos procesos son altamente disímiles, por lo que una comparación de sus componentes resultaría inconsistente. Por lo tanto, a continuación se presenta un detalle de los contenidos de ambos procesos y posteriormente se muestra una comparación del proceso de colecta en general, en lo referente a los siguientes aspectos: Estructura y Forma, Contenido, Alcance, Utilidad y Accesibilidad.

El proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica se basa en el documento Guía Básica de Colecta, el cual está estructurado de la siguiente forma:

- **Introducción:** una breve explicación e incluye los objetivos de la colecta anual y una indicación de cómo definir la meta económica y de voluntariado.
- **Estructura general de la colecta nacional:** organigrama de las áreas de TECHO y roles involucrados.
- **Definición de roles según etapas:** divide la colecta en cuatro etapas y se le asigna un periodo para completar cada etapa:
 1. Definición de metas y escogencia de Jefes de Colecta (2 semanas para completarlo), en este apartado se indican las responsabilidades de los Directorios involucrados directamente en el proceso de colecta y de los Jefes(as) de Colecta;
 2. Planificación (1 semana para completarlo), en este apartado se muestra un calendario semanal y se desglosan 23 actividades a realizarse y un responsable para cada una;
 3. Implementación de la fase previa a la colecta (2 meses para completarlo), en este apartado se indican las áreas de TECHO involucradas en la etapa, se muestran pautas para la construcción de presupuesto; los requerimientos de solicitud de apoyo de equipos, que explica la estrategia de captación para los roles de LZ, LP,

V cada uno con los perfiles especificados; posteriormente menciona los materiales, especificando como estimar la cantidad de las camisetas y de las alcancías (incluyendo marchamo de seguridad y código de barra) y los *stickers*; finalmente menciona la logística de entrega (de los materiales).

- **Implementación de la Colecta** (2 meses para completarlo), esta etapa supone que se cuenta con todo lo mencionado anteriormente y que se da inicio a la captación de voluntariado, indica un calendario y 6 actividades relacionadas; menciona la gestión de materiales; las actividades previas; la gestión de voluntarios (as); la generación de información y; finalmente la colecta como hito principal, aquí menciona actividades generales a realizarse.

El proceso de colecta de fondos de TECHO Paraguay se basa en un sitio web creado para este fin llamado “Cómo organizar una campaña y colecta”, el cual está estructurado de la siguiente forma:

- **Campaña Institucional:**
 - **¿Qué es la campaña institucional?** Explica qué es la campaña en relación a la colecta e indica los objetivos de la misma.
 - **Los "ingredientes"**, indica personas (roles), procedimientos y materiales requeridos para la campaña institucional.
 - **La previa**, menciona la importancia de la planificación y una fecha límite de para las actividades de Desarrollo de Fondos y Comunica.
 - **Desarrollo de Fondos**, puntualiza aspectos que deben hacerse antes de la colecta, en relación al apoyo de terceros e incluye un *link* con todos los procedimientos y archivos relacionados.
 - **Comunica**, indica todo lo relacionado a espacios publicitarios, prensa, redes sociales y suplemento y el responsable de todo esto.
 - **Momentos importantes de la campaña**, incluye un *link* al Gantt/Cronograma de la colecta y además muestra un calendario macro de actividades, sus responsables y mes de ejecución.
 - **Aprendizajes y puntos a tener en cuenta**, indica lecciones aprendidas relacionadas.
- **Colecta:**
 - **¿Qué es la colecta?** Explica puntualmente qué es la colecta.
 - **Elementos de la colecta**, menciona dos componentes principales (sitios de colecta)
 - **El equipo**, resalta la importancia de las personas involucradas directamente en la colecta.
 - **Jefes de colecta**, explica la importancia, rol y responsabilidades del Jefe de Colecta.
 - **Jefes de Zona**, explica la importancia, rol y responsabilidades del Jefe de Zona.

- **Jefes de Punto**, explica la importancia, rol y responsabilidades del Jefe de Punto.
 - **Puntitos**, explica la importancia, rol y responsabilidades del V, conocido también como puntito.
 - **Momentos importantes de la Campaña Institucional** (igual que en apartado anterior), incluye un link al Gantt/Cronograma de la colecta y además muestra un calendario macro de actividades, sus responsables y mes de ejecución.
 - **Aprendizajes**, destaca y explica lecciones aprendidas, recomendaciones relevantes y varios *tips*.
- **Organigrama**: muestra un organigrama de la colecta, incluye campaña y colecta como actividades paralelas, las áreas de TECHO involucradas en cada una y sus interacciones, y desglosa las principales actividades de cada una.
 - **Gantt- Cronograma**: detalla las actividades para la Campaña y para la Colecta, sus responsables, semana de realización y se muestra dividido en semanas a lo largo de los meses entre abril (desde el día 1) y setiembre (mes de colecta).
 - **Fuentes de consulta**, este apartado indica *links* de activos de información de colectas anteriores y actividades o documentación relacionadas.
 - **Desarrollo de fondos**, lleva a un sitio de la Dirección de Desarrollo de Fondos relacionado específicamente a la Campaña Institucional y colecta, se desglosan los menús de Bienvenidos, indicando estructura de trabajo; archivos (de formularios para solicitudes entre otros); logos (de TECHO); actividad reciente del sitio.
 - **Comunica**, detalla las tareas para las actividades que debe realizar la dirección de Comunicación y que fueron mencionadas en el apartado de Campaña Institucional. Desglosa qué se debe hacer para cada uno de los apartados: Equipo, Campaña, Agencia y Productora, Espacios, Prensa, Redes Sociales y Web, Suplemento, Vocería, Regiones, Colecta y finalmente indica Aprendizajes (lecciones aprendidas).
 - **Formación y Voluntariado**, detalla las tareas para las actividades que debe realizar la dirección de Formación y Voluntariado y que fueron mencionadas en el apartado de Campaña Institucional. Desglosa qué se debe hacer para cada uno de los apartados: Staff, Captación, Capacitación y finalmente indica Aprendizajes (lecciones aprendidas).
 - **Metodología**, brevemente indica cómo y cuándo se realizó la sistematización del proceso de colecta de fondos de TECHO Paraguay.

Debido a la disimilitud entre los componentes de cada uno de los procesos de colecta de fondos anual entre TECHO Costa Rica y TECHO Paraguay, que se evidencia con la información anterior, a continuación se realiza una comparación puntual y macro de atributos relacionados al proceso en general. Para esta comparación se ha definido la siguiente una escala del 1 al 5.

- **5 = el atributo es excelente**
- **4 = el atributo es muy bueno**
- **3 = el atributo es bueno**
- **2 = el atributo es regular**
- **1 = el atributo es deficiente**

El siguiente cuadro, muestra la puntuación y su justificación, de acuerdo a la escala, para los atributos de estructura y forma, contenido y alcance, utilidad y accesibilidad para cada una de la documentación existente de los procesos de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica y de TECHO Paraguay.

Cuadro 8, Comparación de aspectos del proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica y TECHO Paraguay (Fuente, elaboración propia)

Atributo del Proceso de Colecta	TECHO Costa Rica	TECHO Paraguay
Estructura y Forma	3 Poca estructura, cuesta distinguir que es campaña y que es colecta, da pie a improvisación y no se sigue la guía documentada.	4 Bien estructurado, se muestra claramente que se divide en la campaña y la colecta como actividades principales paralelas.
Contenido y alcance	2 El contenido está redactado como contando lo que pasa y no dando instrucciones, quedan vacíos lo que da pie a supuestos. El documento guía no abarca todas las actividades que se ejecutan realmente.	4 El contenido es auto-explicativo, fácil de comprender y en un lenguaje coloquial amigable. Abarca una gran cantidad de actividades previas, paralelas y durante la colecta. Se puede ejecutar bastante bien siguiendo el sitio web.
Utilidad	2 La guía cumple su labor de guiar por lo que no resulta muy útil en el momento de ejecutar las actividades relacionadas a la colecta.	5 Altamente útil, se puede usar el sitio web para gestionar todo el proceso de una colecta de fondos.
Accesibilidad	1 Es difícil de encontrar, su localización en la carpeta compartida no amigable.	5 Fácil acceso con un link o estando dentro de la página de TECHO Paraguay, incluso para no miembros.

Del cuadro anterior, se observa que TECHO Costa Rica obtuvo una calificación promedio de 2 y que TECHO Paraguay obtuvo una calificación promedio de 4.5.

4.3. Plan de Gestión de los involucrados.

De acuerdo a PMBOK (2013),

El plan de gestión de los interesados es un componente del plan de la dirección e identifica las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz. El plan de gestión de los interesados puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general, en función de las necesidades del proyecto (p.403).

Para cumplir con el plan de los involucrados, se realizó la identificación de los involucrados y se definió el registro de los involucrados, que según PMBOK (2013), “contiene todos los detalles relacionados con los interesados identificados, incluyendo entre otros: información de identificación, información de evaluación y clasificación de los interesados” (p.398).

Existen muchas técnicas y herramientas que contribuyen a la apropiada identificación de los involucrados, dentro de las cuales se encuentran el análisis de los interesados y varios modelos de clasificación. Por las características de TECHO Costa Rica, se ha definido utilizar el modelo de prominencia, que de acuerdo a PMBOK (2013), “describe clases de interesados basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad, urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada)” (p.396).

Además de los atributos, el modelo de prominencia incluye 7 categorías que interactúan con los atributos.

El siguiente cuadro muestra las categorías y atributos, con lo cual se define también la prioridad que se debe gestionar consecuentemente.

Cuadro 9, Categorías, atributos y prioridad del modelo prominencia (Fuente, elaboración propia)

Categorías		Atributo			Prioridad
1	Inactivo	Poder	-	-	BAJA
2	Discrecional	-	Legitimidad	-	BAJA
3	Demandante	-	-	Urgencia	BAJA
4	Dominante	Poder	Legitimidad	-	MEDIA
5	Peligroso	Poder	-	Urgencia	MEDIA
6	Dependiente	-	Legitimidad	Urgencia	MEDIA
7	Críticos	Poder	Legitimidad	Urgencia	ALTA

De acuerdo a la categorización indicada, se ha definido el siguiente registro de los involucrados para el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

El cuadro número 10, muestra el registro de los involucrados en el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

Cuadro 10, Registro de los involucrados del proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)

Registro de los Involucrados - Modelo Prominencia							
Tipo	Código	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad
				Poder	Urgencia	Legitimidad	
Internos	1	Organización TECHO Costa Rica	4	X	X		M
	2	Gerente (a) General - EGCFA	4	X	X		M
	3	Director (a) Social - EGCFA	4	X	X		M
	4	Director (a) de Formación y Voluntariado - EGCFA	4	X	X		M
	5	Director (a) de Comunicaciones - EGCFA	4	X	X		M
	6	Líderes de Colecta - EGCFA	6		X	X	M
	7	Director (a) de Fondos	2		X		B
	8	Director (a) de Administración y Finanzas	2		X		B
	9	Director (a) Promoción Comunitaria	2				B
	10	Director (a) de Programas & Proyectos	2			X	B
	11	Subdirector (a) de Infraestructura Comunitaria	2		X		B
Externos	12	Voluntariado (LZ, LP, P)	5	X		X	M
	13	Comunidades beneficiadas por el apoyo y colaboración de TECHO Costa Rica	1	X			B
	14	Aliados	7	X	X	X	A
	15	Influenciadores	1	X			B
	16	Personal de TECHO a nivel Latinoamericano - Director(a) Regional de Centroamérica y Director (a) Operativo (a)	2		X		B
	17	Donadores	1	X			B

En el cuadro 10, se muestran que de los 17 interesados, el 35%, están en la categoría de discrecional; un 29% en la categoría dominante y un 18% en la categoría de inactivo, esta última implica una baja gestión. Posteriormente se expone un interesado para cada una de las categorías de peligroso, dependiente y crítico, representando un 6% cada una. Finalmente, ningún interesado fue categorizado como demandante.

Con el fin de gestionar a los interesados según sus características, se ha definido una estrategia según su categoría y bajo el modelo de prominencia.

El siguiente cuadro muestra las categorías, las características y las estrategias a seguir.

Cuadro 11, Categorías, características y estrategias del modelo prominencia (Fuente, elaboración propia)

Categorías		Características	Estrategia
1	Inactivo	No tienen participación en la colecta, sólo aparecen bajo requerimiento puntual.	No enviar información.
2	Discrecional	Están al tanto de la colecta, pero no está activamente involucrados en su gestión.	Mantener informados.
3	Demandante	Alta necesidad de atención inmediata, no saben distinguir la verdadera urgencia, para ellos todo es urgente.	No prestar demasiada atención, valorar si realmente la situación es urgente.
4	Dominante	Están activos en la gestión de la colecta y tienen un rol relevante.	Enfocarse en sus expectativas, mantener informados pero no tratarlos con urgencia.
5	Peligroso	Gusta imponer sus ideas en la gestión de la colecta, sin formar parte de la misma.	Mantener involucrados o satisfechos en el proceso de colecta respecto a los temas que quieren imponer.
6	Dependiente	No tienen poder en el proceso de colecta, pero pueden influir sobre la misma.	Mantener involucrados o satisfechos en el proceso de colecta, evitando que influyeran negativamente.
7	Críticos	Son muy importantes para la colecta de fondos anual.	Prestar mucha atención a sus intereses, necesidades y expectativas.

De acuerdo a la categorización y su estrategia y según la influencia del involucrado, se ha definido la siguiente matriz como plan de gestión de los involucrados del proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

El siguiente cuadro muestra el plan de gestión de los involucrados en el proceso de gestión de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

Cuadro 12, Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia (Fuente, elaboración propia)

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia								
Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
Internos	Organización TECHO Costa Rica	4	X	X		M	Enfocarse en sus expectativas, mantener informados pero no tratarlos con urgencia.	Es el ente por el cual se hace la colecta, para que con los fondos donados pueda costar los programas que gestiona en beneficio de las comunidades.
	Gerente (a) General - EGCFA	4	X	X		M	Enfocarse en sus expectativas, mantener informados pero no tratarlos con urgencia.	Tiene alta influencia en decisiones relacionadas a la colecta, ya que forma parte del Directorio, del EGCFA y es una de las dos posiciones jerárquicas las altas.
	Director (a) Social - EGCFA	4	X	X		M	Enfocarse en sus expectativas, mantener informados pero no tratarlos con urgencia.	Tiene alta influencia en decisiones relacionadas a la colecta, ya que forma parte del Directorio, del EGCFA y es una de las dos posiciones jerárquicas las altas.
	Director (a) de Formación y Voluntariado - EGCFA	4	X	X		M	Enfocarse en sus expectativas, mantener informados pero no tratarlos con urgencia.	Tiene alta influencia y poder de decisión en la colecta, todas las decisiones de voluntariado y capacitación están bajo se responsabilidad y por tanto las decisiones que

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia

Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
								tome al respecto tienen alto impacto sobre el voluntariado y por tanto en su consecuente desempeño.
	Director (a) de Comunicaciones - EGCFA	4	X	X		M	Enfocarse en sus expectativas, mantener informados pero no tratarlos con urgencia.	Tiene alta influencia debido a que la campaña está bajo su criterio y responsabilidad, por tanto las decisiones que tome al respecto tienen alto impacto sobre el voluntariado y el donante.
	Líderes de Colecta - EGCFA	6		X	X	M	Mantener involucrados o satisfechos en el proceso de colecta, evitando que influyeran negativamente.	Tiene un rol fundamental en la colecta, posee un alto nivel de experiencia en colectas, tiene alta y directa influencia sobre los LZ y LP, a nivel de EGCFA obedecen instrucciones del Directorio pero pueden influenciarlas.

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia

Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
	Director (a) de Fondos	2		X		B	Mantener informados.	Al inicio del proceso de colecta participa para definir el presupuesto, en el proceso de colecta como tal, tiene una baja influencia, podría participar en actividades diversas, por el deseo que permea en TECHO Costa Rica de ayudar pero no como responsabilidad propia de su rol.
	Director (a) de Administración y Finanzas	2		X		B	Mantener informados.	Al inicio del proceso de colecta participa para definir el presupuesto, se involucra en todo ingreso y egreso de dinero relacionado a la colecta (antes, durante y después). En términos del proceso de colecta su influencia es baja.
	Director (a) Promoción Comunitaria	2		X		B	Mantener informados.	En el proceso de colecta, tiene una baja influencia, podría participar en actividades diversas, por el deseo que permea en TECHO Costa Rica de

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia

Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
								ayudar pero no como responsabilidad propia de su rol.
	Director (a) de Programas & Proyectos	2		X		B	Mantener informados.	En el proceso de colecta, tiene una baja influencia, podría participar en actividades diversas, por el deseo que permea en TECHO Costa Rica de ayudar pero no como responsabilidad propia de su rol.
	Subdirector (a) de Infraestructura Comunitaria	2		X		B	Mantener informados.	En el proceso de colecta, tiene una baja influencia, podría participar en actividades diversas, por el deseo que permea en TECHO Costa Rica de ayudar pero no como responsabilidad propia de su rol.
Externos	Voluntariado (LZ, LP, P)	5	X		X	M	Mantener involucrados o satisfechos en el proceso de colecta respecto a los temas que quieren	El voluntariado en todos sus roles y como un todo, tiene alta influencia en la ejecución durante la colecta, pero en el proceso de gestión de colecta como

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia								
Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
							imponer.	tal, no tiene mucha influencia, aunque sus acciones pueden impactar positiva o negativamente.
	Comunidades beneficiadas por el apoyo y colaboración de TECHO Costa Rica	1	X			B	No enviar información.	En el proceso de gestión de colecta no participan, contribuyen en actividades relacionadas a la campaña y podrían participar como voluntarios en sus comunidades.
	Aliados	7	X	X	X	A	Prestar mucha atención a sus intereses, necesidades y expectativas.	Tiene gran influencia en el proceso de colecta, entre más aliados se tengan, menos costos para la Organización, su no participación (dependiendo del caso) podría tener un impacto negativo de grandes dimensiones, sería crítico. Si bien se cuenta con aliados de trayectoria, no son fijos cada año, la relación requiere mantenimiento y gestión particular (estrategias)

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia

Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
	Influenciadores	1	X			B	No enviar información.	Son personalidades y/o figuras públicas a nivel nacional que provienen del espectáculo, deporte, medios de comunicación, etc., y que prestan su imagen para promocionar o apoyar la colecta, generalmente en sus redes sociales y pueden generar un impacto, pero su nivel de influencia en el proceso de colecta es nulo y en la campaña de la colecta es bueno no resulta determinante.
	Personal de TECHO a nivel Latinoamericano - Director(a) Regional de Centroamérica y Director (a) Operativo (a)	2		X		B	Mantener informados.	La Organización de TECHO Costa Rica reporta a la Dirección Regional Centroamérica que a su vez reporta a la Dirección Operativa, por lo tanto, tienen alta influencia ya que las decisiones que estas Direcciones puedan tomar sobre la colecta de TECHO Costa Rica se

Plan de Gestión de los Involucrados – Modelo Prominencia								
Tipo	Nombre	Categoría	Atributo			Prioridad	Estrategia	Influencia
			Poder	Urgencia	Legitimidad			
								deben acatar. Son observadores y están atentos a los resultados.
	Donadores	1	X			B	No enviar información.	Durante la gestión de colecta no tiene influencia, pero si tiene alta influencia sobre los resultados de la meta económica, por tanto requieren una estrategia.

En el cuadro anterior se refleja que, 9 de los 17 involucrados son de prioridad baja, de los cuales 3 están en la categoría de inactivos, por lo cual la estrategia implica no enviar información. Los otros 6 involucrados de prioridad baja, están categorizados como discrecional, por tanto se les mantiene informados.

Del total de involucrados, 7 tienen prioridad media, de los cuales 5 son categoría dominante, lo que implica una estrategia de enfoque en sus expectativas, se les debe mantener informados pero no tratarlos con urgencia. Se expone un interesado en la categoría peligroso, este interesado representa un grupo importante pues es el voluntariado que participa en la colecta, a ellos se les debe mantener involucrados o satisfechos en el proceso de colecta respecto a los temas que quieren imponer. Luego se tiene un interesado en la categoría de dependiente, en la cual se requiere una estrategia de que también implica mantener involucrados o satisfechos en el proceso de colecta, sin embargo involucra gestionar evitando que influyeran negativamente.

Finalmente, se muestra un involucrado en la prioridad alta y en la categoría crítico, este agrupa a todos los aliados de la colecta de fondos, requiere una estrategia en la cual se debe prestar mucha atención a sus intereses, necesidades y expectativas.

4.4. Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Según PMBOK (2013),

El planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente (p.289).

A través del siguiente cuadro, se realizó un análisis de los requisitos de comunicación, en el cual se determinaron los canales de comunicación y las necesidades de información, utilizando la información el plan de gestión de los involucrados expuesto en el apartado anterior.

El siguiente cuadro muestra la distribución de la información para el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

Cuadro 13, Distribución de Información para el Proceso de Colecta de Fondos Anual – TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)

Distribución de Información para el Proceso de Colecta de Fondos Anual – TECHO Costa Rica				
¿Qué se va a comunicar?	¿Quién lo va a comunicar?	¿A quiénes lo va a comunicar?	¿Con qué frecuencia?	¿Por qué medio lo va a comunicar?
Inicio de la Etapa 1	Dirección de Comunicaciones	Directorio de TECHO	Semanal, durante las tres semanas previas al inicio de la etapa	Correo electrónico y WhatsApp ¹
Meta de voluntariado - movilización	Dirección de Formación y Voluntariado	Directorio de TECHO	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Meta económica - recaudación	Dirección de Fondos	Directorio de TECHO	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Nombramiento de LC	Dirección de Fondos y Dirección de Formación y Voluntariado	Los candidatos seleccionados y al Directorio de TECHO	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Presupuesto de la colecta	Dirección de Fondos y Administración y	Directorio de TECHO	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹

¹ Aplicación de mensajería instantánea, gratuita, para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet

Distribución de Información para el Proceso de Colecta de Fondos Anual – TECHO Costa Rica				
¿Qué se va a comunicar?	¿Quién lo va a comunicar?	¿A quiénes lo va a comunicar?	¿Con qué frecuencia?	¿Por qué medio lo va a comunicar?
	Finanzas			
Período de Captación de LZ	Dirección de Formación y Voluntariado	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período de Capacitación de LZ	Dirección de Formación y Voluntariado	Voluntarios inscritos como LZ	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Inicio de la Etapa 2	Dirección de Comunicaciones	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Una única vez de acuerdo al cronograma	Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período de Captación de LP	Dirección de Formación y Voluntariado	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	De acuerdo a la necesidad, semanal y/o quincenalmente	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período de Capacitación de LP	Dirección de Formación y Voluntariado	Voluntarios inscritos como LP	De acuerdo a la necesidad, semanal y/o quincenalmente	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período para realizar el inventario de alcancías	Dirección de Formación y Voluntariado	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período de preparación de Alcancías	Dirección de Formación y Voluntariado	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Inicio de la Etapa 3	Dirección de Comunicaciones	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Una única vez de acuerdo al cronograma	Correo electrónico y WhatsApp ¹

¹ Aplicación de mensajería instantánea, gratuita, para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet

**Distribución de Información para el Proceso de Colecta de Fondos Anual –
TECHO Costa Rica**

¿Qué se va a comunicar?	¿Quién lo va a comunicar?	¿A quiénes lo va a comunicar?	¿Con qué frecuencia?	¿Por qué medio lo va a comunicar?
Apertura de período de inscripción de voluntarios (as)	Dirección de Comunicaciones	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos y por diversos medios de comunicación (redes sociales, aliados, etc.)	De acuerdo a la necesidad, semanal y/o quincenalmente	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Convocatoria de colaboración para traslado de Alcantías	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Voluntariado experimentado	Una única vez de acuerdo al cronograma	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período de Captación de V	Dirección de Formación y Voluntariado	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	De acuerdo a la necesidad, semanal y/o quincenalmente	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Período de Capacitación de V	Dirección de Formación y Voluntariado	Voluntarios inscritos	De acuerdo a la necesidad, semanal y/o quincenalmente	Reunión semanal, Correo electrónico y WhatsApp ¹
Asignación de Voluntarios/as	Dirección de Formación y Voluntariado	Voluntarios LZ, LP, P	De acuerdo a la necesidad, semanal y/o quincenalmente	Correo electrónico y WhatsApp ¹
Publicación de Listas de Puntos	Dirección de Comunicaciones	Voluntarios LZ, LP, P	Una única vez de acuerdo al cronograma	Correo electrónico y WhatsApp ¹
Periodo de entrega de Materiales de Colecta	Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	LZ	Diario, durante los 10 días previos a la fecha de colecta	Correo electrónico y WhatsApp ¹
Envío de Información General	Dirección de Comunicaciones	Voluntariado y Equipo de Gestión de	Diario, durante los 10 días previos a la fecha	Correo electrónico y WhatsApp ¹

¹ Aplicación de mensajería instantánea, gratuita, para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet

Distribución de Información para el Proceso de Colecta de Fondos Anual – TECHO Costa Rica				
¿Qué se va a comunicar?	¿Quién lo va a comunicar?	¿A quiénes lo va a comunicar?	¿Con qué frecuencia?	¿Por qué medio lo va a comunicar?
		Colecta de Fondos	de colecta	
Inicio de la Etapa 4	Dirección de Comunicaciones	Voluntariado y Equipo de Gestión de Colecta de Fondos	Una única vez de acuerdo al cronograma	Correo electrónico y WhatsApp ¹
#Colecta TECHO	Dirección de Comunicaciones	Voluntariado y Equipo de Gestión de Colecta de Fondos y comunidad	Diario, de acuerdo al cronograma	Redes sociales y medios de comunicación aliados
Información de Resultados Obtenidos	Directorio de TECHO	Voluntariado y Equipo de Gestión de Colecta de Fondos y comunidad	Una única vez de acuerdo al cronograma	Redes sociales y medios de comunicación aliados

En el cuadro anterior, se demuestra que existe una preferencia por los medios de comunicación digitales, el correo electrónico está presente en 22 de las 24 comunicaciones a realizar, así como el WhatsApp (aplicación de mensajería instantánea, gratuita, para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet) lo que permite una comunicación rápida y oportuna entre los interesados. Las reuniones semanales del Directorio son una de las actividades de comunicación más relevantes si no la más, durante el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica, la asistencia es total y los participantes contribuyen activamente.

A raíz de este análisis y considerando los intereses y características de TECHO Costa Rica, se elaboró como plan de gestión de las comunicaciones, una matriz de comunicaciones.

Según PMBOK (2013), “el plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto” (p.296).

El siguiente cuadro, muestra la matriz de comunicaciones para el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

¹ Aplicación de mensajería instantánea, gratuita, para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet

Cuadro 14, Matriz de Comunicaciones para el Proceso de Colecta de Fondos Anual - TECHO Costa Rica (Fuente, elaboración propia)

Matriz de Comunicaciones para el Proceso de Colecta de Fondos Anual - TECHO Costa Rica																					
Actividad	Frecuencia	Medio	Responsable																	Propósito	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Inicio de la Etapa 1	S	E, W			D	D	D	E			D	D	D	D							Hacer del conocimiento de los involucrados del inicio de las actividades del proceso de colecta de fondos, las cuales son prioridad y demandan tiempo adicional a las actividades regulares.
Meta de voluntariado - movilización	E	R, E, W			D	D	E	D			D	D	D	D						A	Hacer del conocimiento la meta de voluntariado
Meta económica - recaudación	E	R, E, W			D	D	D	D			E	D	D	D						A	Hacer del conocimiento la meta de económica
Nombramiento de LC	E	R, E, W			D	D	E	D	D		E	D	D	D							Hacerlo del conocimiento del Directorio de TECHO e incorporar a los LC nombrados al EGCFA
Presupuesto de la colecta	E	R, E, W			D	D	D	D			E	E	D	D							Hacerlo del conocimiento del EGCFA
Período de Captación de LZ	E	R, E, W			D	D	E	D	D												Atraer candidatos para el rol de LZ
Período de Capacitación de LZ	E	R, E, W					E										D				Capacitar a los LZ para las actividades específicas y la estrategia de la colecta
Inicio de la Etapa 2	E	E, W			D	D	D	E	D												Mantener informados a los involucrados del inicio de la etapa y por tanto la importancia de

Matriz de Comunicaciones para el Proceso de Colecta de Fondos Anual - TECHO Costa Rica																			
Actividad	Frecuencia	Medio	Responsable																Propósito
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
																			actividades concluidas y las nuevas por iniciar.
Período de Captación de LP	S	R, E, W		D	D	E	D	D											Atraer candidatos para el rol de LP
Período de Capacitación de LP	S	R, E, W				E								D					Capacitar a los LP para las actividades específicas y la estrategia de la colecta
Período para realizar el inventario de alcancías	S	R, E, W		D	D	E	D	D											Organizar la logística para el inventario, conseguir colaboradores y determinar cuántas alcancías están en buen estado y cuantas nuevas se requerirían reparar o comprar.
Período de preparación de Alcancías	E	R, E, W		D	D	E	D	D											Coordinar los requerimientos de materiales para reparación, etiquetar alcancías, incorporarles el marchamo y el código de barras.
Inicio de la Etapa 3	E	E, W		D	D	D	E	D											Mantener informados a los involucrados del inicio de la etapa y por tanto la importancia de actividades concluidas y las nuevas por iniciar.
Apertura de período de inscripción de voluntarios(as)	S	R, E, W		D	D	D	E	D							D	D			Reclutamiento masivo de voluntarios a nivel nacional, obtener el máximo de voluntarios posible.

Matriz de Comunicaciones para el Proceso de Colecta de Fondos Anual - TECHO Costa Rica																				
Actividad	Frecuencia	Medio	Responsable																	Propósito
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Con votaría de colaboración para traslado de Alcancías	E	R, E, W		E	E	E	E	E								D	D		Obtener colaboración de voluntarios, preferiblemente con experiencia en el proceso de traslado de alcancías.	
Período de Captación de V	S	R, E, W		D	D	E	D	D											Validar dentro de la gente anotada si cumplen con los requerimientos como voluntarios de colecta	
Período de Capacitación de V	S	R, E, W				E									D				Capacitar a los voluntarios para las actividades de colecta y la estrategia a seguir.	
Asignación de Voluntarios/as	S	E, W				E									D				Determinar cargas de voluntarios, distribuir equitativamente y de acuerdo a la necesidad	
Publicación de Listas de Puntos	E	E, W					E								D				Hacer del conocimiento de los involucrados, los puntos que se trabajaran en la colecta y las personas asignadas.	
Periodo de entrega de Materiales de Colecta	D	E, W		E	E	E	E	E							D				Previo a la colecta, se entrega a los LZ formalmente y bajo un control escrito, las camisetas y alcancías en las condiciones requeridas para que ellos las distribuyan en su zona.	
Envío de Información General	D	E, W		D	D	D	E	D							D				Información relevante de la situación en vísperas de la colecta nacional.	

Matriz de Comunicaciones para el Proceso de Colecta de Fondos Anual - TECHO Costa Rica																			
Actividad	Frecuencia	Medio	Responsable														Propósito		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	16
Inicio de la Etapa 4	E	E, W		D	D	D	E	D							D				Prepara y motivar al voluntariado y Directorio en vísperas de la colecta nacional.
Campaña Colecta TECHO	D	RS, MCA		D	D	D	E	D							D				Constante motivación, información y reportes de cómo sigue la colecta durante su ejecución.
Información de Resultados Obtenidos	E	RS, MCA		E	E	E	E			E	E	E	E						Hacer del conocimiento público los resultados económicos de la colecta nacional, además incluye un agradecimiento.
Notas																			
Frecuencia: M (mensual); S (semanal); Q (quincenal); E (eventual); D (diario)																			
Medio: A (Acta); E (e-mail); R (reunión); W (whatsapp); RS (redes sociales); MCA (medios de comunicación aliados)																			
Responsabilidad: D (destinatario); E (emisor); A (autoriza); S (soporte); V (valida)																			
Interesados:																			
1	Organización TECHO Costa Rica																		
2	Gerente (a) General - EGCFA																		
3	Director (a) Social - EGCFA																		
4	Director (a) de Formación y Voluntariado - EGCFA																		
5	Director (a) de Comunicaciones - EGCFA																		
6	Líderes de Colecta - EGCFA																		
7	Director (a) de Fondos																		
8	Director (a) de Administración y Finanzas																		
9	Director (a) Promoción Comunitaria																		
10	Director (a) de Programas & Proyectos																		

Interesados:	
11	Subdirector (a) de Infraestructura Comunitaria
12	Voluntariado (LZ, LP, P)
13	Comunidades beneficiadas por el apoyo y colaboración de TECHO Costa Rica
14	Aliados
15	Influenciadores
16	Personal de TECHO a nivel Latinoamericano - Director(a) Regional de Centroamérica y Director (a) Operativo (a)
17	Donadores

En el cuadro anterior, se aprecia que el mayor flujo de información emisor-destinatario se da entre los miembros del Directorio. EL voluntariado por su parte, es únicamente destinatario de información. Las comunidades beneficiadas por el apoyo y colaboración de TECHO Costa Rica, así como el personal de TECHO a nivel Latinoamericano tiene un abaja interacción, en este último caso es relevante, pues es aprobador de las metas económicas y de voluntariado de la colecta de fondos.

Existen 5 involucrados sin interacción en las comunicaciones: Organización TECHO Costa Rica, Subdirector (a) de Infraestructura Comunitaria, aliados, influenciadores, donadores, esto se debe a las características de las comunicaciones en la matriz, las cuales son de carácter operativo dentro del proceso de colecta de fondos.

4.5. Nueva propuesta de gestión de la colecta anual de fondos.

Con base en los análisis FODA y comparativo realizados, así como el juicio experto del DP participando y observando el proceso de colecta de fondos anual del 2016 de TECHO Costa Rica y considerando las características de los miembros del Directorio, se obtiene como resultado una propuesta de cómo ejecutar un proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica.

Considerando a la colecta de fondos anual como un proyecto, se requiere asignar un Director de Proyectos. Según PMBOK (2013), “El director (a) de proyectos es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (16).

Es necesario crear un Plan Integral del proceso de colecta de fondos anual, el cual a su vez se compone de planes secundarios, es decir es el Plan para la Dirección del Proyecto, siendo el proyecto la colecta de fondos anual.

Según PMBOK (2013), “desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto” (72).

Debido a que el Directorio y el EGCFEA no son profesionales de la administración de proyectos, se propone un plan sencillo pero que ofrezca estructura de acuerdo a las características del equipo y de la Organización. El mismo será un plan piloto a ejecutar para la colecta de fondos anual 2017 y que se deberá ajustar y mejorar con cada colecta realizada.

Este Plan Integral del proyecto de colecta de fondos anual, se compone de los siguientes planes secundarios:

- Plan de Gestión de Integración de la Colecta
- Plan de Gestión del Alcance de la Colecta
- Plan de Gestión del Cronograma de la Colecta
- Plan de Gestión de Costos y Presupuesto de la Colecta
- Plan de Gestión de Aliados de la Colecta
- Plan de Gestión del Equipo de Voluntarios de la Colecta
- Plan de Gestión de Comunicaciones de la Colecta
- Plan de Gestión de Insumos de la Colecta (alcancías, camisetas, etc.)
- Plan de Gestión de Logística de la Colecta

Los planes definidos están personalizados al Proyecto Colecta anual, aunque se menciona arriba como proceso, entiendo que queremos verlo como un “proyecto”, tanto porque creemos que puede verse así como para poner en práctica los conocimientos de la maestría, dado que considero que un PFG por más útil que queramos que les sea a las organizaciones, no deja de ser un ejercicio académico para el estudiante.

Considero que el Plan de Gestión de Aliados y Equipos de Voluntarios deberían caer dentro de un plan de Gestión de Involucrados, dado que ambos pueden considerarse como tal. Dentro de un Plan de Involucrados pueden discriminarse como se considere apropiado.

El plan de Logística considero que debería estar incluido en el Plan de Cronograma, que sin duda al tenerse actividades y darle secuencia lógica, se define per se una logística, a menos que se refiera a otra cosa.

En este proyecto parece muy válido contar con un plan de gestión de riesgos, dado que además de aportar es valioso que el estudiante demuestre su comprensión.

Un plan de gestión de la calidad está ausente, aunque podría considerarse el no incluirlo, siempre y cuando se razone en forma correcta.

Más adelante se han discretizado los planes propuestos, en varios casos llegan hasta niveles sumamente específicos, que podría inclusive considerarse no llegar a tanto nivel de detalle, sin embargo los planes en sí no están desarrollados. Considero que el desarrollo de los planes de Gestión debería ser el fondo del PFG, con lo que haría falta desarrollarlos. Entiendo que para hacerlo a nivel final-real, ya de ejecución, podrían requerirse retroalimentaciones de personas que finalmente tomen decisiones, o sean los finalmente involucrados, y aunque no se cuenta con ellos, siempre creo que es posible suponer "inputs" para llevar adelante el ejercicio académico que exige el presente PFG.

Esto planes secundarios interactúan a lo largo del ciclo de vida del proyecto y a través de los cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre).

El siguiente cuadro muestra la interacción entre los distintos planes y procesos.

Cuadro 15, Interacción de los planes propuestos y los grupos de procesos (Fuente, elaboración propia)

Planes de Gestión de la Colecta	Grupo de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Integración	X	X	X	X	X
Alcance		X		X	
Cronograma		X		X	
Costos y Presupuesto		X		X	
Aliados	X	X	X	X	
Equipo de Voluntarios	X	X	X	X	
Comunicaciones		X	X	X	
Insumos		X	X	X	X
Logística		X	X	X	X

Cada plan está compuesto de diversas actividades que permiten su cumplimiento, para visualizar esto y utilizando la técnica de la descomposición, la cual según PMBOK (2013), "es una técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables" (128); se define una lista para el proyecto

Colecta de Fondos Anual de TECHO Costa Rica, el cual servirá de base para un cronograma y para un EDT.

1. Plan de Gestión de Integración de la Colecta

- 1.1. Plan Integral del proceso de colecta de fondos anual
 - 1.1.1. Definir las metas de la colecta
 - 1.1.2. Definir fecha de la colecta de fondos anual
- 1.2. Seguimiento del cumplimiento de las actividades del proyecto
 - 1.2.1. Convocar y dirigir las reuniones de colecta
 - 1.2.1.1. Actas de reuniones de colecta
- 1.3. Cierre de la colecta
 - 1.3.1. Plan de conteo para cada día de colecta
 - 1.3.2. Entrega de resultados

2. Plan de Gestión de Campaña de la Colecta

- 2.1. Campaña dirigida a donadores con enfoque en la divulgación de los programas de TECHO Costa Rica
- 2.2. Campaña dirigida a Voluntarios con enfoque en el reclutamiento de voluntariado para la Colecta
 - 2.2.1. Estrategia de captación de los diferentes voluntarios requeridos
 - 2.2.1.1. Estrategia de captación de Líderes de Zona
 - 2.2.1.2. Estrategia de captación de Líderes de Punto
 - 2.2.1.3. Estrategia de captación de Puntitos (voluntarios)

3. Plan de Gestión del Alcance de la Colecta

- 3.1. Creación de una EDT (ver Anexo 4)
- 3.2. Seguimiento y actualización del EDT (ver Anexo 4)

4. Plan de Gestión del Cronograma de la Colecta

- 4.1. Secuenciar las actividades
- 4.2. Estimar los recursos para cada actividad
- 4.3. Estimar la duración de cada actividad
- 4.4. Creación del Cronograma
- 4.5. Controlar el Cronograma

5. Plan de Gestión de Costos y Presupuesto de la Colecta

- 5.1. Estimar costos de la Colecta
- 5.2. Construcción del presupuesto de la Colecta
- 5.3. Aprobación del presupuesto de la Colecta
- 5.4. Controlar los costos y gastos de la Colecta

6. Plan de Gestión de Aliados de la Colecta

- 6.1. Definir aliados clave
 - 6.1.1. Aliados del área metropolitana
 - 6.1.2. Aliados fuera del área metropolitana
- 6.2. Plan B de aliados clave (en caso de no participación de aliados regulares)
 - 6.2.1. Plan B de aliados del área metropolitana
 - 6.2.2. Plan B de aliados fuera del área metropolitana
- 6.3. Gestionar aliados clave
- 6.4. Obtener el compromiso de los aliados clave
- 6.5. Definir aliados meta (deseados)

- 6.5.1. Aliados meta del área metropolitana
- 6.5.2. Aliados meta fuera del área metropolitana
- 6.6. Definir estrategia para los aliados meta (deseados)
- 6.7. Gestionar estrategia para los aliados meta (deseados)
- 6.8. Obtener el compromiso de los aliados meta (deseados)
- 7. Plan de Gestión del Equipo de Voluntarios de la Colecta**
 - 7.1. Selección de Líderes de Colecta
 - 7.2. Capacitación de Líderes de Colecta
 - 7.3. Mapeo de zonas y puntos
 - 7.4. Selección de Líderes de Zona
 - 7.5. Capacitación de Líderes de Zona
 - 7.6. Selección de Líderes de Punto
 - 7.7. Capacitación de Líderes de Punto
 - 7.8. Captación de Puntitos (voluntariado)
 - 7.9. Actividad de Formación y Voluntariado
 - 7.10. Asignación de voluntariado
 - 7.11. Actividad “Carga de Energía”
 - 7.12. Seguimiento de voluntariado
- 8. Plan de Gestión de Comunicaciones de la Colecta**
 - 8.1. Campaña dirigida a donadores con enfoque en la divulgación de los programas de TECHO Costa Rica
 - 8.1.1. Definir la estrategia de la campaña a donadores
 - 8.1.2. Gestión con los medios de comunicación para la campaña de donadores
 - 8.1.3. Ejecución de campaña a donadores por medio de redes sociales
 - 8.1.4. Seguimiento de la campaña a donadores
 - 8.2. Campaña dirigida a Voluntarios con enfoque en el reclutamiento de voluntariado para la Colecta
 - 8.2.1. Definir la estrategia de la campaña a voluntariado
 - 8.2.2. Gestión con los medios de comunicación para la campaña de voluntariado
 - 8.2.3. Ejecución de campaña a voluntariado por medio de redes sociales
 - 8.2.4. Seguimiento de la campaña a voluntariado
 - 8.2.5. Estrategia de captación de los diferentes voluntarios requeridos
 - 8.2.5.1. Estrategia de captación de Líderes de Zona
 - 8.2.5.2. Estrategia de captación de Líderes de Punto
 - 8.2.5.3. Estrategia de captación de Puntitos (voluntarios)
 - 8.3. Publicación de listas de puntos
 - 8.4. Envío de información general
- 9. Plan de Gestión de Insumos de la Colecta (alcancías, camisetas, etc.)**
 - 9.1. Preparación de Alcancías
 - 9.1.1. Inventario de alcancías
 - 9.1.2. Estimación de la cantidad de alcancías nuevas
 - 9.1.3. Supervisión y construcción de las nuevas alcancías
 - 9.1.4. Estimación y solicitud de stickers
 - 9.1.5. Estimación y solicitud de marchamos y códigos de barra
 - 9.1.6. Colocación de stickers
 - 9.1.7. Colocación de marchamo y código de barras

9.2. Preparación de Camisetas

9.2.1. Definir el estilo de la camiseta de la colecta

9.2.2. Coordinar la elaboración de las muestras de las camisetas

9.2.3. Definir día de tallaje de camisetas

9.2.3.1. Para el área metropolitana

9.2.3.2. Para las zonas fuera del área metropolitana

9.2.4. Estimación de camisetas requeridas por talla

9.3. Viáticos para voluntarios (Gasolina, teléfono, etc.)

9.3.1. Definir mecanismos de entrega de dinero (efectivo, transferencia, etc.)

10. Plan de Gestión de Logística de la Colecta

10.1. Traslado de alcancías

10.2. Entrega de materiales de la colecta (camisetas y alcancías con stickers y marchamos)

10.2.1.1. En el área metropolitana

10.2.1.2. Fuera del área metropolitana

10.3. Plan de recepción de alcancías para cada día de colecta – áreas que pueden ir a entregar a la sucursal bancaria

10.4. Plan de recepción de alcancías para cada día de colecta – áreas que NO pueden ir a entregar a la sucursal bancaria

10.5. Plan de acción durante los días de la colecta para la entrega de insumos

10.5.1.1. En el área metropolitana

10.5.1.2. Fuera del área metropolitana

10.6. Definir insumos para de la jornada de entrega de alcancías (bebidas, comida, etc.)

La puesta en marcha del Plan General del proceso de colecta de fondos anuales, con sus planes y actividades propuestos y siguiendo la estructura planteada, permitirá una gestión del proceso de colecta de fondos más ordenada y contribuirá a eficiencias en el desempeño; sin embargo, es determinante que la Dirección del Proyecto valore realizar una gestión con mayor antelación de manera que el planeamiento tenga el suficiente espacio y holgura para gestionarse eficazmente, permitiendo tiempos de reacción y ejecución de “planes B” así como de trabajo proactivo, facilitando el logro de los objetivos.

4.6. CONCLUSIONES

1. La alta colaboración por parte del Directorio de TECHO Costa Rica, especialmente de la Dirección de Formación y Voluntariado, proporcionando información de manera transparente, oportuna y con calidad, fueron aspectos claves para el éxito de la investigación realizada para este proyecto.
2. Como resultado del análisis FODA realizado para el proceso de colecta de fondos anual, específicamente el del año 2016, se concluye que de TECHO Costa Rica cuenta con importantes fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, en detalle:
 - 2.1. Una importante fortaleza es el posicionamiento de la colecta de fondos en la población costarricense, la misma es conocida y vista con aceptación e incluso con cariño;
 - 2.2. El voluntariado recurrente, es una valiosa fortaleza, ya que se cuenta con voluntarios en la colecta que tienen varios años de colaborar, algunos son voluntarios activos en los diversos programas que tiene TECHO Costa Rica;
 - 2.3. El alto compromiso por parte del Directorio y de los líderes de colecta, es una fortaleza de gran impacto, que en el caso del Directorio, cuenta con varios casos de personas que han sido voluntarios, lo que genera una gran empatía con la Organización y por tanto se denota la diferencia entre sólo ejecutar bien un trabajo y realizar un trabajo con pasión, dando millas extra no por un aumento o una evaluación si no, por contribuir a la erradicación de la pobreza en Costa Rica. En el caso de los Líderes de Colecta, ellos son voluntarios con gran experiencia que deciden participar en un rol a la altura del Directorio que demanda mucho tiempo y esfuerzo y lo hacen como una actividad extra de sus agendas, sin recibir recompensa económica, solo lo hacen por su alto nivel de compromiso con la causa de TECHO Costa Rica.
 - 2.4. Los aliados recurrentes y anuentes a contribuir, representan una fortaleza determinante, muchos de ellos tienen varios años de ayudar desinteresadamente a la colecta y tienen una gran influencia en la colecta, pues sus ayudas tienen un significativo impacto económico y en la imagen para TECHO Costa Rica.
 - 2.5. La fuerte campaña para el reclutamiento de voluntariado joven, representa una fortaleza porque tiene claro su enfoque de una campaña hacia el reclutamiento de un perfil joven

que tiene interés en la ayuda social, la campaña usa los medios de comunicación, adecuados, a través de un lenguaje empático a ese grupo de jóvenes.

- 2.6. El resguardo y control de las alcancías representa una fortaleza porque es un proceso que está bien definido y maduro, en el que las alcancías tienen un marchamo de seguridad y código de barras, son identificadas con *stickers* que incluyen los logos de los aliados, además durante los días de colecta éstas son entregadas al final de cada día, bajo un estricto protocolo de seguridad con el banco aliado y en presencia del Directorio de TECHO.
- 2.7. La sesión de evaluación, en esta actividad se realiza un análisis de lecciones aprendidas, en el cual se cuestiona que se debe repetir, modificar o dejar de hacer, lo que representa una fortaleza ya que son activos para la siguiente colecta a organizar.
- 2.8. La falta de planeación, es una de las debilidades que mayor impacto negativo genera en la colecta, la Organización no se toma el tiempo suficiente para las actividades previas a la colecta, lo que hace incurrir en una gestión reactivas y un casi abandono del plan, el cual además no es lo suficientemente robusto para un proyecto con las características de la colecta de fondos anual.
- 2.9. La carencia de divulgación de la gestión y de los diferentes programas de TECHO, tanto hacia la población como hacia el voluntariado, representa un debilidad importante, ya que la gente no tiene certeza de para qué son los fondos de colecta, por lo tanto no se sensibiliza y motiva a donar o a realizar una colecta (en el caso de los voluntarios) más agresiva, éstos últimos muchas veces no saben contestar a las preguntas de los potenciales donadores respecto a el fin del dinero recolectado.
- 2.10. La escasa campaña dirigida a la población donante, es una debilidad poco percibida, pero que trasciende en los resultados de la meta económica, únicamente durante la última semana previa a la colecta es que se realiza campaña dirigida a donar.
- 2.11. Lo anterior se relaciona a otra debilidad: la ausencia de una estrategia dirigida a la población donante, que facilite definir una campaña que genere impacto, sensibilidad y consecuentemente donaciones, que la escasa campaña dirigida al donador, se realiza con el mismo enfoque que la de reclutamiento de voluntariado, siendo mercados meta con características distintas, el donador tiene un perfil mucho más diverso en edad, medios de comunicación por los cuales se les llega, intereses, entre otros.

- 2.12. La falta de variedad en métodos de donación limita mucho la cantidad de donaciones logradas, en la época actual, poca gente usa efectivo, muchos por seguridad no abren las ventanas de sus vehículos o se detienen a donar, por lo tanto limitarse a las alcancías como medio de donación es una debilidad, pues no explota que los potenciales donadores si estarían dispuestos a donar a través de mensajes de texto, transferencias bancarias, tarjetas de crédito, en alcancías ubicadas en establecimientos reconocidos o de sus trabajos, permitiendo que se les descuente la donación de la planillas o a través de asociaciones solidaristas de empleados, entre otros.
- 2.13. Otra debilidad importante es la ausencia de una re-evaluación y actualización de las áreas geográficas de colecta (puntos y zonas), que permita el análisis de los antecedentes de los puntos y zonas, facilitando redefinir puntos clave y una estrategia proactiva de reclutamiento de voluntariado en éstos, así como, cerrando puntos que fueron deficientes y contactando a los voluntarios de éstos para ofrecerles otros puntos.
- 2.14. La plataforma - sistema de contadores – es manual y deficiente, esta debilidad trasciende en que es una actividad que consume mucho tiempo y esfuerzo y que, no proporciona datos oportunos pero que consume el tiempo de recursos que podrían aportar más en otras actividades que sí generan valor.
- 2.15. El protocolo para la entrega de alcancías en las zonas para las cuales se dificulta o imposibilita ir a la sucursal del banco específico para ese objetivo, es poco claro o no definido ni estandarizado, lo que resulta una debilidad que implica situaciones que ponen en riesgo la seguridad de las alcancías y la de los custodios de las mismas.
- 2.16. La ausencia de un lineamiento para la gestión de colecta en zonas rurales, las cuales en contraste con las del área metropolitana tiene circunstancias muy distintas que requirieren tratamiento diferente, el no contar con un plan o estrategia definido para la zona rural, es una debilidad evidente que resulta en decisiones reactivas e improvisadas que a la larga no son las mejores.
- 2.17. Hay una oportunidad en el genuino interés de la población joven para reclutarse como voluntario en la colecta de TECHO, muchos de ellos con potencial para ser voluntarios en los distintos programas de TECHO Costa Rica.
- 2.18. Existen muchos aliados potenciales en diversas actividades de la colecta de fondos anual, tales como las empresas con interés en realizar actividades de responsabilidad

social empresarial/corporativa, o bien que anuentes en realizar la colecta dentro de sus instalaciones directamente por parte del voluntariado o facilitando poner alcancías, lo que representa una oportunidad para sacar provecho de su intereses y alinearlos con el interés de la colecta de TECHO Costa Rica.

- 2.19. Hay una gran oportunidad para aprovechar el interés de los potenciales donadores y voluntarios, en qué hace TECHO y para qué es el dinero que se colecta y cómo pueden involucrarse y ayudar a la causa.
 - 2.20. Hay un fuerte interés de la población potencialmente donadora, de tener opción de donar de una forma distinta a la donación en efectivo, lo que se traduce en una oportunidad para expandir las opciones de medios de donación que faciliten al donador ayudar.
 - 2.21. Hay una amenaza debido a la alta dependencia presupuestaria de los fondos generados de la colecta de fondos anual y al no logro de la meta, que puede resultar en el cierre de las operaciones en Costa Rica.
 - 2.22. El clima durante la colecta es una amenaza, ya que usualmente se realiza durante el mes de junio, que es cuando se da la entrada de la estación lluviosa en Costa Rica, dado que la colecta se realiza en las calles directamente, si llueve mucho se pone en riesgo la salud del voluntariado e incluso puede resultar en que no se presenten; además aumenta las posibilidades que los vehículos no abran sus ventanas para donar, inclusive si es fin de semana, baja la cantidad de gente que sale de sus casas, entre otras cosas.
 - 2.23. Una amenaza evidente es que los aliados de la colecta tiene un compromiso voluntario, es decir sin obligatoriedad, por lo cual siempre existe la amenaza de que se retire o restrinja su colaboración en cualquier momento.
3. Para la realización del análisis comparativo del proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica, con el proceso de colecta de fondos de TECHO de otros países, únicamente se logró obtener información de TECHO Paraguay, de lo cual se concluye que los procesos son sumamente diferentes. TECHO Paraguay está mucho más maduro, estructurado y robusto, posee un contenido y alcance que dan valor a la gestión, es útil y accesible. TECHO Costa Rica por su parte, demuestra las debilidades de falta de estructura y forma, la información es poco accesible y organizada.

4. A través del plan de la gestión de los interesados se puede concluir que existen interesados internos y externos, en una variedad de circunstancias que necesitan distintas estrategias de gestión.
5. Con la elaboración del plan de comunicaciones representado en una matriz de comunicaciones, se identifican 136 canales de comunicación; como medios de comunicación se tienen actas, correos electrónicos, WhatsApp, redes sociales y medios de comunicación aliados (empresas de medios de comunicación aliadas a la colecta de TECHO Costa Rica); se categorizaron las responsabilidades de los interesados previamente identificados en el plan de los interesados, como destinatario o emisor o autorizador o soporte o validador y para cada actividad de la colecta, además se logró identificar los propósitos de esa comunicación relacionada a la actividad.
6. Para la realización de una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica, se definió a la colecta como un proyecto, por lo tanto se determinó la necesidad de un director de proyecto y de la creación de un Plan Integral del proceso de colecta de fondos anual que se compone de los siguientes planes secundarios: Plan de Gestión de Integración de la Colecta, Plan de Gestión del Alcance de la Colecta, Plan de Gestión del Cronograma de la Colecta, Plan de Gestión de Costos y Presupuesto de la Colecta, Plan de Gestión de Aliados de la Colecta, Plan de Gestión del Equipo de Voluntarios de la Colecta, Plan de Gestión de Comunicaciones de la Colecta, Plan de Gestión de Insumos de la Colecta (alcancías, camisetas, etc.) y Plan de Gestión de Logística de la Colecta. Estos planes fueron propuestos considerando las características de TECHO Costa Rica, el equipo de gestión de colecta de fondos anual y la madurez del mismo gestionando el proceso, por lo que la intención de la propuesta es ser aplicada como un plan piloto a implementarse en la colecta 2017 y que requerirá valoración y ajustes antes, durante y después de su ejecución.

7. Más allá del cumplimiento académico de este PFG, se ha determinado la necesidad de una EDT de la Colecta como tal, es decir para los días en los cuales se ejecuta la colecta de fondos por parte del voluntariado y que es el hito principal; la misma se encuentra en el Anexo 4.

4.7. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Directorio de TECHO Costa Rica, mantener y robustecer las fortalezas identificadas en el análisis FODA, así como aprovechar las oportunidades que fueron identificadas.
2. Se recomienda al Directorio de TECHO Costa Rica, realizar una planeación del proceso de colecta de fondos con al menos nueve meses de antelación inicialmente y una vez que se vaya alcanzando estabilidad en el proceso, aumentar la antelación progresivamente hasta llegar a los 11 meses.
3. Se recomienda a la Gerencia General de TECHO Costa Rica, gestionar las actividades necesarias para la puesta en marcha de un plan de divulgación permanente de los programas de TECHO Costa Rica, sus logros, sus necesidades y gestión, a través de medios de comunicación aliados regulares y nuevos si fuese necesario, para que su alcance sea a nivel nacional, buscando espacios donde divulgar la maravillosa y ardua labor que se realizada cada mes, especialmente de los programas que no son de construcción que son las más desconocidos.
4. Se recomiendo al Gerencia General, la Dirección de Fondos y la Dirección de Comunicaciones, definir una estrategia dirigida a la población donante, de acuerdo a sus características, que esté alineada al plan de divulgación recomendado.
5. Se recomienda a la Dirección de Comunicaciones, conceptualizar una campaña dirigida al donador, alineada a la estrategia dirigida a la población donante y ejecutarla con al menos dos meses de antelación a la colecta e intensificarla para las dos últimas semanas previas.
6. Se recomienda al Directorio de TECHO Costa Rica, realizar las gestiones y acciones necesarias para contar con una variedad de opciones de medios de donación, a través de mensajes de texto, transferencias bancarias, tarjetas de crédito, en alcancías ubicadas en establecimientos reconocidos o lugares de trabajo, a través de las asociaciones solidaristas rebajándose de la donación de la planilla, en línea a través de la página oficial de TECHO Costa Rica, incluso valorar la posibilidad de tener algunos de estos medios permanentemente abierto a donaciones a lo largo del año y no solo durante el periodo de colecta.

7. Se recomienda a la Dirección de Formación y Voluntariado, gestionar una re-evaluación y actualización de las áreas geográficas de colecta (puntos y zonas) para cada colecta anual, a través del análisis de los antecedentes de los puntos y zonas y definiendo acciones según los resultados.
8. Se recomienda al Gerencia General y la Dirección de Formación y Voluntariado, que realice gestiones necesarias para tener una plataforma – sistema de contadores- de la colecta, automatizada y eficiente.
9. Se recomienda al Directorio TECHO Costa Rica, definir los lineamientos para la gestión de colecta en zonas rurales, que abarque como mínimo la gestión de las alcancías en todos los aspectos e idealmente que al menos incluya la gestión de camisetas también, la de los voluntarios, las comunicaciones y cualquier otro rubro que se considere relevante de acuerdo a las características de las zonas.
10. Se recomienda al Directorio TECHO Costa Rica, minimizar la dependencia presupuestaria de los fondos generados de la colecta de fondos anual y al no logro de la meta, definiendo una estrategia y su puesta en marcha para la captación de fondos a través de otras fuentes.
11. Se recomienda al Directorio TECHO Costa Rica, valorar modificar el mes en el cual se hace la colecta de fondos, se sugiere buscar una época del año con un clima más amigable, además que este alineado con las vacaciones de universidades y/o colegios, preferiblemente durante periodos en los cuales cuenta con ingresos estables o que son típicamente sensibles como el mes de diciembre.
12. Se recomienda a Gerencia General y a la Dirección de Fondos, mantener una constante gestión con los aliados de la colecta, fortaleciendo la relaciones, divulgando resultados y actividades de TECHO Costa Rica, proponiendo ideas de colaboración, confirmando con antelación la ayuda durante la colecta y definiendo los requerimientos para que se ejecute, de manera que refleje una gestión profesional y ordena ante los aliados, especialmente los aliados clave tanto dentro del área metropolitana como fuera de ésta.
13. Se recomienda a la Dirección de Formación y Voluntariado, implementar en el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica, las buenas prácticas identificadas en el proceso de colecta de fondos de TECHO Paraguay.
14. Se recomienda al Directorio de TECHO, implementar el plan de gestión de los involucrados y dar seguimiento a su cumplimiento.

15. Se recomienda al Directorio de TECHO, implementar el plan de gestión de comunicaciones y dar seguimiento a su cumplimiento.
16. Se recomienda al Directorio de TECHO, asignar en el rol de Director (a) del Proyecto colecta de fondos anual a la persona en la posición de Dirección de Formación y Voluntariado, por la relevancia de la gestión de su área a cargo en la colecta de fondos anual.
17. Se recomienda al Directorio de TECHO, implementar la propuesta del proceso de colecta de fondos anual incluida en esta investigación, como un plan piloto para la colecta 2017, además que sea valorado durante su implementación de manera que se realicen ajustes en el momento o en futuras colectas siempre en busca de la eficiencia y facilitación del logro de objetivos y metas.

5. BIBLIOGRAFIA

- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Eyssautier de la Torre, M. (2002). Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia. México, D.F. Ed. ECAFSA Thompson Learning. Recuperado el 21 de mayo del 2016 de <https://es.scribd.com/doc/120429372/metodos-de-investigacion>
- Jurado Rojas, Yolanda, (2010).Técnicas de Investigación Documental. México, Internacional Thomson Editores. Recuperado el 21 de mayo del 2016 de <https://es.scribd.com/doc/31937825/Tecnicas-de-Investigacion-Documental-Yolanda-Jurado>
- Lledó, P. (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento, 2da ed. – Victoria, BC, Canadá.
- Organización TECHO, (2016). Recuperado de <http://www.techo.org/paises/costarica/>
- Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK) 5ta ed. - Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencia Administrativa, 54-61.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.

6. ANEXOS

6.1. Anexo 1: ACTA DEL PFG

Acta del Proyecto	
Fecha	Nombre de Proyecto
1 de mayo del 2016.	Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de Colecta de Fondos Anual de la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. Áreas de conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados.	Actividad: Organización No Gubernamental –ONG- para ayuda social a comunidades en situación de pobreza.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
1 de mayo del 2016	31 de agosto del 2016
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general: Elaborar un diagnóstico del proceso de colecta de fondos anual de la organización TECHO Costa Rica para realizar una propuesta de mejora.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis FODA del proceso de colecta de fondos anual para identificar áreas de mejora. 2. Realizar un análisis comparativo del proceso de colecta de fondos en otros países para identificar nuevos elementos que fortalezcan el proceso de colecta de fondos anual de TECHO Costa Rica. 3. Realizar un plan de gestión de los involucrados para determinar sus necesidades y gestionarlos de forma eficiente. 4. Realizar un plan de comunicaciones para identificar el enfoque más eficaz y eficiente a utilizar con los interesados. 5. Desarrollar una nueva propuesta del proceso de colecta de fondos anual para la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica para ser implementada en las siguientes gestiones. 	
Justificación o propósito del proyecto	
<p>TECHO Costa Rica es una organización no gubernamental y sin fines de lucro, que como muchas de las entidades de este tipo, entre las principales necesidades la recaudación de fondos, TECHO cuenta con afiliados y otras fuentes menores de financiamientos, así como la colecta anual de fondos, siendo éstos los únicos fondos que TECHO puede gestionar con libertad absoluta de acuerdo a sus necesidades-</p> <p>TECHO Costa Rica realiza una colecta de fondos con una meta monetaria definida y para la cual se cuenta con la participación de miles de voluntarios quienes con tarros y camisetas</p>	

identificadas salen a las calles a recoger dinero por todo el territorio nacional; esta colecta es muy popular y en sus inicios fue conocida en Costa Rica como “un rojo por un techo”, haciendo alusión a que el billete de 1000 colones es conocido coloquialmente como un rojo. La colecta de fondos 2015 no alcanzó la meta, se cree que algunos factores como otra recaudación de fondos durante la misma fecha y fuertes lluvias entre otras cosas, generaron los resultados deficientes, sin embargo no se tiene certeza de las razones de fondo, es por ello que nace la inquietud de determinar cómo lograr una colecta exitosa cada año y para determinarlo, el primer paso es tener un diagnóstico del proceso actual de colecta de fondos y a partir de los resultados, determinar cómo se puede mejorar para alcanzar las metas e incluso superarlas.

Dentro de los beneficios esperados por la organización TECHO Costa Rica, al contar el diagnóstico y propuesta de gestión de la colecta de fondos anual, están:

- Tener información objetiva acerca de las áreas de mejora en la gestión de la colecta de fondos anual, lo que facilita enfocar los esfuerzos directamente en los puntos que requieren acciones correctivas, proporcionando además información útil para priorizar las acciones a seguir.
- Beneficiarse con un plan de gestión de los involucrados el cual permitirá ahorros en tiempo y recursos, al contar con una estructura que cuente con una estrategia a seguir según las características de cada involucrado.
- Eficiencias en las comunicaciones de la gestión de colecta de fondos anual, al tener un plan de comunicaciones que proporcione un enfoque adecuado sujeto a las necesidades y requisitos de los involucrados.
- Contar con un diagnóstico objetivo, sin costo monetario alguno para la organización y con asesoramiento profesional para lograr una gestión de colecta de fondos anual exitosa, no sólo en administración si no en los resultados que genere.
- Una mejor gestión en la colecta de fondos anual, generará beneficios de financiación para la Organización ya que con ellos, se espera mínimo llegar a la meta económica planteada, pero se tiene la expectativa superarla.
- Una nueva propuesta de gestión de la colecta de fondos, que se ejecute de forma eficiente y eficaz, generará beneficios en la imagen de TECHO Costa Rica ante el ente latinoamericano, ante su voluntariado y la comunidad, mostrando un Directorio más maduro y profesional en su gestión, generando confianza para potenciales aliados y voluntarios de distintas índoles.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto

El producto final generado por este proyecto es un informe del diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de colecta de fondos anual de la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica, que incluye:

- Informe del análisis FODA del proceso de la colecta de fondos anual.
- Análisis comparativo del proceso de colecta de fondos de otros países.
- Plan de gestión de los involucrados de la gestión de colecta de fondos anual.
- Plan de comunicaciones de la gestión de colecta de fondos anual.
- Informe de la nueva propuesta del proceso de la colecta de fondos anual.

Supuestos

- Se supone que, la organización TECHO Costa Rica actúa como patrocinador del proyecto y facilitará el acceso a las fuentes de información de datos actuales e históricos,

necesarias para la realización adecuada del proyecto.

- Se supone que, la información recopilada para la elaboración del plan de proyecto proviene de fuentes confiables tanto dentro como fuera de la organización.
- Se supone que, la calidad de la información existente proporcionada es correcta y suficiente para poder realizar el proyecto.
- Se supone que, el tiempo previsto de tres meses es suficiente para desarrollar el documento del PFG y permitirá alcanzar los resultados esperados.
- Se supone que, el personal de TECHO Costa Rica involucrado en el proyecto, está comprometido y dispondrá de tiempo suficiente para colaborar y aportar al proyecto.

Restricciones

- El plazo para finalizar el proyecto es de tres meses con una extensión máxima de un mes adicional.
- No se cuenta con un presupuesto para el desarrollo del proyecto.
- La disponibilidad de expertos para la asesoría en el tema específico es limitada.
- No hay experiencia previa en este tipo de diagnósticos por lo que la autora tendrá que asesorarse e investigar al respecto del tema.
- El proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica para su ejecución, no cuenta con un estándar consecuente a lo largo de los años.
- Es la primera vez que se analizará el proceso de colecta de fondos de TECHO Costa Rica, por lo cual no se cuenta con datos comparativos ni ninguna otra información acerca de la calidad del proceso.
- No se cuenta con un presupuesto por parte de la organización TECHO Costa Rica para la realización de este proyecto.

Identificación de riesgos

- Si la colecta de fondos 2016 no cumple sus metas estimadas, la organización TECHO Costa Rica podría perder interés en la conclusión de este proyecto, impactando la conclusión del mismo.
- Si la organización TECHO Costa Rica, no proporciona la información necesaria para el proyecto, podría afectar su alcance y plazo impactando la calidad del PFG.
- Si la organización TECHO Costa Rica, solicita cambios, podría afectar el alcance y plazo del PFG impactando con incumplimientos y/o atrasos en los entregables.
- Si se dan cambios en el cronograma del proyecto, podría implicar la no conclusión a tiempo del proyecto impactando los tiempos de entregas.
- Si por causas de fuerza mayor, la autora podría verse imposibilitada para presentarse a la colecta de fondos 2016, esto impactaría con el incumplimiento de uno de los objetivos específicos.
- Si el diagnóstico resulta muy complejo y/o extenso, podría propiciar dificultades en su elaboración, afectando el cumplimiento de los objetivos.

Presupuesto

No se cuenta con un presupuesto por parte de la organización TECHO Costa Rica, todos los gastos en los que se incurra correrán por cuenta de la autora.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Levantamiento de la información acerca de la gestión de	28-Mar-16	24-Jun-16

colecta de fondos anual		
Organización, estructuración y presentación de la información recopilada	25-Jun-16	11-Jul-16
Colecta de fondos 2016	03-Jun-16	05-Jun-16
Cierre oficial de la colecta de fondos 2016	11-Jun-16	11-Jun-16
Análisis FODA	12-Jun-16	31-Jul-16
Identificar y analizar los involucrados	01-Abr-16	12-Jun-16
Matriz de poder/interés de los involucrados	12-Jun-16	19-Jun-16
Plan de gestión de los involucrados	20-Jun-16	11-Set-16
Análisis de requisitos de comunicación	20-Jun-16	04-Jul-16
Matriz de las Comunicaciones	05-Jul-16	18-Jul-16
Plan de gestión de las comunicaciones	19-Jul-16	11-Set-16
Nueva propuesta de gestión de la colecta de fondos anual	01-Ago-16	11-Set-16

Información histórica relevante

TECHO es una organización presente en Latinoamérica y el Caribe, que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

La organización nació en el Chile en el año 1997 bajo el nombre de “Un techo para mi país”, con el objetivo de construir viviendas transitorias a las familias que vivían en condiciones de pobreza extrema sin las necesidades mínimas básicas y dignas de vivienda. Con ese modelo de trabajo TECHO comenzó su expansión, la cual llega en la actualidad a 21 países.

En el año 2012 cambió a su nombre a TECHO y cambió también su modelo de trabajo, donde la construcción de viviendas pasó a ser uno de varios programas y proyectos que se comenzaron a ejecutar en las comunidades. Aún hoy en día este cambio no es conocido por todos o no está claro del todo, pues “Un techo para mi país”, quedó fuertemente marcado en la memoria de la población, especialmente en Costa Rica con la campaña inicial de colecta “un rojo por un techo”.

TECHO llegó a Costa Rica en el año 2006 y hasta la fecha se han construido en el país más de 1700 viviendas transitorias en todas las regiones y ha logrado movilizar a más de 35 mil voluntarios(as) en sus diversas actividades, siendo la institución joven mejor posicionada en el país.

Durante el terremoto de Chinchona, TECHO cumplió un rol fundamental en la emergencia, logrando construir 201 viviendas y movilizandando a centenares de voluntarios(as).

Hoy TECHO Costa Rica se encuentra en un proceso de maduración. Durante el año 2014 se lanzó el Catastro Nacional de Asentamientos en Condición de Pobreza, estudio que dio a conocer la cantidad de asentamientos que existen en el país (394) y además los geo referenció, con el fin de poder sumar actores en la superación de la pobreza.

En la actualidad, se está trabajando de manera activa en 21 comunidades, donde se están realizando Programas y Proyectos Comunitarios, como Infraestructura Comunitaria (Mejoramiento de áreas comunes, accesos, viviendas transitorias), Programa de Aprendizaje Escolar, Programa de Ahorro Juvenil entre otros. A través de estos esfuerzos que TECHO Costa Rica realiza, se quiere incidir en las políticas públicas, ya que es desde ese espacio donde se pueden canalizar soluciones estructurales para cambiar la realidad injusta y para

que eso ocurra es necesario contar con la colaboración de toda la sociedad.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados directo(s):

Organización TECHO Costa Rica, Directora de Formación y Voluntariado, Gerente General, Equipo de Gestión de Colecta de Fondos

Involucrados indirecto(s):

Otros Directores (as) de TECHO Costa Rica sin participación activa en la gestión de Colecta de Fondos Anual

Voluntariado de TECHO Costa Rica

Comunidades beneficiadas por el apoyo y colaboración de TECHO Costa Rica

Personal de TECHO a nivel Latinoamericano

Directora de proyecto:

Valeria Carballo Luján

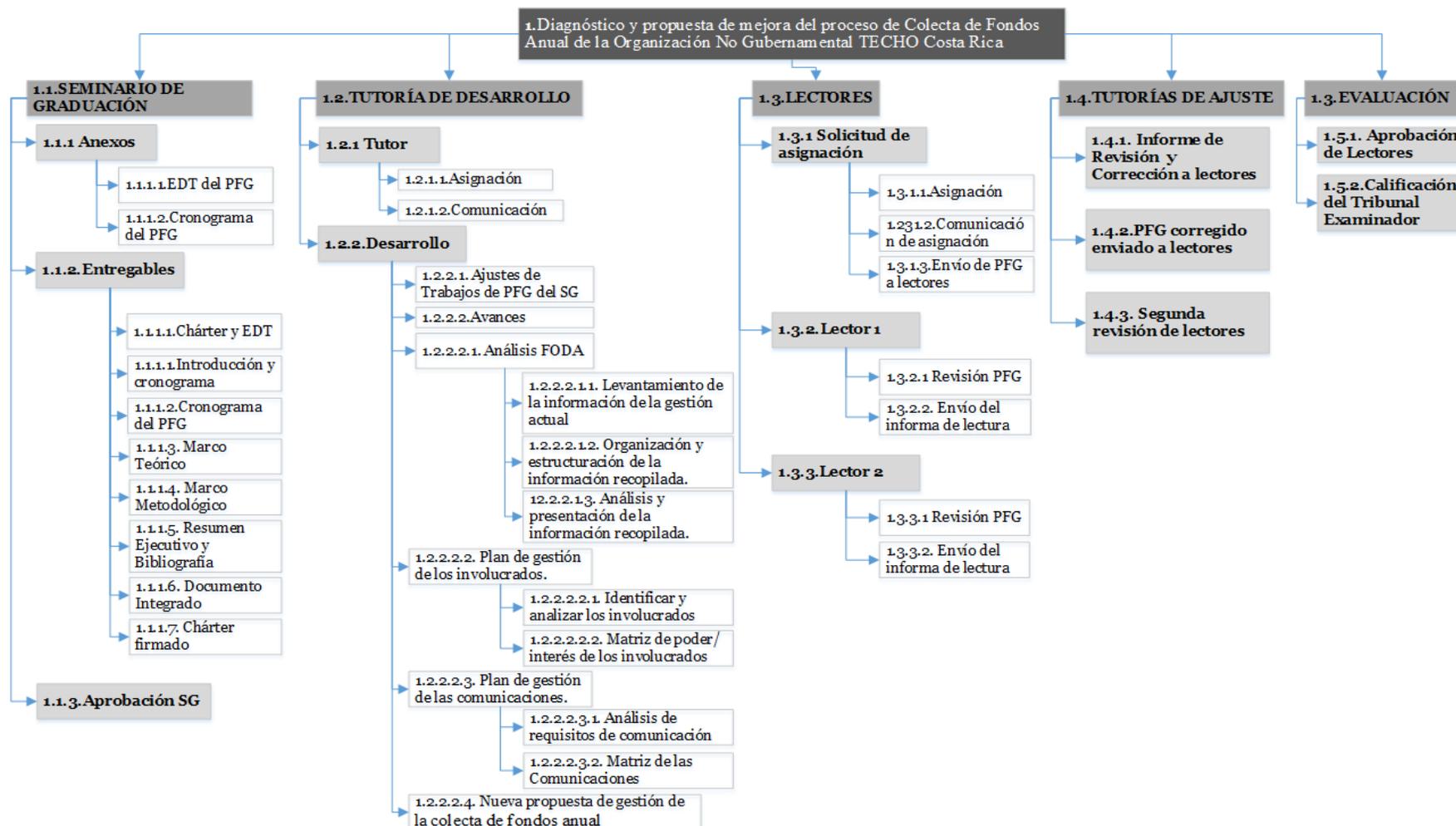
Firma:

Autorización de:

Yorlenny Hidalgo M.

Firma:

6.2. Anexo 2: EDT - Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de Colecta de Fondos Anual de la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica.



6.3. Anexo 3: CRONOGRAMA – Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de Colecta de Fondos Anual de la Organización No Gubernamental TECHO Costa Rica.

	 Task Mode ▾	Task Name ▾	Duration ▾	Start ▾	Finish ▾	Predecessor ▾	Resource Names ▾
0		▾ DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE COLECTA DE FONDOS ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO COSTA RICA	29 days	Mon 25/04/16	Sun 29/05/16		
1		▾ Anexos	12 days	Mon 25/04/16	Sun 08/05/16		
2	  	EDT del PFG	6 days	Mon 25/04/16	Sun 01/05/16		<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
3	  	Cronograma del PFG	6 days	Mon 02/05/16	Sun 08/05/16		<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
4		▾ Entregables	29 days	Mon 25/04/16	Sun 29/05/16		
5	  	Chárter y EDT	6 days	Mon 25/04/16	Sun 01/05/16	2SS	<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
6	  	Introducción y cronograma	6 days	Mon 02/05/16	Sun 08/05/16	3SS	<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
7	  	Marco Teórico	7 days	Mon 09/05/16	Mon 16/05/16		<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
8	  	Marco Metodológico	6 days	Sun 15/05/16	Sun 22/05/16		<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
9	  	Resumen Ejecutivo y Bibliografía	6 days	Mon 23/05/16	Sun 29/05/16		<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
10	  	Documento Integrado	6 days	Mon 23/05/16	Sun 29/05/16	5,6,7,8	<input type="checkbox"/> Valeria Carballo
11	 	Chárter firmado	6 days	Mon 23/05/16	Sun 29/05/16	10SS	Yorlenny Hidalgo

6.4. Anexo 4: EDT de la Colecta de Fondos

1. GESTIÓN DE ACTIVIDADES ANTERIORES AL DÍA DE COLECTA

1.1. Preparación de Alcantías

- 1.1.1. Inventario de alcantías
- 1.1.2. Estimación de la cantidad de alcantías nuevas
- 1.1.3. Supervisión y construcción de las nuevas alcantías
- 1.1.4. Estimación y solicitud de *stickers*
- 1.1.5. Estimación y solicitud de marchamos y códigos de barra
- 1.1.6. Colocación de *stickers*
- 1.1.7. Colocación de marchamo y código de barras

1.2. Preparación de Camisetas

- 1.2.1. Definir el estilo de la camiseta de la colecta
- 1.2.2. Coordinar la elaboración de las muestras de las camisetas
- 1.2.3. Definir día de tallaje de camisetas
- 1.2.4. Estimación de camisetas requeridas por talla

1.3. Viáticos para voluntarios (Gasolina, teléfono, etc.)

- 1.3.1. Definir mecanismos de entrega de dinero (efectivo, transferencia, etc.)
- 1.3.2. Entregar dinero a los líderes de zona/punto y firmar comprobante

1.4. Logística de materiales

- 1.4.1. Traslado de alcantías
- 1.4.2. Entrega de materiales de la colecta (camisetas y alcantías con *stickers* y marchamos)
- 1.4.3. Definir insumos para de la jornada de entrega de alcantías (bebidas, comida, etc.)

2. GESTIÓN OFICINAS CENTRALES (ejecutada por miembros del Directorio y algunos voluntarios)

2.1. Atención al voluntariado

- 2.1.1. Control de inventario de camisetas
 - 2.1.1.1. Entrega de camisetas
 - 2.1.1.2. Recepción y control de pago por las camisetas

2.2. Control de inventario de alcantías

- 2.2.1. Entrega de alcantías vacías
- 2.2.2. Recepción de alcantías llenas

2.3. Monitoreo de zonas

- 2.3.1. Gestión de conflictos escalados
- 2.3.2. Intervención en puntos (si es necesario)

2.4. Cierre del día

- 2.4.1. Entrega de alcantías en el banco
 - 2.4.1.1. Coordinación y aseguramiento de alimentos y bebidas para el voluntariado
 - 2.4.1.2. Recepción y control de la presencia de todos los líderes de zona autorizados de entregar alcantías llenas en el vehículo autorizado
 - 2.4.1.3. Control y aseguramiento de la presencia de los miembros autorizados del Directorio a ingresar a la zona de conteo

- 2.4.1.4. Reporte con los miembros del banco de la presencia de los miembros autorizados del Directorio a la zona de conteo y de los líderes de zona autorizados de entregar alcancías
- 2.4.1.5. Control y aseguramiento del ingreso de los miembros de los miembros autorizados del Directorio a ingresar a la zona de conteo
- 2.4.1.6. Coordinación y aseguramiento del ingreso de cada uno de los líderes de zona autorizados a entregar alcancías llenas, a la zona de conteo
- 2.4.1.7. Registro, conteo, control y apertura de alcancías y estimación del dinero recaudado.
- 2.4.1.8. Cierre y firma del acta del conteo del día

3. GESTIÓN DE ZONAS (ejecutada por líderes de colecta)

3.1. Reporte a las oficinas centrales

3.2. Presencia y supervisión de zonas

- 3.2.1. Verificación de zonas/puntos activos
- 3.2.2. Definir estatus de la zona/puntos
- 3.2.3. Gestión o escalamiento de conflictos en caso necesario
- 3.2.4. Reporte estatus de zona/puntos

3.3. Asistencia y soporte en la entrega de alcancías al banco.

3.4. Cierre del día

- 3.4.1. Reporte de estatus de puntos verificados
- 3.4.2. Reporte de gestión o escalamiento de conflictos en caso necesario

4. GESTIÓN DE PUNTOS (ejecutada por líderes de zona)

4.1. Recorrido de puntos (esta actividad se repite varias veces al día)

- 4.1.1. Verificación de puntos activos y aseguramiento de líderes de punto presentes
- 4.1.2. Definir estatus del punto
- 4.1.3. Gestión o escalamiento de conflictos en caso necesario
- 4.1.4. Entrega, control y cobro de camisetas
- 4.1.5. Control de alcancías (recepción de alcancías llenas y entrega de alcancías vacías)
- 4.1.6. Movilización de voluntarios en caso necesario
- 4.1.7. Actividades de apoyo y motivación

4.2. Visita a oficinas centrales (esta actividad puede repetirse varias veces al día)

- 4.2.1. Inventario de camisetas
 - 4.2.1.1. Solicitud y retiro de camisetas
 - 4.2.1.2. Pago de camisetas (anteriores)
- 4.2.2. Inventario de alcancías
 - 4.2.2.1. Solicitud y retiro de alcancías vacías
 - 4.2.2.2. Aceptación de firma de alcancías retiradas según número/marchamo

4.3. Cierre del día

4.3.1. Recorrido de cierre a los puntos

- 4.3.1.1. Gestión de alcancías
 - 4.3.1.1.1. Retiro y control de alcancías llenas (el ultimo día se retiran todas)
 - 4.3.1.1.2. Control y registro de alcancías sin llenar
 - 4.3.1.1.3. Entrega de alcancías en el banco

- 5. GESTION DE PUNTITOS (ejecutada por líderes de punto)**
 - 5.1.1. Control de asistencia (diario)**
 - 5.1.2. Solicitud de camisetas (diario)**
 - 5.1.3. Cobro de camisetas a voluntarios y pago de las mismas a líderes de zona**
 - 5.1.4. Solicitud de alcancías vacías (esta actividad se repite varias veces al día)**
 - 5.1.5. Entrega de alcancías llenas (esta actividad se repite varias veces al día)**
 - 5.1.6. Gestión o escalamiento de conflictos en caso necesario**
 - 5.1.7. Gestión de horarios de voluntarios y movimientos (diario)**
 - 5.1.8. Actividades de motivación a voluntarios (esta actividad se repite varias veces al día)**