

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

El análisis de los Factores Críticos de Éxito en un proyecto sobre desarrollo de capacidades. Un estudio de caso en Talento+1.

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social presentada por:

VILLACORTA TARDIO, Oscar Augusto Martín

20095501

Asesorado por: Mgtr. Fabricio Franco Mayorga

Lima, 29 de mayo de 2018

La Tesis

EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN UN PROYECTO SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES. UN ESTUDIO DE CASO EN TALENTO+1.

ha sido aprobada

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman
Presidente de Jurado

Mgtr. Fabricio Franco Mayorga
Asesor de la tesis

Mgtr. Diego Espinosa Winder
Tercer Jurado



A todas las personas y amigos que estuvieron acompañando, apoyando y colaborando para poder hacer realidad esta investigación.

A mis padres, por la paciencia y amor infinito que me siguieron dando aún en tiempo extra.

A Fabricio Franco, un asesor único e inigualable que me llevó de la tautología a un documento capaz de generar discusiones a favor de la gestión.

Finalmente, a aquellas personas que siguen buscando generar a través de la gestión de proyectos, cambios que impacten en la vida de las personas.



LISTA DE ACRÓNIMOS

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

ADP: Ad-hoc Durban Platform

APM: Association for Project Management

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAD: Comité de Asistencia para el Desarrollo

CO₂: Dióxido de Carbono

COP: Conferencia de las Partes

COSUDE: Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación

CSF: Factores Críticos de Éxito

GEI: Gases de Efecto Invernadero

IPCC: Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático

LFA: Logical Framework Approach – Marco Lógico

Minam: Ministerio del Ambiente

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONG: Organismos No Gubernamentales

ONU: Organización de las Naciones Unidas

P2M BOK:

PBI: Producto Bruto Interno

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

PPM: Partículas por Millón

PUPC: Pontificia Universidad Católica del Perú

TdC: Teoría del Cambio

TdH: Triángulo de Hierro

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

UARM: Universidad Antonio Ruíz de Montoya

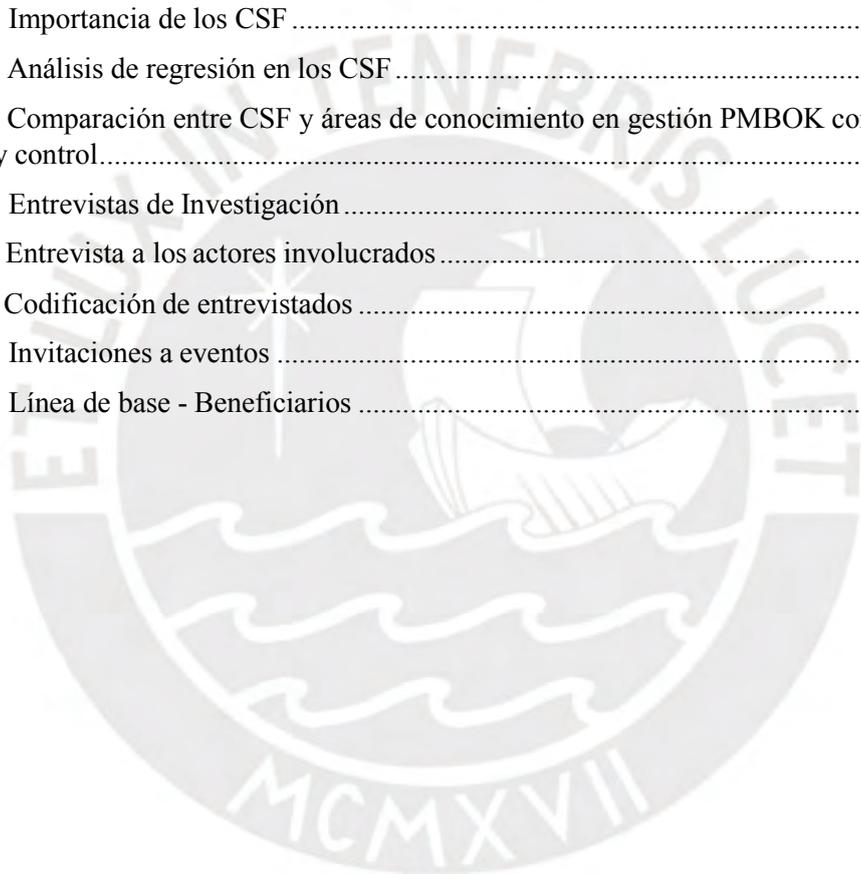
UNFCCC: Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

UP: Universidad Pacífico

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Justificación.....	4
3. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis.....	6
CAPÍTULO 2: EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL	9
4. ¿Qué es un proyecto?	9
4.1. Los proyectos de acción social y desarrollo social.....	11
5. Gestión de Proyectos.....	16
5.1. Ciclo de Vida del Proyecto.....	17
5.2. Teoría de cambio o la teoría causal subyacente	19
6. La evaluación de proyecto.....	22
6.1. Criterios de éxito de un proyecto.....	23
6.2. Factores Críticos de Éxito en la gestión	26
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	44
1. Enfoque metodológico	44
2. Muestreo Cualitativo	46
3. Recolección de datos.....	47
3.1. Entrevistas	50
3.2. Documentación.....	52
CAPÍTULO 4: TALENTO+1 Y EL CAMBIO CLIMÁTICO	54
1. El mundo y el cambio climático.....	54
1.1. Ciencia sobre cambio climático.....	55
1.2. El cambio climático y el Perú.....	59
1.3. Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático – UNFCCC.....	60
1.4. Rol de la Sociedad civil en el sector climático.....	61
2. Consultora Libélula	67
2.1. Ciclo de vida Talento+1	69
2.2. Característica de los actores en Talento+1	73
2.3. Programa Talento+1: Liderazgo y Emprendimiento frente al Cambio Climático para el Desarrollo Sostenible.....	75
2.4. Definición de éxito de Talento+1	81
CAPÍTULO 5: LOS CSF DETERMINANTES EN TALENTO+1	97
1. CSF convalidados.....	99
1.1. Competencias del equipo de gestión de proyectos – Etapa de Implementación.....	99

1.2.	Consulta efectiva con los actores clave de interés – Etapa de Cierre	102
2.	CSF no validados	104
2.1.	Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés – Etapa de Planeamiento	105
3.	CSF no identificados en la hipótesis	107
3.1.	Competencias de los planificadores de proyectos – Etapa de Planeamiento.....	107
3.2.	Consultas efectivas con los actores clave de interés – Etapa de Planeamiento	110
3.3.	Consulta efectiva con todas las partes interesadas – Etapa de Implementación ...	111
	CONCLUSIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	119
	ANEXO A: Importancia de los CSF	124
	ANEXO B: Análisis de regresión en los CSF	125
	ANEXO C: Comparación entre CSF y áreas de conocimiento en gestión PMBOK con Monitoreo y control.....	126
	ANEXO D: Entrevistas de Investigación	127
	ANEXO E: Entrevista a los actores involucrados	135
	ANEXO F: Codificación de entrevistados	136
	ANEXO G: Invitaciones a eventos	137
	ANEXO H: Línea de base - Beneficiarios	141



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Gestión de proyectos: éxitos y resultados.....	27
Tabla 2. Destacados por Importancia de los CSF.....	36
Tabla 3. Análisis de regresión para los CSF.....	38
Tabla 4. Áreas de conocimiento de la guía PMBOK.....	40
Tabla 5. Correspondencia entre procesos y áreas de conocimiento en gestión.....	41
Tabla 6. Lista de indicadores.....	49
Tabla 7. Entrevistas en el trabajo de campo.....	50
Tabla 8. Documentación de apoyo.....	52
Tabla 9. Objetivos de Talento+1.....	70
Tabla 10. Fases y metodología de la Pasantía.....	75
Tabla 11. Fortalecimiento del conocimiento sobre cambio climático - Talento+1.....	78
Tabla 12. Financiamiento Talento+1.....	89
Tabla 13. Resumen de gastos.....	90
Tabla 14. Horas planificadas - Talento+1.....	91
Tabla 15. Sumilla Liderazgo - Talento+1.....	92
Tabla 16. Sumilla Conocimientos - Talento+1.....	93
Tabla 17. Sumilla Incidencia - Talento+1.....	94
Tabla 18. Sumilla Emprendimiento - Talento+1.....	94
Tabla 19. CSF determinantes en Talento+1.....	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de vida de proyecto.....	18
Figura 2. Emisión de CO ₂ , Cambio de temperatura y Elevación del océano.....	56
Figura 3. Emisiones por sectores de CO ₂ para una base de escenarios de mitigación ..	57
Figura 4. Impactos observados atribuidos al cambio en relación	58



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la necesidad de conocer cuáles son los Factores Críticos de Éxito - CSF en los proyectos sobre desarrollo de capacidades, determinando qué elementos son potencialmente replicables en otros proyectos sobre desarrollo de capacidades con características similares al estudio de caso desarrollado en Perú. Ello tomando como base teórica los Factores Críticos de Éxito presentados por Khang & Moe (2008) para la gestión en proyectos de desarrollo que se ejecutan en países en desarrollo.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de Talento+1, un proyecto de la consultora peruana Libélula, que pertenece al sector de sociedad civil. Dicho proyecto tuvo como fin desarrollar las capacidades de 20 personas líderes en sus comunidades con interés en el cambio climático y desarrollo sostenible. En consecuencia, la presente investigación analiza la gestión del proyecto caso de estudio, basado en los CSF, tomando en cuenta el ciclo de vida de un proyecto y los criterios de éxito de un proyecto social. Luego, se presentan los hallazgos donde se establecen los CSF que se consideran determinantes para lograr el éxito de Talento+1, todo ello contextualizado en el modelo teórico mencionado.

Como resultado de este estudio, se busca identificar los CSF determinantes durante la gestión de Talento+1 que permitieron el éxito del proyecto. Esto sintetiza los hallazgos de la investigación y plantea su posible réplica en otros proyectos sobre desarrollo de capacidades con similares características a las de Talento+1. Ello para permitir una gestión más eficiente y efectiva en los futuros proyectos sobre desarrollo de capacidades en el Perú. Finalmente, como resultado del análisis, se presentan las conclusiones relativas al adecuado uso de los CSF para mejorar la gestión de proyectos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad definir qué Factores Críticos de Éxito pueden ser considerados como determinantes dentro de la gestión de un proyecto sobre desarrollo de capacidades, tomando como referencia los quince CSF presentados por Khang & Moe (2008). En ese sentido, el estudio analiza el caso del proyecto Talento+1, ejecutado por la consultora Libélula durante el año 2014 y principios del 2015 con la finalidad de que los hallazgos permitan identificar aquellos CSF que generen un desempeño más efectivo dentro de la gestión de proyectos sobre desarrollo de capacidades y que por tanto permitan el éxito de estas intervenciones. Ello dentro de un contexto en el que Talento+1 es un proyecto innovador enfocado en el desarrollo de capacidades para jóvenes dentro del sector climático en el Perú.

Para aproximarnos a este caso de estudio, en el primer capítulo, además de mostrar los objetivos y preguntas que guiarán la investigación, se muestra la problemática que nos lleva a realizarla así como una introducción a las principales características del proyecto Talento+1. En el segundo capítulo, se muestra el marco teórico de la investigación y las características de evaluación de un proyecto. Este marco teórico se divide en tres partes: el primero muestra la teoría relacionada a la definición de un proyecto particularmente sobre los proyectos sociales y la generación de valor social; el segundo se centra en la gestión de los proyectos y un análisis sobre el ciclo de vida de un proyecto; y la tercera muestra métodos de evaluación de un proyecto, bajo una perspectiva de cumplimiento del objetivo (Criterios de Éxito) y bajo una perspectiva sobre el desarrollo de la gestión (Factores Críticos de Éxito) profundizando en el modelo de Khang & Moe (2008) como método a utilizar durante el análisis de la investigación. En ese sentido, se describen los quince factores que conforman la propuesta de los autores mencionados.

Posteriormente, en el tercer capítulo se detalla el sustento metodológico que sigue el presente documento, mencionando el diseño y sus correspondientes fuentes primarias y secundarias. Es así que se establece el por qué se escoge un análisis de tipo cualitativo, el uso de las entrevistas de semiestructuras y el trabajo de campo. Estos instrumentos de recojo de información serán dirigidos a los actores estratégicos del proyecto Talento+1 como los coordinadores del proyecto, los aliados estratégicos y los beneficiarios. De igual forma, se pueden distinguir dos etapas marcadas en el proceso de investigación: la descriptiva y la analítica.

Una vez mostrada la teoría, y la metodología a utilizar, es en el cuarto capítulo donde se describe el contexto por el cual la consultora Libélula decide iniciar el proyecto. Se inicia dicho capítulo mostrando la problemática del cambio climático sobre el desarrollo de la sociedad, indicando la oportunidad del contexto para desarrollar un proyecto como Talento+1, luego se procede a mostrar el perfil de Libélula y su experiencia en el desarrollo de proyectos; finalmente se procede a enfocarse en el proyecto Talento+1 y analizar los Criterios de Éxito (Criterios OCDE y Triángulo de Hierro) por el cual dicho proyecto es considerado exitoso fue área de recursos humanos y específicamente revisar la estrategia de compensaciones de la misma. Dentro de la descripción se incluye la propuesta del proyecto, el detalle de la ejecución y los resultados alcanzados.

En el quinto capítulo, se presentan y analizan los hallazgos de investigación respecto a los Factores Críticos de Éxito en Talento+1; para ello, el capítulo se divide entre los hallazgos que coinciden con la hipótesis planteada, aquellos que no fueron validados y los factores que se hallaron como determinantes, pero no fueron identificados en la hipótesis inicial. Estos hallazgos son analizados detenidamente y contrastados con teoría que respalda su importancia para la gestión de proyectos, del mismo modo que se utilizan las impresiones de los actores clave involucrados en el proyecto. Es importante resaltar que los factores a analizar pertenecientes a Khang & Moe (2008) han sido debidamente identificados en el Capítulo 2; el éxito del proyecto, comprobado en el Capítulo 4 y en el presente capítulo se procede a analizar cuáles de los quince factores resultan determinantes para el presente proyecto. Los resultados y hallazgos de la investigación son presentados dentro de este capítulo, que definen y valoran aquellos factores críticos que permitieron definir al caso investigado como un éxito.

Finalmente, se presentan las conclusiones donde se describen los principales hallazgos en el estudio de caso presentado. Se enfatizan los CSF que permitieron el éxito en la gestión del proyecto y los motivos por los cuales fueron identificados como tales dentro de las características y entorno del proyecto. Estas conclusiones enfatizan los resultados obtenidos y por qué los resultados nos señalan aquellos factores críticos de éxito del Talento+1.

CAPÍTULO 1: OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad presentar la pertinencia de realizar esta investigación, por ello se procede a presentar el problema de investigación bajo una perspectiva desde la gestión y el éxito de un proyecto, tanto en los resultados como en el gestión del mismo. Del mismo modo se describen los objetivos y preguntas a resolver durante los siguientes capítulos.

1. Problema de investigación

En una publicación realizada por The Standish Group (1995), denominado Chaos Report, se presenta que el 31,1% de proyectos ejecutados en Estados Unidos, en aquel momento, fueron cancelados. El 52,7% terminaron con demoras, sobrecostos o incumplimiento de los objetivos iniciales del proyecto; y solo el 16,2% lograron terminar la ejecución de acuerdo al presupuesto y tiempo requerido –y de estos, solo el 42% lograba cumplir los requerimientos señalados del proyecto. El costo total por proyectos cancelados, con sobrecostos o con mal funcionamiento usualmente tiende a ser de muy alto costo. Debido a ello y bajo una necesidad de mejorar el desempeño de los proyectos, los actores involucrados en aquellos proyectos identificaron la necesidad de impulsar como Factores Críticos de Éxito (CSF) tres características para mejorar el desempeño de sus proyectos, los cuales fueron: el grado en que los usuarios se involucran en los proyectos, el apoyo de la alta dirección al proyecto y una declaración clara de requerimientos.

Para el 2013, un nuevo Chaos Report (The Standish Group, 2013), informó de una mejora al 2012 en la tasa de éxito en proyectos del 39% (proyectos en tiempo, presupuesto y cumpliendo con requisitos y especificaciones). Este reporte también indicó que el 43% de proyectos llega a concluir con demoras, sobrecostos o logrando solo parte del total de exigencias y especificaciones; mientras un 18% fracasa por completo (son cancelados o entregan productos deficientes). Estas cifras muestran una mejora estadística sobre los hallazgos en el reporte de 1995, pero aún evidencia la necesidad de un extenso proceso de mejora para la gestión de proyectos.

Del mismo modo, el Grupo de Evaluación Independiente (IEG) señala que el 39% de proyectos financiados por el Banco Mundial no fueron exitosos durante el año 2010 (Chauvet, Collier, & Duponchel, 2010). El fracaso de estos proyectos puede ser el resultado de diversos factores, tanto internos, como externos, entre las que se encuentran los problemas gerenciales u

organizacionales. Precisamente los responsables de lidiar con dichos factores son los gestores de proyectos, pues acarrean la responsabilidad de ejecutar tareas de una manera eficiente y eficaz, permitiendo lograr las metas determinados de manera sostenible. El alto porcentaje de proyectos que no llegan a culminar de manera satisfactoria generan la necesidad de buscar mejores procesos, los cuales podrían evidenciarse en los CSF, pues han dado resultados progresivos en los Chaos Report (2013).

Esta problemática entre los proyectos para ser exitosos, también implica a los proyectos sociales, que se definen como la expresión técnica de soluciones a problemas de interés social y un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas hacia situaciones convenientes en beneficio de la sociedad (Baca Tavira & Herrera Tapia, 2016). Introducir un cambio para beneficio de un sector específico de la población puede ayudar a su desarrollo; sin embargo, la evaluación de un proyecto no debe limitarse exclusivamente al cumplimiento de los objetivos, sino a evaluar el impacto generado por los objetivos para reducir sensiblemente la magnitud del problema, previamente identificado para la pertinencia del proyecto o por lo menos alterar parcialmente la problemática. Estas evaluaciones deben ser acompañadas del desempeño en la gestión del mismo, pues son los procesos que permiten obtener resultados satisfactorios o deficientes.

Problema de investigación: El alto porcentaje de proyectos con problemas para culminar de manera exitosa o satisfactoria, hace necesario generar evidencia de factores críticos de éxito que permitan incrementar las posibilidades de éxito en un proyecto.

2. Justificación

Lo que determina el éxito de un proyecto no tiene un método de evaluación consensuado entre los especialistas. Existen diversas propuestas de evaluación entre los autores que van desde una metodología clásica, como es el Triángulo de Hierro con mediciones de tiempo, costo y alcance, hasta un método utilizado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), como son los cinco criterios de evaluación, los cuales plantean evaluar: la pertinencia, eficacia, efectividad, impacto y sostenibilidad. En tal sentido, el nivel de rendimiento que alcanza una organización está en función de la eficiencia y la eficacia de las acciones que ejecuta (Neely, Gregory, & Platts, 2005), ello pensando directamente en la gestión de un proyecto. La eficiencia se basa en la relación entre producción y entradas, con un enfoque de medidas de productividad del proceso y utilización de recursos, mientras que, la eficacia se basa en la idea de salidas apropiadas del proceso (Radnor & Barnes, 2007).

Diversos autores (Motoa 2015; Ofori 2013 e Ika et al 2012) remarcan que el concepto de éxito de proyecto es relativo porque depende del ambiente en el que se desarrolla e inclusive también depende de la expectativa de los actores involucrados. Por su parte, los Factores Críticos de Éxito (CSF) son las dimensiones dentro de una gestión que deben ir bien para asegurar el éxito del proyecto; es decir, son los procesos durante la gestión que de realizarse adecuadamente, aseguran o facilitan la entrega de productos exitosos. Estos mismos factores pueden ser relevantes o no, dependiendo del tipo de proyecto ejecutado y la situación de su entorno. La cantidad de factores necesarios dependen nuevamente, de los autores que presenten sus propuestas, aunque para Khang & Moe (2008), los CSF pueden ordenarse en 15 factores distribuidos en cuatro fases: conceptualización del proyecto, planeamiento, implementación y cierre.

Para el caso peruano, existe bibliografía muy limitada sobre la cantidad de proyectos sociales que culminaron de manera exitosa, especialmente sobre aquellos enfocados directamente sobre desarrollo de capacidades en cambio climático. Sin embargo, una especialista en temas de gobernanza climática (Astrid Aguilar, comunicación personal, 2018), expresó la necesidad de realizar mayores estudios sobre estos proyectos sobre cambio climático, no solo al finalizar el proyecto, sino también luego de unos años para analizar su impacto, pues la cantidad de proyectos que en el largo plazo no desarrollan una sostenibilidad puede llegar a ser muy alto. Para ello es necesario contar con una metodología que pueda amoldarse a los distintos proyectos para generar información que pueda comparar resultados, por tanto, los CSF de Khang & Moe se perfila como una opción.

Esta realidad en la que se desenvuelven los proyectos sobre desarrollo de capacidades que aborda la problemática de cambio climático y desarrollo sostenible en Perú, genera una oportunidad para analizar e identificar los factores determinantes para el éxito de un caso como Talento+1, para ser utilizado como guía para nuevos proyectos de similares dimensiones y tengan un alto margen de éxito a diferencia del resto de proyectos. Para analizar los CSF de un proyecto exitoso, primero debe evaluarse el éxito general del proyecto para luego proceder a analizar los procesos que los facilitaron. Por ello, la evaluación de éxito del Talento+1 se da mediante la evaluación del Triángulo de Hierro (eficacia y eficiencia), el impacto de los beneficiados y la sostenibilidad del proyecto. Una vez demostrado el éxito de sus resultados, recién se procede al análisis de la gestión del mismo, por medio de los Factores Críticos de Éxito.

Talento+1 buscó el desarrollo de capacidades en jóvenes peruanos con interés en la problemática de cambio climático y desarrollo sostenible, con el fin de ser agentes de cambio

dentro de sus comunidades. Uno de los desafíos de la investigación es determinar si la evaluación de un proyecto sobre desarrollo de capacidades como es Talento+1, con objetivos poco tangibles y medibles en comparación a proyectos de infraestructura e industriales; pueden validar los resultados de la investigación hecha por Khang & Moe, donde se analizaron a 368 gestores que trabajan en proyectos de desarrollo similares al estudio de caso bajo una metodología cuantitativa. Sin embargo el estudio de caso se realizó sobre una metodología cualitativa debido al reducido universo de actores que formaron parte del proyecto, debido a su naturaleza y escala.

3. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

En base al problema de investigación presentado se plantea la pregunta general y las preguntas específicas de investigación, con sus respectivos objetivos, y la hipótesis que se buscará validar o rechazar durante el proceso de investigación.

Entre los quince factores que se utilizan durante el análisis de Talento+1, existen algunos que destacan sobre el resto, pues cumplen un rol significativo y determinante para la consecución del éxito en la gestión de Talento+1. Resulta importante identificar cuáles son estos factores determinantes para que puedan ser implementados con mayor criterio en otros proyectos, por ello se plantea la siguiente pregunta general que abarcará la finalidad de esta investigación.

Pregunta General: ¿Cuáles han sido los Factores Críticos de éxito significativos en Talento+1 que permitieron facilitar el éxito del proyecto?

Tomando como base los quince CSF presentados por Khang & Moe, esta pregunta tiene como objetivo definir los CSF determinantes durante los procesos de gestión de Talento+1 que llevaron al éxito del mismo. La hipótesis planteada señala que existen *tres factores críticos (uno por etapa del ciclo de vida) determinantes en la gestión de Talento+1, ellos son: compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores involucrados (planeamiento), las competencias del equipo de gestión de proyectos (implementación) y consultas efectivas en los actores de interés (cierre).*

Sin embargo, para responder la pregunta general y validar o rechazar la hipótesis, es crítico poder demostrar primero el éxito del proyecto en la consecución de su objetivo general, para posteriormente proceder a analizar los factores en la gestión que permitieron dicho éxito.

Por ello, la relevancia en demostrar a Talento+1 como un proyecto exitoso, debe ser un paso previo e incluir la perspectiva de los principales actores involucrados en su gestión, así como la de los beneficiarios. Este éxito se respalda en la opinión de los actores y por documentos que señalan la conformidad del proyecto.

Con esta pregunta general e hipótesis se han establecido objetivos específicos los cuales se desarrollarán a continuación:

Objetivo Específico 1: Determinar los enfoques teóricos que permitan establecer los Factores Críticos de Éxito para un proyecto sobre desarrollo de capacidades

Pregunta Específica 1 ¿Cuál es la teoría necesaria para explicar la relevancia de analizar los factores críticos durante la gestión de un proyecto sobre desarrollo de capacidades? Para ello es necesario desarrollar la definición de proyecto y específicamente de un proyecto social. Luego, se describir la gestión de proyectos y sus métodos de evaluación entre los que destacan los criterios de éxito y los factores críticos de éxito. El primer método (criterios de éxito) es necesario para determinar el éxito del proyecto, lo que permite posteriormente analizar los factores críticos en la gestión de ese proyecto exitoso. Con esta información se expone la teoría para definir el éxito de un proyecto y determinar cuáles son los factores críticos en la gestión del proyecto.

Objetivo Específico 2: Determinar la metodología adecuada que permita levantar la data necesaria para analizar los CSF en un proyecto ejecutado en 2014 como Talento+1.

Pregunta Específica 2: ¿Cuál es la metodología utilizada dentro de la investigación? Esta pregunta permite establecer el por qué se escoge un análisis de tipo cualitativo, el uso de las entrevistas de semiestructuras y el trabajo de campo. Estos instrumentos de recojo de información serán dirigidos a los actores estratégicos del proyecto Talento+1 como los coordinadores del proyecto, los aliados estratégicos y los beneficiarios.

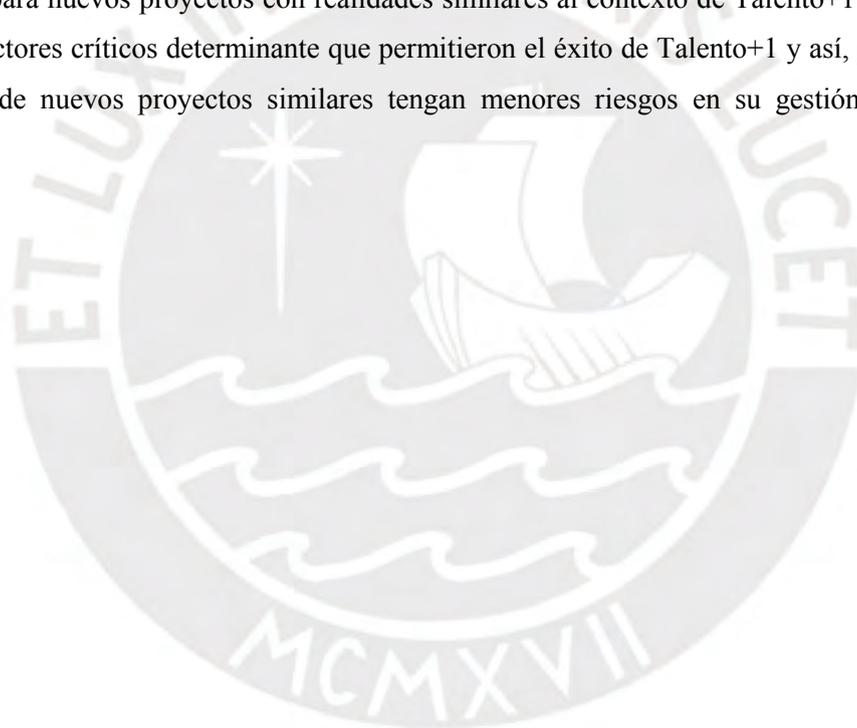
Objetivo Específico 3: Analizar la pertinencia del proyecto, describir tanto a la organización ejecutora del mismo como el proyecto y definir su éxito bajo Criterios de Éxito de un proyecto social.

Pregunta Específica 3: ¿Cuál fue el contexto que permite demostrar la implementación exitosa de Talento+1, para posteriormente realizar una evaluación de CSF? Esta pregunta permite describir la pertinencia de los hechos y oportunidades que se generaron para realizar un proyecto de desarrollo de capacidades en cambio climático, del mismo modo permite describir a

la organización, su experiencia en el desarrollo de proyectos y los criterios de éxito (impacto, sostenibilidad y Triángulo de Hierro) necesarios para demostrar el éxito del proyecto.

Considerando que el éxito de un proyecto se determina por varios factores internos y externos al equipo ejecutor, es necesario determinar cuáles de esos factores son críticos para un proyecto de desarrollo de capacidades. Es por ello que esta investigación busca los detalles de la gestión y ejecución en el estudio de caso del proyecto Talento+1 e identificar los contextos y aprendizajes que permitan retroalimentar futuros proyectos similares. Esto dando a notar que un proyecto sobre desarrollo de capacidades exitoso puede brindar herramientas que permiten hacer sostenible la inversión del proyecto.

Con la investigación no se pretende determinar los Factores Críticos de Éxito determinantes para el éxito en cada nuevo proyecto, pero se pretende ayudar e esclarecer el panorama para nuevos proyectos con realidades similares al contexto de Talento+1. Definiendo aquellos factores críticos determinante que permitieron el éxito de Talento+1 y así, permitir que la gestión de nuevos proyectos similares tengan menores riesgos en su gestión durante su ejecución.



CAPÍTULO 2: EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL

En el presente capítulo se analizan el enfoque de proyecto y las diferentes aproximaciones existentes con respecto al éxito general de un proyecto y los Factores Críticos de Éxito durante la gestión (CSF). Para determinar el enfoque de proyectos, se presentan los conceptos introductorios generales de un proyecto y su relación específica con los proyectos de desarrollo. Del mismo modo se revisan los conceptos de evaluación de proyectos y evaluación de la gestión de proyectos con las diversas aproximaciones sobre los CSF. Finalmente, el capítulo concluye con la presentación de los factores que se usarán para el estudio de caso en la investigación de Talento+1 como proyecto.

4. ¿Qué es un proyecto?

Existen diversas aproximaciones teóricas planteadas sobre qué es un proyecto y cómo definirlo; sin embargo, existen escuelas que han buscado agrupar diversas corrientes bajo enfoques estándar con conceptos aplicables a la mayoría de proyectos. Entre estas escuelas destacan el Project Management Institute o la Association for Project Management, motivo por el cual se toman sus respectivos conceptos para dar una definición de proyecto.

Un proyecto puede ser definido como un conjunto de actividades desarrolladas durante un horizonte temporal acotado con el objeto de crear, modificar o innovar un producto, servicio o resultado (PMI, 2013). Con ello podemos entender que la naturaleza temporal de los proyectos implica que el diseño debe plantarse con un inicio y un final definidos. El final de un proyecto se alcanza cuando se logran cumplir con los objetivos del proyecto, se sobrepasa de los tiempos establecidos y se determina que no se podrá cumplir o no pueden ser cumplidos los objetivos, o cuando deja de existir la necesidad por la cual se diseñó originalmente el proyecto. Así mismo, el Project Management Institute (2013) indica que se puede terminar un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto.

El hecho que un proyecto tenga un tiempo definido no significa que la temporalidad deba de ser corta. La definición del tiempo se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero (APM, 2012). Es decir, que un proyecto sea el resultado para el cual fuere

diseñado, se debe esperar que tenga una durabilidad sostenible en el tiempo. Además, los proyectos también son capaces de generar impactos sociales, económicos y ambientales que puedan permanecer por un tiempo mayor a la duración de los mismos proyectos.

Por tanto, como lo señala el PMI (2013) cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único, el cuál puede ser tangible o intangible. No obstante se puede encontrar ciertos elementos que se repiten en distintas actividades durante el ciclo del proyecto, estos elementos repetitivos no tienen por qué alterar las características fundamentales respecto a la finalidad del proyecto. Para ello, se pueden dar ejemplos como la construcción de inmuebles, los cuales pueden ser construidos con planos y materiales idénticos o similares, inclusive la construcción puede ser ejecutada por el mismo equipo de construcción o diferentes. A pesar de ello, cada proyecto inmobiliario es único, pues tiene un lugar diferente donde es construido o replicado, un diseño adaptado al contexto del terreno, una realidad urbana distinta e incluso, cliente o interesados diferentes, etc.

Mantener los procedimientos adecuados de una organización, implica mantener un esfuerzo que llega a ser considerado repetitivo, por la misma naturaleza de ser procedimientos pre-establecidos. Empero, los proyectos tienen una naturaleza única, donde pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera (APM, 2012). Las actividades del proyecto pueden resultar ser nuevas para los miembros del equipo de gestión, ello requiere una mayor planificación a diferencia de un trabajo de rutina, los cuales son repetitivos. Asimismo, los proyectos se desarrollan en todos los niveles de una organización (PMI, 2013). Quienes participan del proceso de los proyectos son los gestores, los que se definen como productores en organizaciones creadoras de valor (Moore, 1998).

Como ya se mencionó, los proyectos pueden generar tres efectos:

- Un producto, ya sea una innovación o una mejora del elemento previamente utilizado.
- Un servicio, entendiéndose como una función que mejora los procesos tanto de producción como de atención al cliente o beneficiario.
- Un resultado, como conocimientos que puedan emplearse para determinar una tendencia de mejora en algún proceso. Ello implica el desarrollo de capacidades y la introducción de eficiencia y eficacia para la mejora continua de la gestión y los procesos.

También es importante resaltar la importancia del entorno tanto externo como interno, debido a que los proyectos pueden estar interrelacionados y no se presentan de forma aislada,

pues siempre están expuestos a riesgos externos que escapan a su capacidad de reacción. Por ello, el BID (2015) da una definición pertinente:

- El entorno interno: Son presentados como las circunstancias que se encuentran dentro del rango de control de las entidades u organizaciones a cargo de la formulación y ejecución del proyecto, como por ejemplo: la cultura organizacional de la empresa, entidad pública u ONG, la que ejecuta el proyecto, las capacidades técnicas y gerenciales del equipo de trabajo del proyecto, la solvencia financiera de la organización para soportar el financiamiento del proyecto y las competencias del personal que ejecuta las actividades del proyecto.
- El entorno externo: Son señalados como las condiciones fuera del control de los responsables del proyecto, tales como los fenómenos naturales, la incertidumbre y la inestabilidad política, o las percepciones y expectativas no expresadas por los interesados del proyecto.

4.1. Los proyectos de acción social y desarrollo social

Tanto los proyectos de acción social como los proyectos de desarrollo pueden parecer muy similares a primera vista, pero tienen ciertas diferencias necesarias de puntualizar. La principal diferencia reside en que los proyectos de desarrollo social se enfocan en incluir a la población vulnerable que se encuentra fuera de la capacidad de reacción del Estado y/o mercado, mientras que los proyectos de acción social son precisamente acciones realizadas para generar un cambio social, pero no focalizados en una población excluida por el sistema.

Los proyectos sociales por parte de organizaciones de la sociedad civil procuran resolver problemas de una determinada población y el ideal de la ejecución de la misma es ser sostenible en el tiempo. Todo proyecto social busca generar un valor social el cual cambia entre sociedades y con el tiempo. En sociedades democráticas, el valor es ofrecido en forma de iniciativas o experiencias puntuales, de alcance limitado, con la expectativa de que se convierta en política pública definiendo nuevos derechos, nuevos estándares o nuevas prácticas (Beaumont, 2010).

Específicamente hablando de los proyectos de acción social podemos definir su objetivo como la búsqueda de un cambio social que beneficiará a individuos, comunidades o a la sociedad. Estos proyectos pueden abordar o trabajar en temas relacionados a la participación política, el medio ambiente, el cambio climático, la

cohesión de comunidad, los medios de subsistencia y la alfabetización, entre otros (British Council, 2017).

Es decir, los proyectos de acción social son desarrollados para beneficiar a población una por medio de herramientas o ambientes que permiten una mejora en el desarrollo de vida de los beneficiarios y/o su entorno. En tanto, en un nivel más focalizado dentro del ámbito local podemos definirlos como la expresión técnica de soluciones a problemáticas de interés social y un paso intermedio para modificar situaciones desfavorables o problemáticas hacia situaciones provechosas para la sociedad (Baca Tavira & Herrera Tapia, 2016).

Por otro lado, los proyectos de desarrollo social se centran en la necesidad de “poner a la gente primero” en los procesos de desarrollo. Por ello el Banco Mundial (2017) define al desarrollo social como la promoción de la inclusión, la cohesión, la capacidad de adaptación, la seguridad ciudadana y la rendición de cuentas como los principios operacionales que definen un desarrollo social. Por tanto, este desarrollo social busca incluir a los excluidos y personas vulnerables dentro del proceso de desarrollo con el fin de que sean insertados dentro de la capacidad de acción de un Estado accesible. De esta manera la obtención de resultados concretos permiten impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región (BID, 2015).

Para los proyectos de desarrollo, la pobreza es una barrera más amplia que únicamente los bajos ingresos económicos. La pobreza es considerada como razones de vulnerabilidad, exclusión, instituciones ausentes y exposición a la violencia (World Bank, 2017). La construcción del desarrollo social promueve la inclusión social de los excluidos mediante el empoderamiento de las personas bajo un pensamiento de sociedad resiliente. Por definición, los objetivos de los proyectos de desarrollo conciernen al alivio de la pobreza, mejora en los estándares de vida, protección ambiental, protección de los derechos humanos básicos, asistencia a víctimas de desastres causados por la naturaleza o las personas, desarrollo de capacidades y desarrollo de infraestructura física y social básica (Khang & Moe, 2008). Precisamente, son varias de estas características que permiten identificar a Talento+1 como un proyecto de desarrollo social, teniendo como un pilar estructural el desarrollo de capacidades para el empoderamiento de líderes, entre 18 y 35 años de edad, en sus propias comunidades interesados en la problemática del cambio climático.

Sin embargo, así como estos dos conceptos cuentan con sutiles diferencias que fácilmente pueden llegar a confundirse entre uno y el otro, también cuentan con grandes similitudes que permiten una capacidad de influencia dentro de sus espacios de acción. La principal de todas es la capacidad de trabajo para cambiar la sociedad en la que se desarrollan, hacerla más inclusiva y trabajar por aquellos que necesitan de asistencia, ya sea fuera o dentro

del sistema o capacidad de acción del Estado. En cierto sentido, son estos puntos comunes por ambos conceptos los que son tomados en cuenta por la definición de Desarrollo Sostenible, que está desarrollando las Naciones Unidas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

4.1.1. El desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible se basa en principios compartidos por los proyectos de acción social y de desarrollo social, sin embargo es un concepto relativamente nuevo que está desarrollando Naciones Unidas. Según Murga & Novo (2017), hablar de desarrollo sostenible significa introducirse en uno de los fenómenos más significativos de las últimas décadas; posicionándose en el centro de los problemas ambientales con una mirada holística, ética y sistémica desde una perspectiva antropocéntrica, analizando los valores que rigen los pilares del actual desarrollo y las relaciones que se dan entre el todo y las partes en la organización de nuestras formas de vida. Bajo este esquema se definen tres pilares del desarrollo sostenible: lo económico, lo ambiental y lo social. Los cuales llevan un nivel de importancia como elementos a ser trabajados para reducir la brecha social y la pobreza. Esta compleja relación es un concepto que las diferentes organizaciones y Estados van adoptando progresivamente para sustentar sus proyectos.

El proceso de concepción del desarrollo sostenible como concepto pasa por varias etapas como bien lo describe Hidalgo (1998), quien señala a los economistas franceses denominados fisiócratas como los responsables de plantear las primeras bases del concepto, seguidos por los economistas clásicos, los marxistas y los neoclásicos, hasta llegar a Amartya Sen y otros autores, quienes plantean quitar la exclusividad del concepto “desarrollo” que se apoya únicamente por el crecimiento del PBI y se centra en explicar el desarrollo desde las libertades humanas. Con ello, desde 1994, las Naciones Unidas asumen el término de *desarrollo humano sostenible* (Vergara & Ortiz, 2016).

Dicho concepto posiciona al ser humano en el centro de sus preocupaciones y pretende mejorar sus propias capacidades para la satisfacción de sus necesidades, lo cual significa que, de alguna manera, se mantiene una postura suficientemente antrópica, o incluso antropocéntrica. Sin embargo, la preocupación ambiental se reconoce de manera explícita cuando se reconocen las complejas relaciones sociedad-naturaleza en los modelos de desarrollo de los países más ricos, los cuales

indiscutiblemente se replican en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo (Aguado, Echebarria, & Barrutia, 2009, p. 105)

Una postura que reúne varias de las posiciones presentadas es la de Vargas (2008), quien afirma que el desarrollo es un proceso multidimensional que involucra cambios en los comportamientos y actitudes personales generando un impacto en las estructuras institucionales de los sistemas económicos, sociales y políticos, cuya finalidad es lograr un crecimiento económico acompañado del mejoramiento social, ello mediante una disminución de la desigualdad y la contracción de la pobreza.

Así mismo, Gallopín (2003) plantea una diferencia significativa entre los términos desarrollo sostenible y sostenibilidad. Según el autor, la diferencia se basa en la palabra “desarrollo”, pues ella indica un cambio progresivo y dirigido hacia un punto determinado; el desarrollo hace referencia a una evolución cualitativa de potencialidades y complejidad. Así, lo que se sostiene o debiera mantenerse sostenible son los procesos para mejorar las condiciones de vida de las personas, procesos que requieren un incremento indeterminado de uso de energía y materiales. Se intenta de esta manera, alterar ciertas situaciones que dificultaban el desarrollo, el cual se conceptualiza como la capacidad endógena de crear bienestar económico y social (Boisier, 2005).

Luego de obtener la definición de desarrollo humano y juntándolo con los proyectos, podemos encontrar que la ejecución de proyectos que impulsan en cierto sentido el desarrollo, tienen como base la intención de cumplir sus objetivos dentro de las limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto (BID, 2015).

Estos proyectos se inician con un propósito de obtener un cambio gradual en el largo plazo o paliativo dentro del corto plazo, con el fin de mejorar los problemas identificados con anterioridad. Por ello, los proyectos deben mantener una lógica que permita generar resultados intermedios durante las etapas de ciclo del proyecto y lograr un proceso que guíe al cambio deseado según el objetivo final, que debiera ser la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo.

Para el caso de Talento+1, cuyo objetivo principal es “Formar líderes de cambio, fortaleciendo las capacidades y conocimientos de jóvenes con perfil de emprendedor, para que logren desarrollar proyectos sociales con enfoque de desarrollo sostenible” (Libélula, 2015), se enmarca en la dimensión ‘Proyectos de Desarrollo’ ya que es un proyecto enfocado en incluir a los jóvenes en la capacidad de acción del Estado mediante el desarrollo de capacidades propias que permitan considerar a los jóvenes, actores importantes en la discusión de la problemática

climática. Mediante el desarrollo de capacidades a los jóvenes, Talento+1 también trabaja implícitamente otras características de los proyectos de desarrollo como: la protección de derechos humanos, mejora en los estándares de vida y protección ambiental en los espacios de acción, a la cual los beneficiarios tienen influencia. Finalmente, los proyectos que impulsan el desarrollo sostenible, pueden ser considerados como emprendimiento social, que llega a ser cualquier iniciativa que persigue en forma deliberada la concreción de objetivos socialmente deseables (SEKN, 2006).

4.1.2. Valor Social

Es importante resaltar que los autores coinciden en que la definición de Valor Social no tiene validez universal y se ofrecen concepciones tentativas, lo cual significa una barrera. Sin embargo, la definición comúnmente utilizada para la creación de valor social, se puede describir como un cambio para bien en las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables (Guzmán & Trujillo, 2008).

La mayoría de organizaciones y emprendimientos que crean valor social tienen explícitamente objetivos sociales. Sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil no son las únicas que crean valor social, y las empresas participan crecientemente en esta tarea (Beaumont, 2016). Una consultora podría ubicarse como una entidad privada con fines de lucro, no obstante su fin y visión organizacional tiene una razón social, por tanto toda su operatividad respondería a crear valor social. Precisamente Libélula es una consultora privada que encaja dentro de esta definición. Por tanto, Valor Social puede ser entendido como el cumplimiento de objetivos socialmente deseables o, lo que es lo mismo, «se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha» (SEKN, 2006).

Bajo estos conceptos SEKN (2006) puede definir valor social como: La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. En contraste a lo que sucede con el valor económico desde una perspectiva del consumidor, pues este es retenido, atraído por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos mediante un intercambio comercial, en este caso, el emprendimiento social asiste al beneficiario para que obtenga un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance si estuviese de manera independiente.

Aclarado los aspectos vinculados a acción social y desarrollo social, se pasa a analizar elementos conceptuales vinculados a la gestión de proyectos.

5. Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es el proceso de planificación, monitoreo y control de un conjunto único de tareas que tienen un principio, un final y un resultado discretos (Wienclaw, 2015). La gestión de proyectos es la capacidad profesional para entregar, con la debida diligencia, un producto que cumple con los objetivos que el proyecto determina, organizando un equipo de proyecto dedicado, combinando efectivamente los métodos técnicos y administrativos más adecuados y las técnicas y la elaboración de las rutas de desglose y ejecución del trabajo más eficientes y eficaces (Ohara, 2005).

Para Wienclaw (2015) el proceso de gestión del proyecto se realiza dentro de las tres limitaciones de tiempo, costos y alcance, también conocido como el Triángulo de Hierro. El objetivo de la gestión de proyectos es producir un producto o servicio técnicamente aceptable que esté a tiempo y dentro del presupuesto. Para ello, la dirección del proyecto intenta reducir los riesgos asociados con el proyecto y maximizar los beneficios, incluyendo el beneficio y la comerciabilidad. Sin embargo, Ohara (2005) señala que la gestión de proyectos se desarrolla bajo tres requerimientos: diligencia, eficiencia y eficacia. Refiriéndose a diligencia como los métodos y procedimientos adecuados que respetan las expectativas sociales; eficiencia a la relación entre tiempo, costo y alcance; mientras que la eficacia es definida como un efecto favorable sobre el proyecto y un nivel de satisfacción por los actores interesados directa o indirectamente involucrados.

En un proyecto bien ejecutado, el director del proyecto debe ser proactivo en lugar de reactivo, manteniendo un ojo constante en todos los aspectos del proyecto, de modo que no se permite a ninguna área desarrollar problemas que puedan sabotear el proyecto en general y lograr las metas del proyecto (PMI, 2013). La gestión de proyectos de desarrollo abarca diferentes disciplinas de administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, etcétera. Ello debido a que no se limita en la entrega de un alcance de proyecto dentro de los límites de tiempo y presupuesto, además intenta conseguir que los resultados lleguen a alcanzar objetivos finales, los cuales se relacionan con el impacto socioeconómico esperado (BID, 2015).

El ciclo de gestión del proyecto de desarrollo también se divide en cinco etapas o grupos de procesos interrelacionadas, los cuales son: el inicio, planificación, ejecución, monitoreo (y control) y cierre (PMI, 2013). Este ciclo de etapas, conforme se pase de una a otra, también deberán marcar un nivel de esfuerzo distinto, encontrándose en la ejecución (o implementación) el momento de máximo de esfuerzo y en la etapa de cierre, el mínimo esfuerzo, no obstante, el esfuerzo se va acumulando desde el inicio (BID, 2015).

La gestión de proyectos implican varios procesos que en teoría al momento su ejecución y posterior evaluación deben asegurar el alcance de sus objetivos. Esta persecución de objetivos tiende a tener una línea de causalidad en el orden de las actividades que se realizan para llegar al objetivo final. Esto también se puede entender como Teoría de Cambio.

5.1. Ciclo de Vida del Proyecto

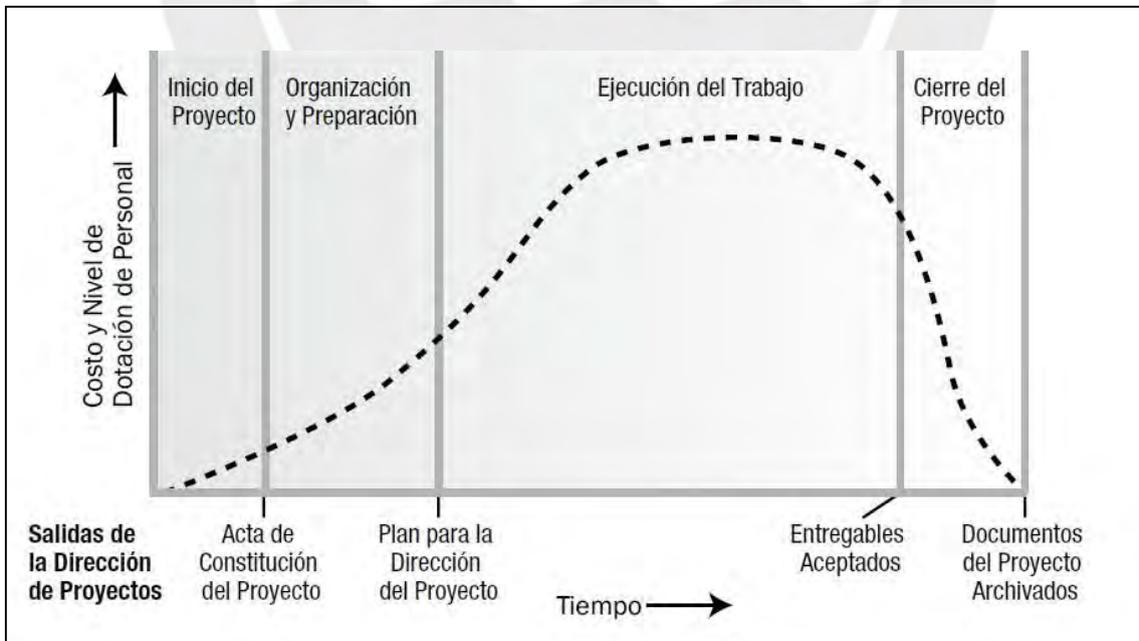
Dentro de los proyectos contamos con un ciclo de vida que marca la estructura general donde existen distintas fases y procesos, es precisamente esta estructura que nos permite visualizar un camino que se estructurará por un conjunto de etapas subdivididas por fases, a esta estructura general se le denomina ciclo de vida de un proyecto. Las fases son generalmente actividades secuenciales relacionadas de manera lógica y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMI, 2013). Este ciclo es dividido por etapas como el inicio o diagnóstico, la planificación (formulación), la implementación (ejecución y monitoreo) y la posterior evaluación o cierre. Cada etapa del ciclo de vida debe tener un inicio y fin definidos, sin embargo los entregables se definen por el cumplimiento de las fases dentro de las etapas y pueden variar dependiendo del tipo de proyecto.

En la etapa de diagnóstico se busca dar inicio a la idea de proyecto mediante la identificación del problema, causas, efectos y características de la población afectada, este desarrollo también se puede entender cómo el árbol de problemas. El problema central identificado se convertirá en la situación que el proyecto buscará incidir, ya sea resolviéndolo, postergándolo o apaliando sus efectos. La identificación del árbol de problemas ayuda a cuantificar la magnitud del problema, lo cual será la línea de base del proyecto que se desarrollará a lo largo del ciclo de vida.

En la etapa de formulación o planificación se desarrolla bajo el soporte del diagnóstico inicial, es decir, se utiliza el árbol de problemas para convertirlo en un árbol de alternativas; donde las situaciones negativas se convierten en positivas para darle “solución” al problema. Esta solución convierte a los efectos en fines, las causas en medios y el problema en el objetivo general o propósito del proyecto. Precisamente, son aquellos medios los que se formulan en componentes y actividades que intervendrán en las causas del problema para modificarlas o acercarlas a una situación deseada. Estos componentes y actividades conforman la implementación del proyecto, pues de estas actividades se planifican los cronogramas, presupuesto e indicadores. La etapa de implementación ejecuta y monitorea las actividades planificadas mediante los indicadores formulados en la etapa previa. Son los indicadores estructurados en la planificación, los que aseguran un correcto monitoreo de la implementación, pues estos dan seguimiento al cumplimiento paulatino de las actividades realizadas. Finalmente, en la etapa de evaluación o cierre, se mide el logro del objetivo general planteado; esta medición se da mediante la evaluación impacto.

Es importante señalar que cada fase contiene procesos de gestión los cuales pueden repetirse entre las fases y hay ocasiones donde las fases suelen ser las mismas que las etapas del ciclo de vida del proyecto. Estas coincidencias entre fases y etapas dependerán de la complejidad del proyecto que se trabaje.

Figura 1. Ciclo de vida de proyecto



Fuente: PMI (2013)

Del mismo modo, los ciclos pueden tener dos enfoques, enfoques predictivos donde se define el producto o entregable desde el comienzo del proyecto; y el enfoque adaptativo donde el resultado se desarrolla bajo múltiples iteraciones entre actores y se termina definiendo entre las fases del proyecto (PMI, 2013). Sin embargo, es importante señalar que independientemente del enfoque utilizado en un proyecto, este debe haber identificado en la etapa de diagnóstico el problema que busca incidir. El ciclo de vida predictivo suele determinar el alcance, costo y tiempo del proyecto lo más pronto posible dentro del ciclo de vida. Es decir, en el inicio del proyecto el equipo buscará definir el producto, servicio o resultado a lograr para posteriormente planificar la ejecución que llevará al logro del objetivo. Normalmente se opta por un ciclo de vida predictivo cuando se tiene un alto grado de comprensión sobre la problemática a incidir (PMI, 2013).

Por su parte, los ciclos de vida adaptativos pretenden adaptarse a altos niveles de cambio y a la participación continua de los interesados. Para estos ciclos de vida, las iteraciones tienen un alto nivel de relevancia y estos generalmente inician en las actividades de planificación, aunque toman aún mayor relevancia dentro de la ejecución. Los ciclos adaptativos intentan producir pendientes de entrega entre las distintas iteraciones tanto con los financiadores, como con los beneficiarios; esto genera una lista de prioridades a trabajar durante la ejecución del proyecto. Generalmente se opta por los métodos adaptativos en entornos que cambian rápidamente, cuando los requisitos y el alcance son difíciles de definir con antelación y cuando es posible definir pequeñas mejoras graduales que aportarán valor a los interesados (PMI, 2013).

Por lo general el costo y apoyo del personal relacionado al proyecto tiene su punto máximo de trabajo durante la fase de ejecución y se reduce notablemente acercándose al cierre. Esto debido a la naturaleza de los proyectos, los cuales suelen tener una demanda de personal pequeña para el inicio y la planificación, pero al momento de ejecutar el proyecto, este necesita de mayor personal capaz de realizar todas las actividades programadas.

5.2. Teoría de cambio o la teoría causal subyacente

La multidiversidad de relaciones (económicas, sociales, geográficas, políticas, cognitivas, temporales, interculturales, institucionales, etc.) hace imperante aplicar una perspectiva de pensamiento-acción propuesta por la Teoría de Cambio (TdC). Esta teoría basa su concepto en el nivel de deseo y convicción de generar un cambio por parte de quienes

diseñan y ejecutan los proyectos. En esencia todo proyecto busca resolver un problema o aprovechar una oportunidad, para ello, es necesario diseñar un plan que intervenga en parte de las causas que generan el problema a incidir. En consecuencia, es una teoría causal lo que permite explicar las causas del problema y aquello que puede cambiarlo en orden de acción, dividiendo las causas principales de las secundarias. Las personas terminan siendo la herramienta principal y por ello crear espacios de diálogo para el aprendizaje multi-actor se vuelve relevante.

Esta lógica de pensamiento-acción, nos brinda una línea de acción coherente en un proyecto, refiriéndose a la teoría causal que prepara una intervención con una conexión lógica dentro de la intervención, ello para enlazar a las diferentes partes que componen dichas acciones. Estos proyectos se ejecutan bajo un entendimiento de cambio gradual, donde los resultados a largo plazo o impacto se llegan a alcanzar mediante el logro progresivo de resultados intermedios dentro del proceso del proyecto. Los proyectos deben responder a una línea lógica de acciones que permita la consecución de resultados intermedios durante la durabilidad del proyecto, para así tener resultados sostenibles en el largo plazo (BID, 2015).

Desarrollar una Teoría de Cambio (TdC) nos brinda un instrumento tangible para monitorear las acciones y evaluar el rendimiento. Por ello, incluir a diversos actores relacionados con el proceso del proyecto permite enriquecer al proyecto con multidiversidad de perspectivas, lograr acuerdos de acción coordinada y significados compartidos. Es necesario incluir una variedad de actores, pues se intenta consensuar interpretaciones del problema desde distintos enfoques. Al finalizar el proyecto, en caso ser exitoso disminuirá o suspenderá el problema, pero difícilmente lo resolverá, debido a que el problema es consecuencia de distintas causas (causa, problema, efecto) y probablemente el proyecto no abarcará todas las causas. Toda esta coordinación que relaciona a diversos actores nos permite hacer seguimiento del proceso, lo cual genera una articulación causal ente la definición del problema, los instrumentos que utiliza y la solución esperada.

Es debido a que la TdC plantea la generación de diálogo entre actores con diversas perspectivas, que se puede plantear como una realidad holográfica y multi-actor. Holográfica porque se parte de una premisa de que somos seres sociales, y por tanto tenemos una identidad y visión de la realidad que integra otras visiones, por un Todo mayor a nuestra propia visión fragmentada (Wilber, 2007). Un enfoque como la TdC complejiza los procesos de proyectos, pero al mismo tiempo brinda un mayor impacto para los beneficiarios y aprendizaje para los gestores. Por tanto, se puede inferir que, un proyecto sobre desarrollo de capacidades como

Talento+1, el diálogo se vuelve un factor de atención. Bajo la TdC, el diálogo se vuelve esencial para construir el proyecto y hacer del cambio algo inclusivo y democrático entre las partes.

Este diálogo entre actores involucrados se debe a la necesidad de potenciar el impacto del proyecto, pues un discernimiento de objetivos entre los ejecutores, financiadores, beneficiarios, gobierno o del sector privado que forman parte del proyecto, podrían poner en riesgo el éxito del proyecto e incluso afectar la eficacia y eficiencia de la gestión. Que los actores claves del proyecto generen una opinión negativa sobre el mismo resulta letal para el proyecto. Por ello, la lógica causal debe ser consensuada entre varios actores.

Con ello, Retolaza Eguren (2010) nos indica lo que es una TdC en 6 puntos:

- Un *ejercicio de visualización creativa* y consciente que nos permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras no solo posibles, sino también probables y deseables.
- Un *conjunto de supuestos y proyecciones* sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.
- Un *enfoque de pensamiento-acción* que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar.
- Un *ejercicio de aprendizaje colaborativo y multi-actor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible* necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- Un *mapa semi-estructurado de cambio* que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.
- Una *herramienta de proceso* que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva.

Precisamente estos seis puntos nos ayudan a resaltar la importancia de la lógica causal en el planteamiento y ejecución de un proyecto. Sin embargo, no se debe entender a la TdC como una verdad absoluta que elimina la incertidumbre de los procesos y, mucho menos, como un sustituto del Marco Lógico, sino que por el contrario, es un complemento interesante que beneficia y fortalece la planificación y ejecución de un proyecto. Cuando la consistencia en la

línea de causalidad empieza a tener problemas, el proyecto comienza a tener problemas y no genera eficacia ya que su implementación se estuvo basando en supuestos erróneos, en situaciones que no coinciden con la realidad y por tanto imposibilitan que la Teoría de Cambio sea ejecutada como fue planificada originalmente.

Estos procesos de cambio social pueden parecer sencillos de explicar. Sin embargo abarcan toda una complejidad en su ejecución, como son los tipos de cambio, los niveles de cambio social, las dimensiones del cambio social, los cambios institucionales, los momentos en los procesos de cambio; y la participación y poder en procesos de cambio. Son diversos niveles a lo largo del proceso de planificación y ejecución del proyecto que se debe ir implementando para que se dé el cambio esperado.

La ruta del cambio no es sencilla, pues depende de ciertas condiciones y resultados en las áreas estratégicas del proyecto y por tanto, un resultado en el Cambio Deseado. Estas condiciones abarcan cambios en instituciones, calidad en las relaciones entre actores, participación oportuna de determinados actores, capacidades sociales y/o técnicas, comportamientos y actitudes tanto individuales como colectivas, y entornos conducentes (Retolaza Eguren, 2010). La complejidad de los procesos en el proyecto (su causalidad) pueden darse de dos maneras: secuenciales y simultáneas. Las secuenciales básicamente replican la causalidad bajo una lógica de etapas lineales (A no puede ocurrir sin que antes se dé B); mientras que las simultáneas no solo hace referencia a las acciones lineales, sino también a las paralelas (C no puede ocurrir sin una acción vinculada por A y B).

6. La evaluación de proyecto

Para medir el alcance a largo, mediano y corto plazo, así como el desarrollo de un proyecto, diversos autores plantean criterios de evaluación de éxito para proyectos. Estos criterios de evaluación deben ser adaptados a la realidad y entorno de cada proyecto, sin embargo, ello no significa que se deba buscar un tipo de evaluación que permita hacer ver como exitoso al proyecto, sino una evaluación que realmente analice el desempeño y resultados desde la razón por la cual se ejecutó el proyecto. De manera complementaria, existen autores que buscan evaluar la gestión de los proyectos y no tanto los productos que genera, para ello, se presentan los Factores Críticos de Éxito. Estos Factores se concentran en la planificación y ejecución del proyecto, evaluando el desempeño de los diversos actores involucrados en la gestión del mismo. Sin embargo, para identificar cuáles son los factores

críticos en la gestión de un proyecto es necesario definir previamente el éxito o fracaso de un proyecto, ya sea el resultado, producto o servicio propuesto.

A continuación se ahondará ampliamente en la teoría, tanto de los Criterios de Éxito, como de los Factores Críticos de Éxito (CSF), ello para entender sus conceptos y fines; así como la importancia de reconocer si el proyecto es o no un éxito para proceder con el análisis de los factores críticos de gestión.

6.1. Criterios de éxito de un proyecto

Existen diversos autores con propuestas diferentes para medir el éxito de los proyectos bajo un enfoque de resultados. Donde se analizan los productos y servicios como medio para definir el éxito de un proyecto. A continuación ahondaremos en diversos autores que propondrán desde sus perspectivas e investigaciones, distintos enfoques de criterios de éxito.

Como Serrador y Turner (2015), quienes hacen notar la existencia de una relación entre el éxito y la eficiencia de un proyecto. Para analizar la eficiencia de un proyecto existen tres dimensiones tradicionales como el tiempo, el presupuesto y el alcance/impacto del mismo; teniendo este último elemento el mayor interés entre los grupos de interés y su satisfacción. Son a estas tres dimensiones que se le conocen como Triángulo de Hierro, donde en el ideal, todos los elementos debieran cumplirse para que el proyecto evaluado sea un éxito. Aunque un resultado de alcance/impacto menor al esperado podría definirse como malo, un resultado de ahorro en tiempo y costo es visto como muy positivo; es decir, que los tres componentes no necesariamente deben cumplirse de manera proporcional para ser definido como exitoso. Por tanto, como bien señala Bronte-Stewart (2015), el triángulo no termina siendo equilátero perfecto para considerarse exitoso, puede distorsionarse en alguno de los lados si existen resultados no anticipados. Después de todo, el resultado puede variar según la percepción de la entidad que aporta el financiamiento o el cliente que acompañe al proyecto.

El impacto y las consecuencias del proyecto pueden no ser apreciadas en su totalidad, sino hasta después de ejecutado, por tanto es importante mantener una relación entre el equipo de gestión del proyecto y los actores involucrados. Ya señala Wateridge (1995 citado en Turner 2004) la importancia que los grupos de interés tengan un entendimiento común de criterio sobre el éxito, determinando qué criterios deben ser acordados antes de iniciarse el proyecto. Del mismo modo, Müller (2003 citado en Turner 2004) da tres condiciones para la estructura

comunicativa en el proyecto, las cuales son un alto nivel de colaboración entre el gerente y el dueño del proyecto. El dueño debe estar de acuerdo en los objetivos junto con el gerente, pero es el gerente quien debe estar empoderado para dirigir; y el dueño debe demandar reportes regulares del desarrollo del proyecto. Ante esto se observa un criterio distinto de éxito de un proyecto, pues el Triángulo de Hierro se enfocaba en la eficiencia de la gestión, mientras que Rodney Turner (2004) plantea un éxito basado en la comunicación de las partes para estructurar la estrategia y objetivos del proyecto. Por tanto la eficiencia no es el único criterio a evaluar dentro de un proyecto.

Como se menciona anteriormente, es importante notar que el cumplimiento del Triángulo de Hierro y la comunicación entre un grupo de interés y el gerente del proyecto no deben ser los únicos factores que determine el éxito de un proyecto. Un proyecto puede fallar en tiempo, costo y especificaciones del producto, pero aun así ser un éxito en el largo plazo, siempre y cuando, los financistas o los beneficiarios estén conformes o satisfechos con los resultados (Bronte-Stewart, 2015). Es necesario expandir la mirada de una manera más holística y analizar el ambiente que rodea al proyecto junto con el equipo encargado de la ejecución. Es ahí donde resalta una diferencia entre el éxito de la gestión de un proyecto y el éxito del proyecto. Cooke-Davies (2002) hace esta diferencia refiriéndose a 'éxito de la gestión de un proyecto' como el alcance de objetivos en base a presupuesto y calendario, mientras que el 'éxito de un proyecto' se basa en alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y/o del proyecto. Tomando en cuenta la definición de 'éxito de la gestión de un proyecto', por parte de Cooke-Davies, podemos identificar y posicionar dicha definición como 'éxito de eficiencia' dentro de la definición propuesta por los autores Serrador & Turner.

De esta manera queda claro que observamos la eficiencia de proyecto como un elemento para definir el éxito del proyecto pero no el único. The British Standard for Project Management BS6079 (2010 citado en Bronte-Stewart 2015) define a la gestión de proyecto como el planeamiento, monitoreo y control de todos los aspectos del proyecto y la motivación de todos aquellos envueltos en el logro de objetivos en tiempo, costo específico, calidad y desempeño. Por tanto, un proyecto puede ser exitoso, un fracaso o ambos, dependiendo del criterio que se decida usar para la evaluación. Newton (2008 citado en Bronte-Stewart 2015) refiere a que las percepciones pueden ser influenciadas y manipuladas, sin ser totalmente racionales o basadas en hechos. Las percepciones cambian y los grupos de interés pueden no mantener su mismo entusiasmo del comienzo, olvidando que al inicio ellos dieron las directrices del proyecto. Son estas percepciones las que vuelven complicada una evaluación de proyectos.

Es posible que la gestión de proyectos es simplemente un fenómeno en evolución, que seguirá siendo lo suficientemente vaga como para no tener una definición concreta, un atributo flexible que podría ser su fuerza (Atkinson, 1999). Bajo esta definición que da posibilidad a moldear diversos tipos de evaluación, es Atkinson (1999) quien propone cuatro criterios de éxito, los cuales son definidos debido a una identificación previa de dos tipos de errores en los proyectos. El error Tipo I representa al error de comisión, que refiere a errores de ejecución; por otro lado el error Tipo II representa al error de omisión, muy difícil de encontrarse pero refiere a algo ejecutado no tan bien como pudo hacerse. Bajo estos dos errores -que también podrían definirse como errores de eficacia y eficiencia respectivamente- se propone la Ruta Cuadrada, compuesta por cuatro criterios: el Triángulo de Hierro, el sistema de información, beneficios (de la organización), y beneficios (de la comunidad de partes interesadas).

La ruta cuadrada de Atkinson (1999) mantiene el Triángulo de Hierro bajo sus tres componentes principales: costo, tiempo y calidad. El sistema de información es compuesto por el mantenimiento, confiabilidad, validez, calidad de la información y uso. Los beneficios de la organización se definen por eficiencia mejorada, eficacia mejorada, mejores ingresos, objetivos estratégicos y aprendizaje organizacional. Finalmente están los beneficios de la comunidad de interés, en ella se evalúa satisfacción del usuario, impacto social y ambiental, desarrollo personal, aprendizaje profesional, ganancias de contratistas, proveedores de capital, contenido del equipo, e impacto económico para la comunidad circundante. Es debido a la cantidad de criterios y sub-criterios que deben ser objeto de evaluación para determinar el criterio de éxito de un proyecto es que finalmente la definición de éxito debe ser ponderada entre los criterios alcanzados con éxito y aquellos que no se cumplieron.

No siempre resulta obvio cuándo es el momento indicado para realizar una evaluación de un proyecto. Es por ello que Bronte-Stewart (2015) señala oportunamente tener claro los objetivos dentro del corto y largo plazo para ser evaluados, adaptando las estrategias a los dos márgenes de tiempo. Del mismo modo, luego de un análisis comparativo entre tres modelos con variables de proyecto como P2M BOK, PMI PMBOK y APM BOK, se plantea una sugerencia de modelo de estado con seis criterios, los cuales son: Escala de tiempo, Costo y presupuesto, Alcance del producto entregable, Beneficios, Calidad (cumplimiento de normas y opiniones de los interesados), y Riesgo, equipo y lecciones de aproximación.

La viabilidad de los proyectos sociales e iniciativas ciudadanas se van a encontrar en buena medida influenciada por diversos factores que establecerán el éxito o fracaso. Para Baca & Herrera (2016), se necesita un balance inicial capaz de ponderar las fortalezas de un proyecto en cuanto a factores de orden social, económico, político, ambiental, entre otros. Es decir, se

tiene que realizar una aproximación y análisis multidimensional a las propias circunstancias del proyecto (Baca Tavira & Herrera Tapia, 2016). Sin embargo existen criterios habituales por diversos autores que se reflejan en la propuesta del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) que pertenece a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) como un modelo general estándar aplicable a la mayoría de proyectos.

Los criterios están compuestos por pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OECD, 2017). Para la OECD, los cinco criterios tienen ciertas características que permiten su diferenciación entre cada una. La pertinencia hace referencia a la medida en que los objetivos del proyecto van acorde con las necesidades y requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados. La eficacia refiere a la medida en que se llegó a cumplir o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa. La eficiencia se refiere a la forma en como los recursos/insumos –costos, tiempo, alcance- se han transformado en resultados. El impacto sobre el efecto de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producido directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no. Finalmente la sostenibilidad se refiere a la continuación de los beneficios de la intervención después de que haya concluido la asistencia principal para el desarrollo. La sostenibilidad analiza la probabilidad de que continúen los beneficios a largo plazo.

Los criterios expuestos por los autores son de suma importancia para poder obtener una aproximación al éxito del proyecto como producto entregado. Del mismo modo, algunos autores plantean evaluaciones amplias y otras más acotadas, según el alcance que desean tener y a los actores que deseen abarcar, pero todos ellos coinciden en la necesidad de plantear la eficiencia en el tiempo, costo y alcance del proyecto. Esta herramienta de evaluación, también denominada como Triángulo de Hierro, se considera a ser uno de los métodos de evaluación que se utiliza para definir el éxito del proyecto como es Talento+1. Dicha evaluación será acompañada por los otros criterios que componen las evaluaciones OCDE como la pertinencia, impacto y sostenibilidad.

6.2. Factores Críticos de Éxito en la gestión

Existe cierta divergencia de opiniones sobre lo que constituye “el éxito del proyecto” (Prabhakar, 2008). Varios autores señalan que deben distinguirse entre éxito del proyecto, medido por el cumplimiento de los objetivos sobre el producto final, y éxito de la gestión del proyecto, medido habitualmente en términos de tiempo, coste y calidad (Diez-Silva, 2013). Al

respecto, es importante complementar lo que se señaló anteriormente sobre la teoría de Cooke-Davies (2002), quien también afirma que debe diferenciarse entre criterios de éxito (las medidas por las que el éxito o fracaso de un proyecto será juzgado) y factores de éxito (las entradas al sistema de gestión que llevan directamente o indirectamente al éxito del proyecto).

Tabla 1. Gestión de proyectos: éxitos y resultados

Enfoque de dirección	Elementos	Enfoque de Resultados
Factor Clave de Éxito	Éxito	Criterio de Éxito
Proceso	Rendimiento	Producto
F(t,c,q)+ otros factores	Medición	F(t,c,q)+ otros criterios
F(t,c,q) = función (tiempo, coste, calidad)		

Fuente: Díaz-Silva (2013)

Como se puede apreciar en el gráfico, la prioridad de los Criterios de Éxito se enfoca en los productos como resultado del proyecto, mientras que los Factores Críticos de Éxito (CSF) están diseñados para evaluar el proceso y rendimiento de la gestión propia en la ejecución del proyecto. Por ello, es necesario resaltar la importancia de la perspectiva para señalar el éxito del proyecto. Es así que Diez-Silva (2013) propone tres perspectivas para la medición: éxito rendimiento y proceso. Por su parte, Westerveld (2003), ha logrado plantear seis áreas organizacionales de Factores Críticos de Éxito que pueden ser clasificados como categorías de evaluación del desempeño. Tales categorías son: liderazgo y equipo, estrategia, gestión de involucrados, recursos, contratación y gestión (calendario, presupuesto, organización, calidad, información y riesgos). Sin embargo estas categorías son basadas en proyectos que generan productos, por tanto la medición para un proyecto sobre resultados termina siendo más compleja por su intangibilidad.

Del mismo modo, Bryde y Wright (2007) diseñaron un perfil de factores de desempeño que permite conseguir el éxito de un proyecto y los divide en cinco temas: gestión, eficiencia, clientes y orientación del equipo, involucrados, control y flexibilidad. A pesar de tal cantidad de propuestas para los CSF, lo que coinciden todos los autores es que estas variables se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la organización (Romero, Noriega, Escobar, & Ávila, 2009). Hasta el momento, se puede observar en los factores de éxito propuestos por

distintos autores, la alta dependencia del factor humano como la motivación, disposición, capacidades, cultura y demás que significa tener una claridad en la organización de la gestión y poder hacer que se pueda mover como un equipo consolidado.

Dichos factores humanos son importantes para incrementar la competitividad, por tanto Rockart (1981, citado en Romero 2009) menciona que los CSF son un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo y exitoso para el individuo, departamento u organización. Por su parte, Eccles (1993 citado en Romero 2009) también define a los CSF como condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros. Para Moota (2015), la literatura enfocada en el estudio de los factores de éxito en la gerencia de proyectos, se señala la existencia de un cuerpo de investigación encargado de examinar el valor y aporte de la gestión en personas dentro de la gerencia de proyectos de cara a influir en el éxito de los mismos. Este aporte de la gestión humana también se puede señalar como el desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones, pero enfocados en el liderazgo para proyectos.

Con esta perspectiva de liderazgo se denota una relación de mayor relevancia entre los equipos de trabajo, sus liderazgos y la comunicación entre ambas partes. El liderazgo basado en competencias de gestión e inteligencia emocional, están correlacionados con el éxito de los proyectos, pero esta relación está modulada por la complejidad de los mismos (Müller, 2007). Por ello, desde la capacidad de trabajo y desarrollo de mecanismos adecuados de comunicación entre el equipo de proyecto y los actores de interés o clientes, el liderazgo se vuelve un factor de éxito importante, a pesar que no aparece entre los factores más comunes, según Jiang (2014).

Jiang (2014) identifica quince competencias de liderazgo divididos en tres grupos: *competencias emocionales*, *competencias de gestión* y *competencias intelectuales*. Estas competencias se redefinen en diez factores de éxito para proyectos, los cuales tienen que ver con misión del proyecto, calendario y planificación, ámbito personal, aceptación del cliente, comunicación, soporte de la alta dirección, consultas al cliente, habilidades técnicas, monitoreo y retroalimentación, y resolución de problemas. Por tanto, podemos ver que para varios autores, los factores que van destacándose son: la comunicación, la cooperación y el liderazgo. Por ende, estos modelos de factores tienden a medir hasta cierto punto la madurez de los equipos que gestionan los proyectos en las organizaciones.

La madurez en gerencia de proyectos solo puede tomarse como un factor de éxito, que por lo demás no es único, ni tampoco el más importante a la hora de ser exitosos en la

ejecución de proyectos, en tanto tienen una mejor capacidad para institucionalizar el estos tres factores (PMI, 2013).

Estos factores deben ser medidos, aunque De Wit (1988 citado en Motoa 2015) proclama que medir objetivamente el éxito de los proyectos es prácticamente una ilusión, debido a que para medir el éxito de un proyecto se deben considerar los objetivos de todos los actores involucrados a través del ciclo de vida del proyecto, los cuales pueden estar o no alineados bajo una misma misión. Debido a ello, existen bastantes estudios y publicaciones que intentan llegar a obtener las mediciones correctas. Para el Standish Group, que publica anualmente el Reporte del Caos (The Chaos Report), los factores importantes son: el grado de usuarios que se involucran con los proyectos, el apoyo de la alta dirección y una declaración clara de requerimientos. Estos permitieron elevar la cantidad de proyectos culminados de manera satisfactoriamente en un margen de 17 años.

En contra parte a los tres factores del Standish Group, diversos autores (Dvir, Lipovetsky, Shenhar, & Tishler, 1998) realizaron un estudio sobre 400 variables, las cuales dan como resultado que los CSF no son universales y por tanto cada proyecto muestra diferentes tipos de CSF, dependiendo de la categoría y dimensión del proyecto. Esto nos da una noción de entendimiento que tanto los criterios como los factores tienen la necesidad de adaptarse para las diversas categorías como en el presente caso es para los proyectos de desarrollo. Esto puede permitir que exista un sesgo en la opinión de quien evalúa. Por otra parte, la madurez en este tema será un ingrediente fundamental para precisamente hacer de la gerencia de proyectos un quehacer de mayor poder y alcance (Motoa, 2015).

Desde hace varios años las investigaciones en gestión han buscado identificar los factores críticos que ayuden a conseguir el éxito de los proyectos y con los años, los resultados han ido mejorando, pero con diversos tipos de factores utilizados para la evaluación. Recolectando los factores de diversos autores, Cooke-Davis (2002) ordena doce factores divididos en tres secciones. La primera sección son Factores Críticos para el éxito de la gestión de proyectos, donde destacan ocho factores: seis pertenecen directamente a la performance del tiempo y dos al desempeño de costo. Respecto al tiempo están: adecuado nivel de educación en toda la organización sobre los conceptos de gestión de riesgos, madurez en los procesos de una organización para apropiarse de los riesgos, adecuado mantenimiento de un registro de riesgos visible, adecuado plan de gestión de riesgos actualizado, adecuada documentación de las responsabilidades organizativas en el proyecto y mantener el proyecto (o la duración de la etapa del proyecto) en lo posible por debajo de tres años (un año es mejor). Respecto al costo, los dos factores identificados son: el permitir cambios al fin/alcance del proyecto solo a través de un

proceso de control de cambio de alcance maduro y mantener la integridad de la línea base de medición del desempeño.

La segunda sección son los Factores Críticos de Éxito en un proyecto individual. Nuevamente es necesario aclarar que el éxito en la gestión de proyectos no es lo mismo que un proyecto exitoso. Para ello tenemos un único factor de éxito, el cual es la existencia de un efectivo proceso de entrega de beneficios y gestión de procesos que implica la cooperación mutua de las funciones de gestión de proyectos y la gestión de línea. Este factor busca juntar la división teórica entre la gestión del proyecto y el proyecto, así se incluyen a los actores de interés que establecieron el proyecto y que es lo que ellos esperaban lograr (beneficios). Esto se refleja en que tanto el proyecto como su gestión deben de apuntar a un mismo objetivo y generar la armonía necesaria entre las partes interesadas responsables de impulsar el proyecto.

La tercera sección es sobre los Factores Críticos de Éxito consistentes para el éxito de un proyecto. Esta sección se refiere a los procesos y decisiones para traducir la estrategia de la organización en programas y proyectos, lo que en la práctica se convierte en “prácticas corporativas en gestión de proyectos”. Esta sección se divide en tres factores, la primera es un portafolio y un programa de prácticas que dan pleno acceso a la organización hacia una serie de proyectos que se ajustan de manera inteligente y dinámica a la estrategia corporativa y a los objetivos organizacionales. El segundo factor es un conjunto de métricas de proyectos, programas y carteras que proporcionan retroalimentación directa sobre el desempeño actual del proyecto y el éxito futuro esperado, de manera que las decisiones de proyectos, carteras y corporativas puedan alinearse. Esto para hacer frente a las necesidades crecientes de las organizaciones por brindar informes financieros con un informe de balance sobre lo actuado. Finalmente, el tercer y último factor es "aprender de la experiencia" en proyectos, que combina el conocimiento explícito con el conocimiento tácito de una manera que permite animar a las personas a aprender y que incorpore ese aprendizaje en la mejora continua de los procesos y prácticas de gestión de proyectos.

Para la comunidad de gestión de proyectos, también es importante hacer la distinción entre el éxito del proyecto (que no se puede medir hasta después de que el proyecto esté terminado) y el rendimiento durante el proceso del proyecto (que puede medirse durante la vida del proyecto) (Cooke-Davies, 2002). Ningún sistema de métricas de un proyecto está completo sin ambos conjuntos de medidas (rendimiento y éxito) y un medio de vincularlas para evaluar la precisión con la que el rendimiento predice el éxito (Motoa, 2015). Por último, se observa nuevamente que el último factor destacado fue el aprendizaje de la experiencia, que hace relevante la madurez de la organización. Los doce factores planteados presentan un patrón

común, el cual refiere a la estrecha relación entre el éxito de un proyecto y el éxito de la organización. Resulta que aquella organización que maneja exitosamente un proyecto, termina obteniendo réditos para sí misma.

Algunos estudios muestran que es imposible generar una lista universal de criterios, puesto que varían de un proyecto a otro (Diez-Silva, 2013). Es por ello que cada autor cuenta con una visión personal para organizar y describir los factores críticos, por ello se han presentado diversos autores mostrando sus perspectivas de los CSF para analizar ciertos tipos de proyectos. Tanto Cooke- Davies (2002) como Westerveld (2003), presentan factores que ayudan a mejorar la gestión de un proyecto, sin embargo el conjunto de factores apuntan a mejorar los procesos en proyectos de organizaciones que permitan la entrega de productos, entendiéndose específicamente como el desarrollo de infraestructura. Del mismo modo, ambos autores incluyen dentro de su propuesta de factores ciertos criterios necesarios para definir el éxito del proyecto, el cual debiera ser definido previamente al análisis de los factores y no de manera paralela, pues de tener un resultado adverso, el análisis de los otros factores sería poco relevantes.

Por su parte, Daniel Ofori (2013) analiza las propuestas de CSF por parte de nueve autores distintos entre los que se encuentra la propuesta de Khang & Moe (2008) donde identifican quince factores entre los nueve autores. Los factores que más veces se repiten o mencionan entre los autores que analiza Ofori son: Soporte de la alta dirección, competencias del equipo de trabajo, planeamiento y control, participación del cliente y liderazgo. Posteriormente Ofori contrasta los factores con entrevistas a gestores pertenecientes al sector privado (bancario, construcción, agro-procesamiento, servicios sociales, telecomunicaciones, entre otros), los cuales terminan señalando siete variables muy influyentes entre los factores, los cuales fueron: Misión y objetivos claros, recursos adecuados, apoyo y compromiso de la gerencia, competencia del personal del proyecto, comunicación efectiva, especificaciones bien establecidas y liderazgo. Es interesante los resultados hallados por parte de Ofori, sin embargo la perspectiva para presentar los factores nuevamente fueron adaptados para proyectos referidos a servicios y producto, no a proyectos de resultados como desarrollo de capacidades.

La mayor cantidad de información respecto a los CSF se ha realizado pensando en proyectos de servicio o producción que aportan a las organizaciones que ejecutan proyectos de venta a terceros. Sin embargo, el análisis de los CSF para proyectos de intervención social como el desarrollo de capacidades se ampara bajo resultados más intangibles. Como bien señala Mtoa (2015), Khang & Moe proponen un modelo que, desde el ciclo de vida de los proyectos de intervención social, reconoce o identifica criterios y factores de éxito para cada una de las

etapas de dicho ciclo de vida. El trabajar desde una visión dividida por etapas dentro del ciclo de vida de un proyecto social, mejora el seguimiento de los factores y prioriza los momentos donde estos cobran mayor o menor relevancia cada factor. Esto vuelve más eficiente el análisis de factores, pues ya no se deben aplicar a lo largo de todo el ciclo de vida, sino que se priorizan los momentos donde cada factor puede ser más o menos influyente.

Khang & Moe (2008) presentan CSF pensados específicamente en proyectos sociales, pero además incluye un valor agregado como el análisis por etapas dentro del ciclo de vida. Teniendo en cuenta que diversos autores tienen una idea de conceptos similares (como lo presenta Ofori) sobre los factores a evaluar, pero modificando en cierto modo el orden o las ideas, se vuelve válida la evaluación de la gestión por etapas del ciclo de vida para analizar en mayor orden los factores que posibilitan adecuados procesos como lo son los factores de los investigadores Khang & Moe (2008). Los autores plantean quince Factores Críticos de Éxito para proyectos de desarrollo social, los que se dividen en cuatro fases que representan el ciclo de vida del proyecto: Conceptualización, Planeamiento, implementación y cierre. Precisamente es la propuesta de factores presentada por estos autores, los que utilizan para el estudio de caso.

6.2.1. Factores Críticos de Éxito, según Khang y Moe

Los CSF presentados por Khang & Moe están diseñados para proyectos de desarrollo social. El éxito de estos proyectos debiera aportar al desarrollo socioeconómico de cada nación receptor del proyecto. Estos CSF son propuestos bajo una revisión literaria de diversos autores, con lo cual termina siendo un planteamiento integrador de varias propuestas expuestas previamente. Los autores parten su investigación bajo la premisa que el éxito en la gestión de diversos proyectos sociales tienen un alto grado de juicio subjetivo debido al carácter intangible de su propósito general. En diversos casos dichos propósitos apuntan al desarrollo de capacidades de los beneficiarios o a producir cambios en sus comportamientos o conductas (asociatividad, mayor empoderamiento frente a instancias públicas, incrementar participación en su proceso de desarrollo, etc).

Baccarini (1999) plantea que el éxito de un proyecto está definido en dos niveles: el éxito de la gestión y el éxito del proyecto como producto. Por tanto, para analizar los CSF, previamente debe haberse definido el éxito del proyecto como producto, pues no tendría sentido evaluar los factores de éxito durante la gestión, si el proyecto como resultado no fue exitoso.

Por ello, los autores plantean obtener resultados más objetivos al identificar la relevancia de los CSF mediante la adopción del Marco Lógico (Logical Framework Approach – LFA) para identificar y consensuar la TdC utilizada en la generación de un proyecto. Recordando que la TdC es una metodología genérica, comúnmente utilizada por la comunidad que trabaja proyectos de desarrollo para diseñar, planificar, gestionar y comunicar sus proyectos. El éxito en la gestión de proyectos orientada a los procesos, debe ser analizado desde los elementos de entradas, actividades y productos generados por el Marco Lógico y progresivamente evaluado desde las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto. El Marco Lógico deconstruye un proyecto de desarrollo en una jerarquía de cuatro objetivos: fin (objetivo de desarrollo), propósito (objetivo general), resultados (objetivos específicos) y acciones (actividades principales).

a. Los Factores Críticos de Éxito en el Ciclo de Vida

Las entradas, actividades y salidas pueden separarse en las cuatro fases del ciclo de vida de un proyecto para posteriormente ser comparado con la calidad de los productos finales por cada fase. Estos CSF divididos por fases del ciclo de vida son:

a. Etapa de Conceptualización

1. *Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores.* Este factor hace referencia al conocimiento necesario para entender la realidad del público objetivo o beneficiarios, al igual que las barreras de acceso que impiden a los beneficiarios participar de espacios de trabajo necesarios para su desarrollo. Este factor procura tener claridad en el estado del arte entorno a la idea del proyecto.
2. *Competencias de los diseñadores de proyectos.* Refiere las necesarias para definir el concepto que articule las ideas iniciales de los actores en torno al proyecto. Debido a su etapa inicial, no es necesario tener un entendimiento complejo sobre las materias del proyecto. Por competencias necesarias en la etapa de conceptualización identificamos: perspectiva estratégica, visión e imaginación, intuición e influencia. Competencias necesarias para dar un primer concepto de idea de proyecto.
3. *Consultas efectivas con los principales actores de interés.* Apropriados canales de comunicación entre los que podrían ser los aliados estratégicos como una entidad dispuesta a financiar el proyecto u organizaciones aliadas para el diseño e implementación del proyecto.

b. Planeamiento

4. *Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de involucrados.* Busca tener una idea común entre los actores estratégicos envueltos en el diseño y planificación de los objetivos y actividades.
5. *Recursos adecuados a disposición para apoyar el plan del proyecto.* Este factor busca asegurar que la planificación cuente con los recursos necesarios para la etapa de implementación.
6. *Competencias de los planificadores de proyectos.* Refiere a competencias como: la intuición, administración de recursos, desarrollo y empoderamiento, perspectiva estratégica, análisis crítico. Estas son necesarias para diseñar y gestionar el cronograma y el programa del proyecto, los mismos que deben ir acompañados de su financiamiento y organización de los equipos de trabajo.
7. *Consultas efectivas con los actores clave de interés.* Hace referencia a la necesidad de una comunicación comprometida con los actores presentes en la etapa de planificación generando apropiados canales de comunicación que faciliten el trabajo y mejoren la productividad.

c. Implementación

8. *Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto.* Este factor busca esclarecer los procedimientos y reglamentos con los cuales los actores encargados de la implementación del proyecto deberán adecuarse.
9. *Apoyo continuo de los actores de interés.* Soporte en la implementación del proyecto. Este factor busca un nivel de compromiso entre los actores de interés y el equipo de gestión encargado del proyecto durante la etapa de implementación.
10. *Compromiso con las metas y objetivos del proyecto.* Lo que se busca es la identificación de los actores involucrados con los objetivos y metas para orientar su gestión sobre estos mismos.
11. *Competencias del equipo de gestión de proyectos.* Las competencias en la etapa de implementación son muy parecidas a las requeridas en la etapa de implementación debido a su necesidad de trabajar con un equipo de actores. Las competencias buscan facilitar una gestión efectiva sobre los equipos de trabajo durante la ejecución del proyecto. Estas competencias también contemplan la necesidad de realizar un monitoreo del plan, servicios y recursos.

12. *Consulta efectiva con todas las partes interesadas.* Al igual que en la etapa de planificación, el factor se refiere a los canales de comunicación apropiados para entablar un entendimiento que mejore el rendimiento entre las partes interesadas en la ejecución del proyecto.

d. Cierre

13. Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto, según el plan del proyecto. El factor busca asegurar que se provean los recursos necesarios para implementar un proceso de cierre y evaluación del proyecto.

14. *Competencias del gerente de proyecto.* Las competencias que se hacen referencia en este factor son muy parecidos a las dos etapas anteriores, sin embargo el análisis crítico y la perspectiva estratégica cobran un rol fundamental, porque son necesarias para la evaluación. Las competencias también deben enfocarse en capacidades para realizar reportes sobre las actividades ejecutadas para las contrapartes y proveedores

15. *Consulta efectiva con los actores clave.* La comunicación es crucial como factor para la etapa de cierre, pues son necesarios los canales de comunicación para incluir diversas perspectivas a la evaluación del proyecto.

Es importante mencionar que Khang & Moe no generan factores específicamente dirigidos al monitoreo y evaluación, no obstante, mencionan que los factores de competencia deben cumplir dicho rol en las diversas etapas del ciclo de vida. Por ello, más adelante se hará un análisis de los factores que cuentan con características de monitoreo propias de la guía PMBOK.

El uso de los quince CSF para realizar el análisis de Talento+1, se basa en la similitud de proyectos seleccionados por los autores dentro de su investigación, pues se analizaron proyectos sobre agricultura, energía, desarrollo social y desarrollo de capacidades. Estos proyectos fueron realizados en dos países en desarrollo del continente asiático: Vietnam y Myanmar. Este estudio fue la base para posteriores investigaciones tanto en América Latina como en África sobre diseño y gestión en proyectos de desarrollo y la sostenibilidad tanto de su gestión como de su resultado. En el continente africano, los estudios fueron realizados en países

como Etiopía¹, Sudáfrica² y Kenia³; mientras que en América Latina⁴ se tomaron en cuenta países como Colombia, Panamá, Costa Rica y Ecuador.

b. Hallazgos de Khang & Moe

La investigación consistió en enviar mil cuestionarios a los actores involucrados en proyectos de desarrollo como gestores de proyectos, miembros del staff, agencias de donaciones, agencias de gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. De estos cuestionarios, se recibieron 374, de los cuales 368 fueron considerados aptos para identificar los CSF determinantes para el éxito. Este análisis se realizó en dos etapas: la primera, buscaba identificar, basados en la experiencia de los encuestados, qué factores eran significativos para el éxito de la gestión. Mientras la segunda, buscó identificar cuántos de estos factores -previamente señalados- formaron parte de los proyectos utilizados en la muestra.

En la primera, se utilizó una escala del 1 a 4, para obtener un valor por CSF dentro del ciclo de vida. Esta etapa reflejaba un resumen en las percepciones de los encuestados respecto a la importancia de los CSF listados en el modelo (Khang & Moe, 2008). El resultado arrojó una media entre 3.5 y 3.71 (Ver anexo A) en los quince CSF presentados, lo cual da a entender que bajo la visión de los actores encuestados todos los CSF terminan teniendo un grado de significancia importante; aunque entre las puntuaciones más altas destacaban los CSF relacionados a las competencias de los actores, como se observa en la Tabla 2. La poca diferencia entre las puntuaciones no representa diferencia estadística significativa entre los CSF respecto a su impacto en las etapas del ciclo de vida

Tabla 2. Destacados por Importancia de los CSF

Importancia de los CSF	Media	Desv. Est.	Ranking (por etapa)
Conceptualización			
Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	3.71	0.480	2

¹ Takele, Teklu (2016). *Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia.*

² Brière, Tremblay, Daou (2015). *Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South Africa.*

³ Maier, Beck, Vallejo, Horn, Söhlemann (2016). *Methodological Approach for the Sustainability Assessment of Development Cooperation Projects for Built Innovations Based on the SDGs and LifeCycle Thinking.*

⁴ Montes, Pérez, Díez-Silva (2015). *Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations.*

Bond-Barnard, Steyn (2015). *Project management in developing countries: Implications for project trust, collaboration and success.*

Importancia de los CSF	Media	Desv. Est.	Ranking (por etapa)
Competencias de los diseñadores de proyectos	3.71	0.484	1
Consultas efectivas con los principales actores de interés	3.47	0.590	3
Planeamiento			
Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	3.45	0.578	4
Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto	3.61	0.552	2
Competencias de los planificadores de proyectos	3.64	0.536	1
Consultas efectivas con los actores clave de interés	3.48	0.631	3
Implementación			
Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto	3.5	0.557	5
Apoyo continuo de los actores de interés	3.63	0.506	2
Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	3.57	0.572	4
Competencias del equipo de gestión de proyectos	3.66	0.496	1
Consulta efectiva con todas las partes interesadas	3.58	0.556	3
Cierre			
Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto, según el plan del proyecto	3.46	0.583	2
Competencias de gerente de proyecto	3.55	0.542	1
Consulta efectiva con los actores clave de interés	3.43	0.575	3
Adaptado de: Khang & Moe (2008)			

Como se aprecia en la Tabla 2, son cinco los CSF que alcanzaron un nivel de importancia mayor entre las etapas del ciclo de vida. Estas son competencias de los diseñadores de proyectos, competencias de los planificadores de proyectos, competencias del equipo de gestión de proyectos y competencias de gerente de proyecto. Todos coincidentemente pertenecen a la línea de competencias aplicadas de manera transversal al ciclo de vida que incluyen los roles de monitoreo y control.

Los factores de competencia fueron considerados por los encuestados como los de mayor relevancia. Por otro lado, se observa como los CSF correspondientes a la línea consultas y comunicaciones resultan con un bajo valor en comparación a los CSF sobre competencias. Esta afirmación difiere ligeramente con la hipótesis principal planteada, pues para Talento+1 se resalta la importancia de la línea de comunicaciones (o consultas) sobre la línea de competencias, en la que solo se incluye al factor de competencia en la etapa de implementación como posible CSF determinante. En la segunda etapa del análisis, los encuestados debían mencionar cuántos de estos factores estuvieron presentes en los proyectos que se ejecutaron y fueron parte de la muestra de investigación. Para ello, los investigadores realizaron un análisis

de regresión⁵, donde se tomó el puntaje promedio en cada etapa del ciclo de vida como variable dependiente y la presencia de los CSF como variables independientes, para así ayudar a determinar el impacto de estos factores en el éxito en cada etapa en el ciclo de vida (Khang & Moe, 2008). Tomando este análisis de regresiones se pudo comparar los nuevos resultados con la primera etapa.

Tabla 3. Análisis de regresión para los CSF

	Beta Estandarizada	Sig.	Ajustado R ²
Variable Dependiente: SP1			
<i>(Constante)</i>			0.247
1. Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	0.247	0.000	
3. Consultas efectivas con los principales actores de interés	0.302	0.000	
2. Competencias de los diseñadores de proyectos	0.230	0.688	
Variable Dependiente: SP2			
<i>(Constante)</i>			0.548
SP1			
4. Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	0.521	0.000	
5. Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto	0.183	0.000	
7. Consultas efectivas con los actores clave de interés	0.141	0.002	
6. Competencias de los planificadores de proyectos	0.075	0.105	
Variable Dependiente: SP3			
<i>(Constante)</i>		0.258	0.575
SP2	0.548	0.000	
9a. Apoyo continuo de los actores de interés	0.140	0.004	
10. Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	0.069	0.088	
11. Competencias del equipo de gestión de proyectos	-0.039	0.397	
9b. Recursos y apoyo adecuados	0.083	0.080	
8. Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto	0.010	0.846	
12. Consulta efectiva con todas las partes interesadas	0.136	0.005	
Variable Dependiente: SP4			
<i>(Constante)</i>		0.000	0.543
SP3	0.639	0.000	
13. Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto	-0.002	0.964	
14. Competencias de gerente de proyecto	0.129	0.007	
15. Consulta efectiva con los actores clave de interés	0.063	0.144	

Fuente: Khang & Moe (2008)

⁵ Se define como un proceso estadístico para estimar las relaciones entre variables. Incluye muchas técnicas para el modelado y análisis de diversas variables, cuando la atención se centra en la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes (o predictoras).

Los resultados confirmaron el alto grado de importancia de los CSF dentro de las etapas en el ciclo de vida de proyectos. Donde diez factores tuvieron un resultado de impacto significativo o moderado-significativo y ninguno tuvo un coeficiente Beta notoriamente negativo. Inclusive, cada etapa del ciclo de vida tuvo una importante influencia de los factores en las etapas anteriores, lo que evidencia que los CSF son dependientes del éxito o fracaso de los CSF en etapas anteriores.

Sin embargo, el resultado más sorprendente del análisis por regresión, consistió en la identificación de línea de factores sobre consultas efectivas y comunicaciones, como los CSF más influyentes en el éxito de la gestión de un proyecto, lo cual contrasta con los resultados obtenidos en la primera parte de la investigación, donde destacaron las competencias. Estos resultados dan un respaldo a la hipótesis planteada para el caso de Talento+1, el factor de Consulta Efectiva en la etapa de planeamiento se presenta como muy importante.

Ante estos hallazgos de los autores, se logra evidenciar que en los proyectos de desarrollo, la experiencia de los actores involucrados tiende a destacar las competencias en el diseño, la planificación y la implementación como factores muy importantes para influenciar en el éxito de un proyecto. Ello provoca que se priorice la línea de competencias sobre la línea de consultas efectivas (entiéndase canales de comunicación) a pesar que los resultados de su investigación demuestran que las consultas efectivas a lo largo del ciclo de vida de un proyecto son más significativas que las competencias. Es decir, que los autores revelan un hallazgo que invita a los gestores de proyectos a desarrollar una metodología que tenga en cuenta a las líneas de consulta entre las prioridades con el fin de lograr mejores resultados en el éxito de la gestión.

6.2.2. *El monitoreo y control en los Factores críticos de éxito*

Project Management Body of Knowledge o PMBOK, es publicado por el Project Management Institute (PMI), una de las instituciones más prestigiosas sobre la gestión de proyectos. El PMBOK goza de un reconocimiento internacional en lo que a estándares de gestión, administración y dirección de proyectos refiere (EAE Business School, 2017).

El PMBOK se establece como una guía de las buenas prácticas en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que puedan aumentar las posibilidades de éxito mediante la dirección y la gestión de proyectos (PMI, 2013). Siendo una de sus principales características reforzar los cinco grupos de procesos, que los autores como Khang & Moe

llaman fases del ciclo de vida de un proyecto. Entre estos cinco, destaca una categoría no identificada por los autores anteriores: monitoreo y control.

El PMBOK se presenta como la convergencia de dos aspectos fundamentales: macroprocesos, que agrupan todos los procesos y actividades implicadas en proyectos estandarizados; y áreas de conocimiento, es decir, aquellos aspectos clave cuya consideración debe intervenir en cada uno de los macroprocesos establecidos (EAE Business School, 2017). Estos macroprocesos son igual a los señalados en las cuatro etapas dentro del ciclo de vida de un proyecto, propuestos por Khang & Moe, salvo una diferencia no menor. Entre los procesos del PMBOK, el macroproceso de control y monitoreo tiene una casilla específica, mientras que Khang & Moe dividen esta sección entre sus cuatro etapas, dando a cada etapa una función de monitoreo y evaluación.

Tabla 4. Áreas de conocimiento de la guía PMBOK

Áreas de conocimiento del PMBOK	
Integración	Área directamente relacionada con la dirección de proyectos. Establece los criterios para la correcta gestión, administración y coordinación de los distintos procesos y actividades implicadas.
Alcance	Determina el alcance del proyecto, definiendo todos y cada uno de los procesos y las actividades que se hallan implicados.
Tiempo	Gestión del tiempo de ejecución de los procesos implicados en el proyecto, y monitorización de los mismos con el fin de cumplir los plazos establecidos.
Costes	Gestión de los costes del proyecto y control de los mismos para mantenerlos dentro de su presupuesto inicial.
Calidad	Determina responsabilidades en los resultados de las actividades y los procesos implicados en el proyecto y en sus fases, y establece las políticas de calidad a las que debe remitirse la evaluación de dichos resultados.
Recursos humanos	Gestión y dirección del/los equipos humanos implicados en el proyecto o en cada una de sus fases concretas.
Comunicaciones	Área responsable de la gestión y la administración de los mecanismos, las informaciones, las vías y las estrategias de comunicación entre las distintas estructuras y áreas internas del proyecto, así como de la elaboración de la información sobre el mismo orientada al exterior.
Riesgos	Atiende a la detección, gestión y solución de los riesgos implicados en cada uno de los procesos y fases de los mismos.
Adquisiciones	Área de gestión de procesos de compra de bienes, estructuras, herramientas o servicios externos a los equipos implicados en el proyecto.
Stakeholders	Se refiere a la gestión de los interesados o posibles inversores, a la correcta administración de las expectativas generadas con el proyecto y a la definición de las posibilidades de intervención en el mismo por parte de terceros.
Fuente: PMI (2013)	

Es evidente que el monitoreo y la evaluación no configuran explícitamente dentro de las fases del ciclo de vida presentados por Khang & Moe (2008), sin embargo aparece implícita dentro de varios CSF en dichas fases. Los factores pertenecientes a la línea de competencias son

los que mayores obligaciones tienen respecto al monitoreo y control dentro de los parámetros de la guía PMBOK. El área de conocimiento es como un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización (PMI, 2013). Por ello las áreas de conocimiento pueden validarse como competencias requeridas por los gestores de los proyectos y son dentro de estas áreas, donde el monitoreo y control de la guía PMBOK tiene lugar como se aprecia en la tabla 5.

Tabla 5. Correspondencia entre procesos y áreas de conocimiento en gestión

Áreas de conocimiento en gestión	Procesos de la dirección de proyectos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
G. Integración de proyecto	X	X	X	X	X
G. Alcance del proyecto		X		X	
G. del tiempo		X		X	
G. De los costes		X		X	
G. De la calidad		X	X	X	
G. De los recursos humanos		X	X		
G. De las comunicaciones		X	X	X	
G. De los riesgos		X		X	
G. De las adquisiciones		X	X	X	X
G. De los interesados	X	X	X	X	

Adaptado de: PMI (2013)

Como se aprecia en la tabla 5, la guía PMBOK concentra su atención mayoritariamente en la fase de planeamiento, mientras que Khang & Moe tiene un balance entre el planeamiento y la implementación. Pero en ambos casos el monitoreo y control son necesarios de implementar no solo en dichas fases, sino de manera transversal a todo el ciclo de vida del proyecto. En ese sentido, Khang & Moe no lo presentan como una fase separada, sino integrada a todo el ciclo de vida del proyecto (ver Anexo C), es así que el monitoreo y control destacan en las líneas de competencias y consultas efectivas. Estas áreas de conocimiento de la gestión presentados en la guía PMBOK se dividen entre los quince Factores Críticos de Éxito, incluyendo dentro de ellos a las líneas de competencias y consultas efectivas del estudio por parte de Khang & Moe (mayor detalle en el Anexo C).

De este modo se utilizan los factores críticos de éxito presentados por Khang & Moe para analizar el caso de Talento+1 y analizar los factores determinantes en la gestión del proyecto que permitieron el éxito del mismo. Tomando en cuenta que el monitoreo y control están incluidos de manera implícita dentro de las fases del ciclo de vida y que los mismos han sido ejecutados a discreción de los gestores a cargo del proyecto. En tanto se podrá validar o rechazar parcial o completamente la hipótesis planteada al inicio de la investigación, en el que se muestran tres CSF como los determinantes en una gestión de proyectos en desarrollo de capacidades como Talento+1.

El presente capítulo inició dando un análisis de lo que son los proyectos en general, desde la concepción de las principales escuelas de gestión como el PMI o la APM. Estas escuelas resaltan que un proyecto tiene un horizonte de tiempo finito con el objetivo de crear, modificar o innovar un producto o servicio. Esta definición destaca los tres efectos que pueden generar los proyectos: productos, servicios y/o resultados (conocimientos).

Luego desarrolla las definiciones de un proyecto social y un proyecto de desarrollo social. Estas definiciones van asomando la aproximación del capítulo con las características del caso a analizar. Ambos proyectos se muestran con ciertos matices que los diferencian y también características que los relacionan mutuamente; inclusive desde Naciones Unidas se impulsa la perspectiva del desarrollo humano sostenible, que se considera relevante desarrollar para explicar la mixtura entre ambas definiciones de proyectos con características sociales. La definición de desarrollo humano sostenible cobra importancia debido a que su definición abarca el desarrollo de capacidades del cual Talento+1 tiene como característica. Precisamente son estas características sociales que ameritan definir el Valor Social.

En la segunda sección, luego de la definición de los proyectos sobre desarrollo sostenible el capítulo se enfoca en la definición de gestión de proyectos. Entendiéndose por gestión de proyectos como un conjunto de tareas con principio y final a lo largo del ciclo de vida. En esta sección se resalta la importancia de la gestión dentro de un proyecto para dar factibilidad al objetivo general mediante métodos y procedimientos adecuados que respeten las expectativas sociales y ello conectado con la Teoría de Cambio y sus dinámicos de pensamiento-acción, que tienen cierta aproximación a la realidad de Talento+1.

En la tercera sección se desarrollan los tipos de evaluación de proyectos desde la perspectiva de autores con métodos variados y bajo enfoque de actores diversos. En esta sección se resaltaron principalmente dos tipos de evaluación, donde el primero sirve como base para el

segundo tipo. El primer tipo de evaluación, Criterios de Éxito es un método basado en los resultados; mientras el segundo tipo, los Factores Críticos de Éxito se presenta como un método de evaluación sobre la gestión misma del proyecto y sus procesos. Esto brinda un orden para el análisis sobre el caso a estudiar.

Finalmente, también en la tercera sección se define la propuesta de Khang & Moe como los CSF que se utilizará para el análisis de caso. Por tanto, resultó necesario describir los resultados obtenidos por dichos autores y el nivel de relevancia encontrado en los CSF. La definición de los SCF de Khang & Moe hizo necesario evaluar los factores críticos con el monitoreo y evaluación de la guía PMBOK, por tanto la parte final de la sección hace referencia a esta.



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Luego de una descripción y desarrollo de los principales conceptos teóricos sobre el éxito de un proyecto y gestión del mismo, con especial énfasis en los Factores Críticos de Éxito planteados por los autores Khang y Moe (2008), en el presente capítulo se detalla la estrategia de investigación utilizada en el recojo de información necesaria y pertinente para el análisis del caso de estudio. El uso y análisis de esta información recogida permite analizar el objetivo de la investigación y comprobar las hipótesis ante los resultados obtenidos. A continuación, se detalla la metodología de investigación aplicada para abordar el tema en cuestión.

1. Enfoque metodológico

El alcance de una investigación puede tener diversas aproximaciones entre los que se encuentran el alcance exploratorio, correlacional y el explicativo. Cada uno depende de los objetivos y las estrategias que se desean realizar dentro de la investigación. Para el estudio de caso se tiene por conveniente utilizar el alcance explicativo.

El alcance explicativo para el estudio de caso pretende responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales que aparecieron durante el desarrollo y ejecución de Talento+1, logrando un mayor entendimiento del caso luego de realizado el proyecto. Este tipo de alcance se realiza una vez finalizado el análisis de caso de estudio, el cual analizó los Factores Críticos de Éxito en la gestión de Talento+1 y su enfoque sobre los proyectos sobre desarrollo social. Finalizado el análisis, se puede presentar evidencia de los motivos por los cuales se lograron los resultados del proyecto, ya sean estos positivos o negativos. Del mismo modo, al trabajar bajo un alcance explicativo, se harán uso de herramientas descriptivas que permitan generar un mayor y mejor entendimiento sobre Talento+1.

Ante ello, se considera pertinente plantear el estudio de caso como una investigación no experimental, con una metodología de alcance descriptivo y explicativo bajo el enfoque de análisis cualitativo. En una investigación no experimental, se limita a observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después proceder a analizar los comportamientos que tuvieron los actores involucrados. En la investigación no experimental, no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos (Kerlinger & Lee, 2002). Para el caso del análisis en Talento+1 se facilita la no manipulación de variables,

debido a ser un proyecto finiquitado. Del mismo modo la recolección de datos se dio bajo un nivel de diseño transaccional descriptivo, esto debido a que en la recolección de datos obtuvimos información sobre diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto.

Del mismo modo, la metodología gira en torno al estudio de caso de “Talento+1” ejecutado por la consultora Libélula. Podríamos definir a un estudio como procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; que analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar la hipótesis y desarrollar alguna teoría (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). En esta estrategia general, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio (Ponce & Pasco, 2015). El estudio de caso permite investigar la problemática con mayor detenimiento al presentarse el fenómeno en su contexto natural, donde no se puede analizar distintas variables. Así mismo, al ser un caso de estudio, las conclusiones que se obtienen producto del análisis no pueden ser consideradas generales y por tanto, ser aplicables a otros casos, pues se precisan características y un contexto similar al caso para que los resultados obtenidos puedan ser replicables. Sin embargo, los resultados alcanzados en el caso investigado, sí pueden generar información que facilite un mejor entendimiento y entorno para proyectos aplicados en contextos y realidades similares. En tanto, los hallazgos descritos en el capítulo final pueden ser objeto de análisis tanto por la organización ejecutora del proyecto investigado, como por otras organizaciones que tengan un interés en desarrollar proyectos con temas similares en futuras intervenciones con contextos y realidades similares al estudio de caso.

La metodología presentada permite observar y analizar el fenómeno en mención, tal como se presentó en su contexto real, rescatando las condiciones naturales relevantes para el estudio con el fin de validar o negar la hipótesis de investigación. La aplicación de herramientas cualitativas, busca determinar la importancia que se le atribuyen a los factores de éxito en un proyecto sobre desarrollo social y cuáles de estos factores se pueden identificar como determinantes para el alcance del éxito del proyecto.

El método cualitativo en el estudio de caso, no se realizó bajo un ingreso en el ambiente propiamente del proyecto, ello debido a que el análisis se efectuó posteriormente a la ejecución y cierre de Talento+1. La exploración del contexto consistió de la revisión bibliográfica y de documentos oficiales provistos por la consultora a cargo. Del mismo modo existe un acercamiento con los actores involucrados en el proceso como: los coordinadores del proyecto, los aliados estratégicos (profesores, Frente Público del Minam, UP, UARM y PUCP) y los beneficiarios del mismo. Con estos actores que se pueden realizar anotaciones de observación

directa, interpretativas, temáticas, personales y de reactividad como bien lo señalan Hernández et al (2006).

Por otra parte, cabe resaltar que, al emplearse un enfoque cualitativo, la investigación pretende establecer, a través de la inferencia, la existencia de una correlación entre las variables a estudiar. El método cualitativo es utilizado en el análisis para Talento+1 a pesar que la investigación empleada por Khang & Moe en 2008 fue realizado bajo una metodología cuantitativa. Este desafío se debe al reducido universo de actores que participaron activamente en el proceso de Talento+1; entre los coordinadores, asistentes y beneficiarios no se superaron las 24 personas, un número reducido para desarrollar una investigación bajo la metodología cuantitativa, esta cantidad de personas genera una enorme sensibilidad de variación en la desviación estándar y una poca posibilidad de realizar regresiones. Adicionalmente a estos actores, participaron los aliados estratégicos, conformados por 18 profesores, los cuales tuvieron una participación muy limitada dentro de la fase de implementación; la entidad financiera no tuvo mayor nivel de involucramiento que la provisión del financiamiento al inicio ciclo de vida del proyecto; y las instituciones aliadas: Universidad Pacífico (UP), la PUCP, UARM y el Minam, facilitaron espacios en sus locales para realizar las sesiones del proyecto. Para el caso de la investigación dirigida por Khang & Moe, se desarrollaron cerca de mil cuestionarios en línea que fueron enviados a los proyectos en dos países en vías al desarrollo como Myanmar y Vietnam, recibiendo 374 respuestas y de ese total, 368 fueron consideradas aptas para procesar y analizar.

Del mismo modo, en ambas investigaciones (Khan & Moe y Talento+1) se buscó validar el modelo de CSF utilizando los juicios percibidos por los actores involucrados en los proyectos, con lo cual, se vuelve igual de importante obtener la impresión de los actores bajo la metodología cualitativa, pues la data de Talento+1 no se complementará con otros proyectos, sino que se analizarán los resultados bajo la información obtenida del estudio realizado por Khang & Moe. Sin embargo, la limitación del tipo de análisis dificulta la determinación del grado de la correlación por lo que se invita a futuros estudios para profundizar el tema sirviéndose de la metodología empleada en la presente investigación.

2. Muestreo Cualitativo

Se entiende a la muestra en el proceso cualitativo, como un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que

necesariamente sea representativo del universo a población que se estudia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Para la presente investigación, la muestra se basa en veinticinco personas, las cuales están conformadas por trece de los dieciséis beneficiarios del proyecto, dos coordinadores, dos asistentes, tres profesores (por sus roles específicos en la etapa de planeamiento) y dos representantes de instituciones aliadas.

Mertens (2005) señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. Precisamente ese es el camino que se utilizó para identificar a la muestra de análisis. El proceso se inició bajo el interés en la gestión de proyectos siendo más específicos los proyectos sobre desarrollo social o que generen valor social, luego se identificó un proyecto con características mínimas para poder ser analizado, se identificaron a los actores involucrados en el proyecto y finalmente se definió a los actores que podrían ser parte de la muestra. Debido a la realidad del proyecto, el universo poblacional relacionado a Talento+1 es pequeño, sin embargo la muestra es seleccionada debido a tres factores principales. La capacidad operativa de recolección y análisis, conociendo las limitaciones externas e internas para analizar la data; el entendimiento del fenómeno, obteniendo un número de personas con las capacidades y conocimientos necesarios que nos permitan responder a las preguntas de investigación; y la naturaleza del fenómeno bajo análisis, para que tener conciencia del tiempo invertido en la recolección de datos debido a la naturaleza de acceso para recolectar información.

Externos al proyecto, también obtenemos las impresiones de expertos que nos darán mayores luces para la recolección de información sobre la problemática en la cual el proyecto desea incidir. Del mismo modo dentro de la muestra general obtenemos nuestra muestra de caso-tipo, la cual nos ayuda al análisis de las motivaciones o de actitudes y conductas de las personas a las cuales van dirigidos los productos. Esta muestra en particular se vuelve de mucha importancia debido a que los factores de éxito en el proyecto tienen un enfoque muy particular en las motivaciones y comportamientos de los involucrados dentro del proyecto.

3. Recolección de datos

Normalmente ocurren en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes para ser unidades de análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Al tratarse de personas, Hernandez et al (2006) muestran que los datos más importantes de percibir son: conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes; ya sea de

manera individual, grupal o colectiva. Son esos datos los que deben ser reflejados en ciertos indicadores que faciliten el análisis de la investigación. Para ello, la principal herramienta de recolección de datos ha sido el investigador, quien es el que realiza la revisión de documentos, sesiones y entrevistas a los actores en la muestra, recolectando datos de diferentes tipos, como es el lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes. Tener al investigador como la principal herramienta de recolección de datos en una investigación cualitativa como el caso de Talento+1, debe ser tomada con cuidado. Si bien es cierto que los CSF son el reflejo de las percepciones de los actores involucrados en el desarrollo y ejecución del proyecto, el investigador también está sujeto a percepciones, lo que puede generar ciertos sesgos en los resultados de la investigación. Por ello, la importancia de mantener una supervisión capacitada en las fuentes de recojo de información utilizadas.

Lofland y Lofland (1995) sugieren varias unidades de análisis que pueden incluirse en el proceso cualitativo además de las personas o casos, por ello se tomaron aquellas que eran más relevantes para la investigación del caso y comentaremos brevemente. Existen las prácticas, que es un análisis conductual muy utilizada y refiere a una actividad continua: los encuentros, unidad dinámica y pequeña que se da entre dos o más personas de manera presencial con objetivos específicos a cumplir. Los papeles, entendidos como roles por periodos prolongados y forman una vinculación social; los grupos, como conjunto de personas que interactúan por una meta común; y las organizaciones, entendiéndose como unidades formadas con fines colectivos.

Las principales fuentes en la investigación de recolección de datos para una investigación cualitativa son cuatro: observación, entrevistas, documentos y biografías. Estas mismas fuentes permiten que para efectos del caso de estudio Talento+1 se utilicen dos de estas fuentes, como lo son: las entrevistas y la utilización de documentos. Se descartó el uso de la observación debido a que el proyecto ya concluyó y no existe un ambiente para observar el desarrollo de los beneficiarios. Por otro lado, el uso de biografías también fue descartada por no estudiar el desenvolvimiento de personajes específicos, ya que la investigación se centra en los CSF de un proyecto social.

Estas fuentes de recolección de información en el trabajo de campo, fueron utilizadas con dos propósitos principales que se observan a detalle en la Tabla 6. El primero, fue para validar el éxito del proyecto según los indicadores de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. El segundo propósito de la recolección de información se realizó para determinar la relevancia de los CSF durante la gestión de Talento+1, para ello se utilizaron los quince factores de Khang & Moe (2008) como los indicadores. La información recolectada ayuda a determinar según los involucrados en el proyecto, cuáles son los factores críticos significativos

para lograr un resultado de evaluación post ejecución exitoso. Todas las fuentes de recolección de la información fueron diseñadas para dar claridad al investigador sobre qué factores en particular se están analizando.

Tabla 6. Lista de indicadores

Indicadores de éxito de proyectos	Indicadores de los Factores Críticos de Éxito
Criterios	Factores
Según criterio de proyectos sociales	Según etapa de conceptualización
Pertinencia	Claro entendimiento del entorno
Triángulo de hierro:	Competencias de los diseñadores
Eficiencia	Consultas efectivas
Eficacia	Según etapa de planeamiento
Impacto	Compatibilidad en las prioridades
Sostenibilidad	Recursos y competencias adecuadas
	Competencias de los planificadores
	Consultas efectivas
	Según etapa de implementación
	Reglas y procedimientos compatibles
	Apoyo continuo de los actores de interés
	Compromiso con las metas y objetivos
	Competencias del equipo de gestión
	Consulta efectiva
	Según etapa de cierre
	Provisiones adecuadas para el cierre
	Competencias de gerente
	Consulta efectiva
Adaptado de: Khang & Moe (2008); Ika et al (2012)	

Tal como se observa en la tabla 6, los indicadores referentes a éxito de proyectos, responden a la teoría de criterios de éxito para proyectos sociales definidos por Ika et al. (2012), los cuales deben ser adaptados al sector y contexto en el que se desarrolló el proyecto. Mayor detalle sobre los criterios OCDE o del Triángulo de Hierro se encuentra dentro del capítulo teórico. Al respecto, también es interesante señalar que los criterios de éxito utilizados por OCDE, fuera de excluir los criterios de éxito tradicionales de tiempo, costo y calidad, los asumen como parte de los criterios de eficiencia y eficacia. Por su parte, los indicadores establecidos sobre los CSF han sido basados en la propuesta presentada por Khang & Moe (2008). Estos indicadores están separados según la etapa del ciclo de vida del proyecto, pues como se observa en la Tabla 6, existen indicadores como competencias y consultas que se repiten en diferentes etapas, pero no necesariamente están dirigidos a los mismos actores; por ello, los procesos se clasifican según el tipo de acercamiento de los actores (observarse Anexo

E). La metodología en cuestión busca analizar de forma independiente las variables mencionadas, pues el éxito de proyecto es necesario para posteriormente analizar los Factores Críticos de Éxito.

3.1. Entrevistas

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). El tipo de entrevistas que se ejecutaron en la investigación fueron las entrevistas semiestructuradas y no estructuradas o abierta. Los primeros acercamiento con los actores fueron dados bajo el modelo de entrevistas no estructuradas, las cuales sirvieron para obtener una primera aproximación sobre el tema a investigar y luego de ello se dieron las entrevistas de semiestructuras, donde se tenía una mejor idea de los datos a recolectar y la estructura diseñada para clarificar las dudas. Estas entrevistas estructuradas fueron dirigidas a dos tipos de actores, la primera fue para aquellos que trabajaron en la gestión del proyecto y la segunda se diseñó para los beneficiarios de Talento+1 (Ver Anexo D). Cabe precisar que en ambas entrevistas estructuradas van preguntas relacionadas al monitoreo y control que se pueden dar en el ciclo de vida, especialmente en las fases de planeamiento e implementación.

La investigación se basa en la definición de Hernández et al (2006) para conceptualizar las entrevistas estructuradas y semiestructuradas de la siguiente manera. Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas que el entrevistador usa y puede modificar a libertad para incluir preguntas que sirvan para aclarar o precisar conceptos cuya finalidad sea de obtener una mejor investigación sobre los temas. Del mismo modo, las entrevistas abiertas se basan en una guía general de contenido y el entrevistador tienen la posibilidad para manipularla a fin que ello permita el mejor desarrollo de la entrevista (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems).

Tabla 7. Entrevistas en el trabajo de campo

Entrevistas en el trabajo de campo				
Nº	Actores	Cantidad	Tipo	Total entrevistas
1	Coordinadores	2	Semiestructura / Abierta	3
2	Asistente	2	Semiestructura	2

Entrevistas en el trabajo de campo				
Nº	Actores	Cantidad	Tipo	Total entrevistas
3	Profesores	18	Semiestructura	3
4	Beneficiarios	16	Semiestructura	13
5	Expertos en proyectos	2	Abierta	2
6	Alianzas estratégicas	5	Semiestructura	2

La estructura de las dos guías de entrevistas (Ver Anexo D) está diseñada para obtener información sobre el éxito general del proyecto y los CSF. La primera guía dirigida a los actores involucrados cuenta con veintidós preguntas, de las cuales siete buscan recabar información sobre el éxito general del proyecto y las otras quince están dirigidas a obtener data que sirva para el análisis de los CSF. Por su parte la segunda guía, dirigida específicamente a los beneficiarios cuenta con veinticuatro preguntas, de las cuales nueve hacen referencia al éxito general del proyecto y quince hacen referencia directa a los CSF. Ambas guías son parecidas en su contenido, pero con preguntas adaptadas para los actores a los que son dirigidas.

Dentro de las guías, cada pregunta está acompañada de un número entre paréntesis que indica el CSF al cual se hace referencia directa, ello para facilitar el vaciado de la información recopilada. Estos números permiten que el investigador pueda variar o modificar las preguntas durante el levantamiento de información, sin perder el objetivo original de la pregunta. Con ello, se busca asegurar una cantidad óptima de información referida a cada CSF que se plantea en las guías.

Es importante mencionar que existe una entidad financiera que aporta cerca del 50% del presupuesto para el proyecto, sin embargo por contrato con la consultora Libélula, esta debe permanecer en el anonimato y por tanto, no se pudo contactar con la entidad para la presente investigación. Sin embargo, por diferentes actores y documentos de respaldo, se cuenta con una idea de su rol dentro del proyecto, además del informe final presentado por Libélula a esta entidad cuando se finalizó Talento+1.

Al realizar las entrevistas se opta por cuatro de los seis tipos de preguntas planteadas por Mertens (2005) las cuales son: de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos y de antecedentes. Estos tipos de preguntas ayudan a llegar a la percepción del entrevistado y obtener la información necesaria respecto a los factores de éxito del proyecto. Todas las referencias de los entrevistados están codificados, los detalles se pueden ver a detalle por cargo en el Anexo F.

3.2. Documentación

Le sirven al investigador con un enfoque cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Esta data previamente registrada nos ayuda a entender el fenómeno central de estudio. La documentación puede tener origen grupal e individual. Sin embargo, en la investigación se utilizaron documentos organizacionales y registros en archivos públicos.

Para el caso de documentos grupales se entiende como documentos generados con cierta finalidad oficial por un grupo de personas ya sea una ponencia para un congreso por ejemplo. Para los documentos organizacionales se entiende como memos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva, fotografías, publicaciones internas y aunque algunos son producidos por una persona, incumben o afectan a toda la institución. En el caso de los registros de archivos públicos se definen como documentos, materiales y artefactos mencionados en las otras categorías y otros generados para fines públicos.

Los datos provenientes de los documentos fueron solicitados al Coordinador Principal de Talento+1 con el permiso de la directora de Libélula y esto documentos pudieron ser utilizados como insumos valiosos en la investigación, especialmente para obtener información referente a la primera parte de la investigación, donde es necesario obtener data que permita esclarecer los criterios de éxito del proyecto. Estos son los siguientes documentos especificados a continuación:

Tabla 8. Documentación de apoyo

Documentación de apoyo		
Nº	Documentos	Tipo
1	Buenas prácticas de Talento+1	Grupales
2	Balance Generación+1	Organizacionales
3	Talento+1 Resultados	Organizacionales
4	Fortalecimiento de Comunidad G+1	Organizacionales
5	Talento+1. Documento Marco	Organizacionales
6	Sumilla Talento+1. Eje de liderazgo	Organizacionales
7	Sumilla Talento+1. Eje de conocimientos	Organizacionales

Documentación de apoyo		
N°	Documentos	Tipo
8	Sumilla Talento+1. Eje de incidencia	Organizacionales
9	Sumilla Talento+1. Eje de emprendimiento	Organizacionales
10	Bases Talento+1	Archivos públicos
11	Enfoque Derecho: Entrevista coordinador G+1	Archivos públicos
12	Jóvenes transformando el desarrollo de AL y el Caribe	Archivos públicos

Debido a la metodología empleada, la percepción del investigador tiene una fuerte influencia en el resultado. Debido a ello, y como ya se hizo hincapié, fue relevante buscar la opinión de profesionales especializados en el tema para evitar en el mayor grado posible los sesgos que podrían afectar involuntariamente el resultado de la investigación. El proceso de investigación y análisis tiene dos partes fundamentales, analizar los criterios de éxito de Talento+1 y analizar los CSF del mismo proyecto. Como ya se mencionó en el capítulo anterior, los CSF dependen de las percepciones de los actores involucrados, por tanto, ello implica un reto para reflejar de manera óptima y sin sesgos a los factores críticos identificados. Una forma de reducir los riesgos de sesgos es precisamente, entrevistar a diversos actores que participaron de Talento+1, especialmente a los beneficiarios.

CAPÍTULO 4: TALENTO+1 Y EL CAMBIO CLIMÁTICO

En este capítulo se contextualiza la pertinencia de Talento+1 para enfocar el proyecto como uno sobre desarrollo de capacidades dirigido a jóvenes, del mismo modo se describe el proyecto, su gestión y el análisis del éxito del proyecto bajo los siguientes enfoques: el impacto, la sostenibilidad en los beneficiarios y el Triángulo de Hierro (Eficacia y eficiencia). Para ello se hace referencia a la pertinencia de la iniciativa, esbozando la problemática del cambio climático y su relación central en la estructura del marco lógico del proyecto, al mismo tiempo que dicha información brinda mayores insumos sobre el análisis de los CSF. La información utilizada en el presente capítulo está respaldada bajo documentos del proyecto, como: la propuesta de financiamiento, de diseño e informes de ejecución y entrevistas a profundidad a diversos actores del proyecto; del mismo modo, la descripción del contexto externo se da bajo documentación oficial y de organizaciones referidas a la temática.

1. El mundo y el cambio climático

Calentamiento global y cambio climático son dos conceptos que han ido posicionándose como temas de discusión en años recientes entre la comunidad científica y el escenario político internacional. Ello debido a las consecuencias de los mismos que empiezan a hacer estragos dentro de los lineamientos de desarrollo por medio de desastres naturales que afectan directamente en la economía de las naciones y de las familias. Existen países con diferentes grados de vulnerabilidad frente a estos eventos y la región latinoamericana no está ajena a los embates del cambio climático. En Talento+1, se advierte que el cambio climático significa inmensos desafíos de desarrollo para el país, en términos sociales y económicos, por ello busca impulsar el desarrollo de capacidades entre jóvenes (estudiantes y profesionales) como futuros actores clave para el progreso del Estado. Es precisamente, un desafío de innovación para afrontar los problemas y generar un capital humano capaz de mantener un progreso a nivel país desde el sector público y/o privado. Justamente por ello es necesario entender qué es y por qué es tan importante el cambio climático.

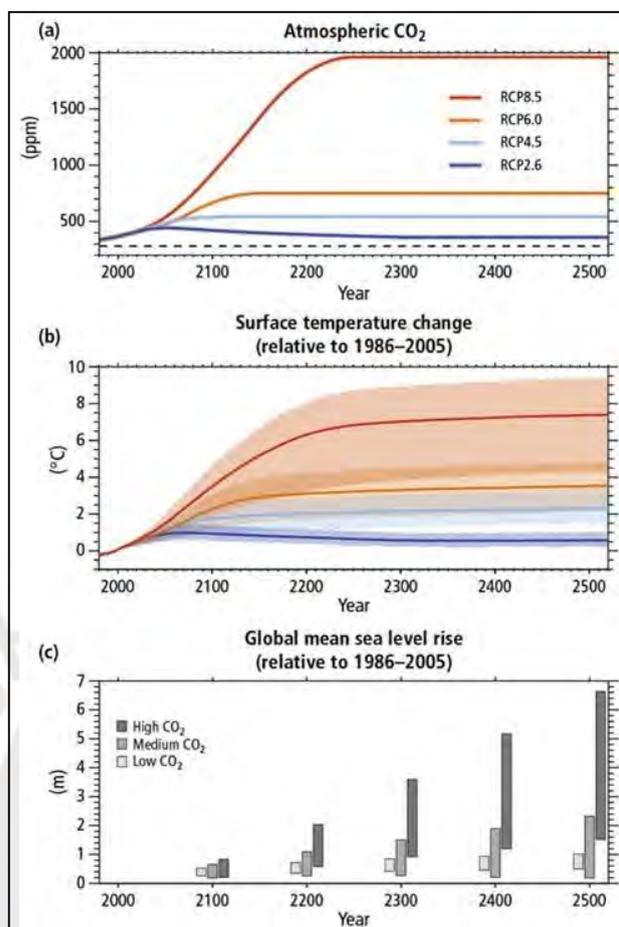
1.1. Ciencia sobre cambio climático

El cambio climático es el problema más grande que enfrenta la humanidad al día de hoy (Klein, 2014). En el año 2016 el Consejo Noruego para Refugiados publicó un reporte sobre los desplazados a causas de desastres naturales durante el periodo 2015. El mismo se indica la cantidad de nuevos desplazados debido a desastres originados por el cambio climático, que llegó a 19.2 millones de personas, superando al total de nuevos refugiados por causas de conflictos armados, los que llegaron a 8.6 millones (iDMC, 2016). Estas cifras terminan afectando a las poblaciones más pobres del planeta, que paradójicamente son los responsables de la menor cantidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). El 97% de los científicos especialistas en el tema de cambio climático ha concluido que el calentamiento global se produce principalmente por razones antropogénicas (ocasionadas por los hombres), en su mayoría por actividades como la extracción y quema de combustibles fósiles (IPCC, 2014).

Desde la industrialización, la emisión de GEI aumentó el peligro de extinción en muchas especies tanto en la fauna como en la flora, lo que complica el acceso a recursos y sostenibilidad de las personas en el planeta. Durante décadas los cambios en el clima han provocado variaciones en los sistemas naturales y usos de suelo tanto en continentes como en océanos (IPCC, 2014, p. 10).

La principal fuente de esos cambios ha sido la desproporcionada extracción de combustibles fósiles, que resulta ser la principal fuente energética y la base de desarrollo para diversas industrias a nivel mundial. En la actualidad, la economía global se mueve principalmente por el uso de gas, petróleo y carbón (Reitan & Gibson, 2012), pero la dependencia de la economía, generada por estas fuentes energéticas no renovables y grandes contribuyentes al cambio climático, han generado todo un debate sobre cómo actuar ante esta problemática sin afectar el desarrollo de la economía.

Figura 2. Emisión de CO₂, Cambio de temperatura y Elevación del océano



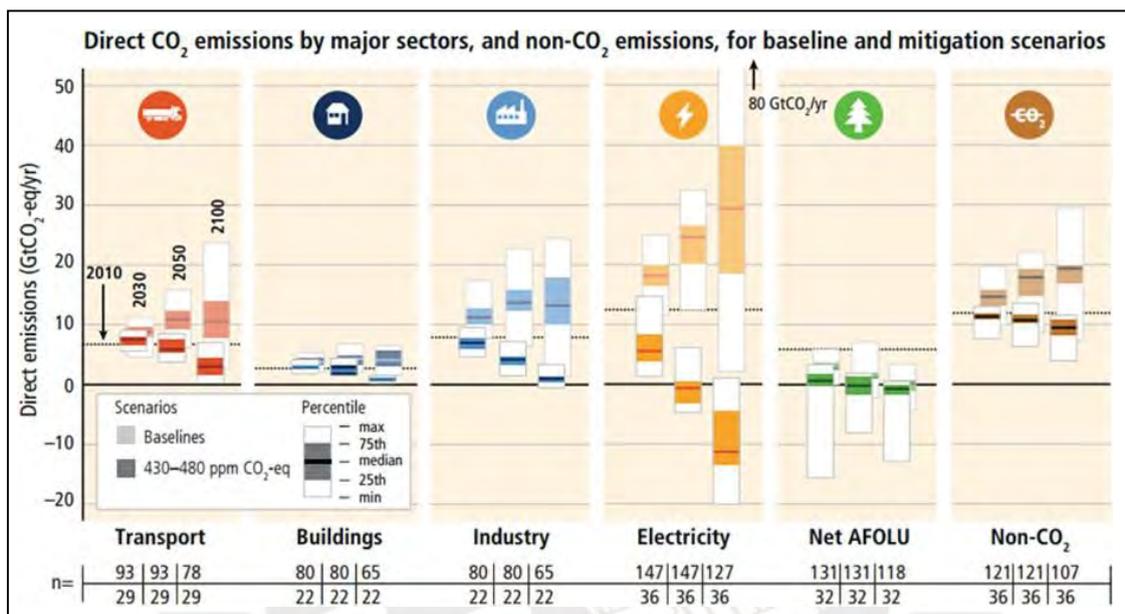
Fuente: IPCC (2014)

Como se puede apreciar en los gráficos anteriores, se observan los incrementos esperados en cantidad de Dióxido de Carbono (CO₂) que afecta la temperatura y niveles del océano en cuatro escenarios distintos de mitigación, donde el rojo es el peor escenario, es decir, donde se mantiene el nivel actual de extracción y consumo por persona, llegando a emitir casi 1,000 partículas por millón (PPM) en equivalente de CO₂ al año 2100. Esta información genera un primera problemática, debido a que el planeta no debe sobrepasar las 350 PPM anuales para mantenerse “en condiciones saludables” para la humanidad (IPCC, 2014). La línea azul es el mejor escenario posible, aquel escenario implica migrar del uso y dependencia de los combustibles fósiles (petróleo, gas y carbón), que básicamente son las fuentes de energía que actualmente mueven nuestra economía; pasando a fuentes de energía renovables. Este último escenario puede posicionar las PPM anuales entre 500 y 350, de los mejores escenarios posibles. Con estos gráficos se advierte que la línea roja es el escenario BaU (Business as Usual) donde todo sigue como está y no se ejercen cambios al actual modelo económico,

mientras que el escenario azul es el más ambicioso, donde la mitigación es uno de los motores para cambiar el actual modelo que impulsa la economía mundial.

El uso de combustibles fósiles puede ser dividido por sectores económicos para observar con mejor precisión las partículas que emiten en escenarios con y sin mitigación.

Figura 3. Emisiones por sectores de CO₂ para una base de escenarios de mitigación

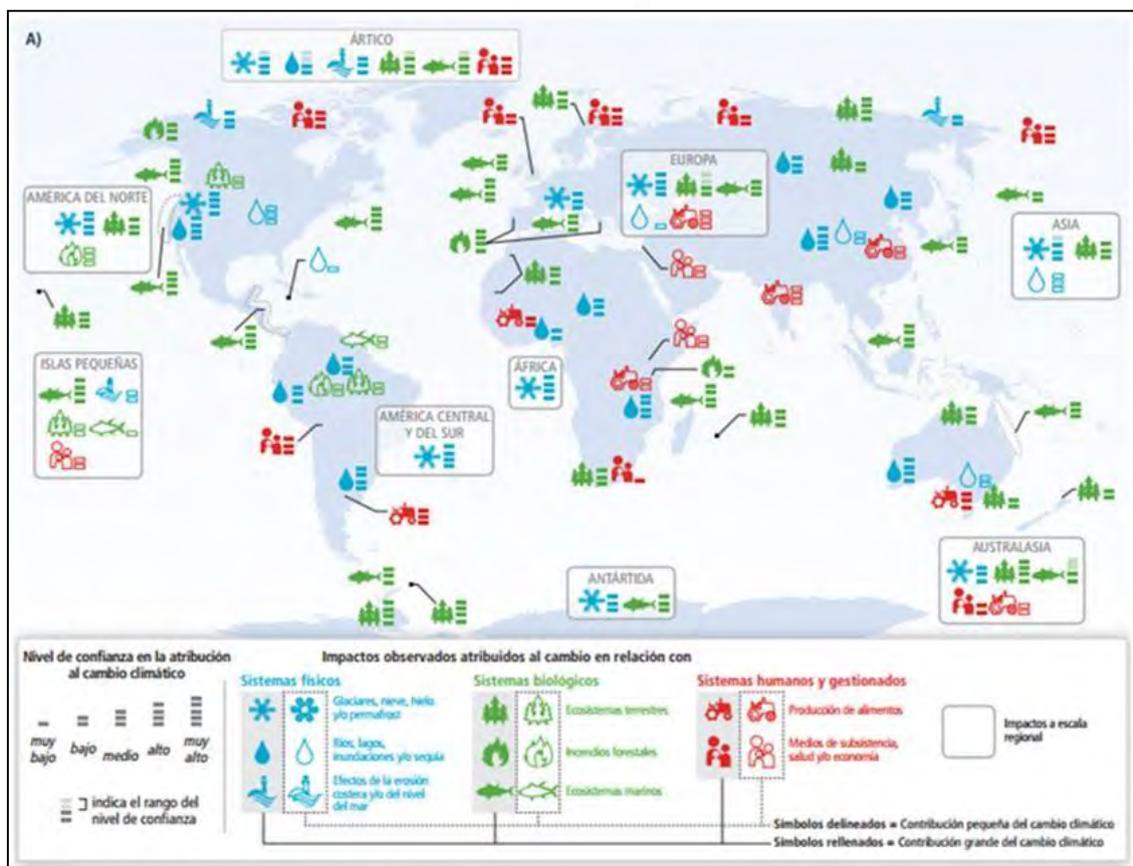


Fuente: IPCC (2014)

Como se aprecia en la ilustración 2, la electricidad, la industria y el transporte son los sectores económicos que mayor contribución hacen a la emisión de GEI, lo cual resulta interesante, teniendo en cuenta que el Perú tiene como principal recurso energético las fuentes hídricas, pero con un plan de expansión sobre el uso de gas natural, mientras el transporte depende exclusivamente de los combustibles fósiles. Para que el planeta esté en niveles “saludables” la temperatura global no debe aumentar en 2°C hasta el año 2050, aunque de seguir sin aplicar ningún cambio, las temperaturas podrían aumentar entre 5°C y 8°C al 2050 (Klein, 2014). De subir precipitadamente la temperatura global habría cambios en los suelos, océanos y vientos que afectarían en diversas escalas a poblaciones costeras y/o países dedicados a la agricultura. Paradójicamente, las características de ambos escenarios son altamente relacionadas al territorio peruano.

Estos cambios pueden reflejarse en todos los continentes. La elevación de cinco milímetros en los pequeños estados insulares agravará la erosión de los suelos y los corales desaparecerán solo con ligeros cambios de temperatura (IPCC, 2014). En América Latina el descongelamiento de los glaciares reducirá las fuentes de agua en la región; en Asia incrementará la presencia de fenómenos extremos y en África las sequías azotarán las praderas saharianas (García-Orcoyen, 2006).

Figura 4. Impactos observados atribuidos al cambio en relación



Fuente: IPCC (2014)

En la ilustración 3, se puede observar el riesgo y distintos impactos que afectarían a poblaciones en una escala global, entre los que destaca la modificación del sistema biológico, debido a migraciones y extinción de especies promovidos por el cambio drástico de suelos. Así mismo, la gráfica muestra a los sistemas humanos y de gestión responsables de proveer ciertos recursos estaría seriamente comprometido, viendo que en América Latina, y específicamente en el Perú, estos problemas impactarían de manera directa; resaltando la escasez de agua como un

serio problema. De surgir estos cambios climatológicos, la cantidad de refugiados por desastres naturales se incrementaría notablemente, pasando de 19.4 millones registrados en el 2014 (Centro de Noticias de la ONU, 2015) a más de 50 millones de refugiados para el 2050, según ACNUR.

Diversos informes señalan que la inacción respecto al cambio climático puede ser considerada como violación a los Derechos Humanos, pues son las personas de menores recursos económicos quienes terminan sufriendo las consecuencias. Según un informe realizado por Oxfam (2013), la hambruna afecta los cuatro pilares de la seguridad alimentaria: Disponibilidad, Acceso, Utilización y Estabilidad. Las sequías generan un descenso paulatino de productividad entre 3.8% y 5.5% anual en las plantaciones de los países más pobres del mundo, generando 400,000 muertes al año por hambruna directamente relacionado al cambio climático y abriendo una disparidad mayor entre el acceso de poblaciones pobres a los alimentos que aumentan su valor debido a su escasez y difícil acceso. Se calcula que las personas que sufrirán hambre por esta causa aumentarán entre 10% y 20% para el año 2050 si no se toman medidas correctivas (Oxfam, 2013).

Así mismo, actualmente existen 1,000 millones de personas que sufren hambre y el cambio en las temperaturas está reduciendo la cantidad de tierra disponible para uso de cultivo, estimándose que para 2020 se hayan reducido al 50% las tierras cultivables, además de la reducción y disponibilidad de la calidad del agua para trabajar las tierras (WPF, 2010, p. 01).

Por tanto, se puede apreciar la necesidad de realizar un trabajo que detenga o reduzca el cambio climático, pues esta problemática se convierte en una urgencia directamente relacionada a proteger a las poblaciones vulnerables, mediante mitigación y adaptación, pero al mismo tiempo, se precisa la necesidad de trabajar por las generaciones futuras que estarán obligadas a vivir en un ambiente altamente riesgoso para su desarrollo.

1.2. El cambio climático y el Perú

El Perú representa el 0.4% del global de emisiones GEI causantes del cambio climático; sin embargo, con una huella de emisiones GEI tan pequeña, también se caracteriza por poseer siete de nueve características reconocidas por la UNFCCC para ser identificado como un país muy vulnerable al cambio climático. Estas características son: zonas costeras bajas; zonas áridas y semiáridas; zonas expuestas a inundaciones,

sequías y desertificación; ecosistemas montañosos frágiles; zonas propensas a desastres; zonas con alta contaminación atmosférica urbana; economías dependientes en gran medida de los ingresos generados por la producción y uso de combustibles fósiles (Padilla, 2016, p. 20).

El Perú no es ajeno a los embates climáticos, pues el Ande tiene una condición geográfica clave en la vida para el país, hogar de ecosistemas frágiles y por tanto vulnerables (Lanegra, 2017). Del mismo modo, Lanegra subraya que existe una ocupación desordenada del territorio y el desarrollo de múltiples actividades humanas sin un cuidado ambiental necesario, lo que contribuye a la degradación de los ecosistemas y aumentando la contaminación ambiental. En ese escenario, la Política Nacional del Ambiente⁶, aprobada por el Ministerio del Ambiente es relevante, pues promueve la incorporación del cambio climático como un elemento condicionante cuya especial consideración es fundamental para el desarrollo sostenible (Minam, 2009). La gestión de riesgos climáticos se está añadiendo progresivamente en distintas Políticas de Estado. Esta política obliga a los sectores y diferentes niveles de gobierno se apropien del reto para formular políticas, estrategias y planes de acción encaminados a una gestión efectiva ante el cambio climático.

1.3. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático – UNFCCC

Debido a los cambios percibidos dentro del medio ambiente, en 1992 se crea la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC) en Río de Janeiro, como parte de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Ambiente y Desarrollo, también conocida como la Conferencia de la Tierra. En dicho año se crea la Agenda 21, siendo el primer acuerdo de Naciones Unidas sobre desarrollo sostenible global, específicamente sobre medio ambiente y cambio climático, que fue ratificado y entrado en vigor en 1994 (Vengoechea, 2012).

Luego de ello, en 1995 se celebró la primera Conferencia de las Partes -COP01, a cargo de iniciar las negociaciones dentro de la UNFCCC bajo el encargo de lograr el primer acuerdo climático que buscara reducir las emisiones de CO₂ en la atmósfera. El acuerdo fue

⁶Decreto Supremo N°012-2009 MINAM de fecha 23 de Mayo de 2009. El decreto la describe como uno de los principales instrumentos de gestión para el logro del desarrollo sostenible en el país y elaborada tomando en cuenta la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, los Objetivos del Milenio formulados por la Organización de las Naciones Unidas y demás tratados internacionales suscritos por el Estado Peruano en materia ambiental.

logrado en 1997 con la firma del Protocolo de Kioto. Sin embargo, las dos principales naciones con mayores emisiones de CO₂ nunca lo firmaron, como fue el caso de China y EEUU. Luego de ello, se fueron celebrando anualmente las COP y en 2002 la sociedad civil empieza a participar en estas conferencias. Una sociedad civil que utiliza la plataforma internacional para lograr una visión global de la problemática.

En 2007 se inicia un nuevo proceso para un segundo periodo del Protocolo de Kioto el cual se celebraría en la COP 15. Sin embargo, la COP 15 de Copenhague en 2009 fue considerada uno de los fracasos más grandes, pues no se llegó a ningún acuerdo. Tras el fracaso de la cumbre en el 2009, era necesario fortalecer el posicionamiento de la problemática sobre la población (Marín, 2009).

Posteriormente en la COP17, celebrada en Durban, se creó el grupo Ad-Hoc que realizaría las negociaciones formales del nuevo acuerdo sobre cambio climático, este grupo se llamó “Ad-hoc Durban Platform” o ADP. Es así que se iniciaron formalmente los trabajos para redactar el nuevo texto que finalmente se adoptó en la COP 21, en París, Francia. Sin embargo, un hito previo e importante para llegar al Acuerdo de París fue la COP20 en la ciudad de Lima. Precisamente fue el contexto de la COP20 y el interés del gobierno peruano (bajo el accionar del Frente Público⁷) en impulsar la participación ciudadana en torno a la temática ambiental durante el 2014, que Libélula obtiene una ventana de oportunidad para desarrollar Talento+1.

La COP20 fue la oportunidad perfecta para que el Ministerio del Ambiente (Minam) fortalezca la temática ambiental y climática en conjunto con la sociedad civil peruana. Un contexto sumamente propicio para que los diversos actores del sector puedan enseñar sus conocimientos a un grupo de jóvenes dispuestos a especializarse en la temática y desarrollarse en base a las oportunidades creadas por el entorno.

1.4. Rol de la Sociedad civil en el sector climático

La sociedad civil cumple un papel relevante en la responsabilidad trabajo por mantener en la agenda pública la problemática del cambio climático y la necesidad de hallar soluciones. Las organizaciones de sociedad civil toman distintas estructuras y emplean múltiples tácticas para lograr sus objetivos trazados; el lobby o las campañas públicas son los mecanismos más usados por estas (Brien, 2010). Precisamente por la importancia de estos espacios y el rol de la

⁷ Creada mediante Resolución Ministerial No. 264-2013-MINAM de fecha 6 de septiembre de 2013. La resolución la describe como el equipo de trabajo del Minam que acompañó a la Presidencia de Perú en la COP 20 por dos años, articuló a los actores de sociedad civil y abogó por sus agendas.

sociedad civil organizada, es importante transferir los conocimientos tanto de estos actores como de las organizaciones a los jóvenes con un interés por iniciar una participación dentro del sector climático. Bajo estas discusiones se han logrado conceptualizar términos como la Justicia Climática, que ha estado siendo utilizada por muchos colectivos para abrir el debate. Pero estos objetivos y/o proyectos para la transferencia de conocimientos o desarrollos de capacidades también deben evidenciar las evaluaciones e impactos generados para definir el grado de éxito de los proyectos ejecutados en el sector.

El uso del concepto, Justicia Climática⁸, es resultado de la articulación de diversos movimientos dentro de la sociedad civil que reconocen al cambio climático como la mayor amenaza para la humanidad en la actualidad. La contribución de la definición de Justicia Climática es una mezcla diversa de aproximaciones, complejos problemas que aborda a la especie humana pero con una fuente común de problemas: el calentamiento global. El reporte de Justicia Climática de la Fundación Mary Robinson señala que el término de Justicia Climática tiene sus inicios en los movimientos medioambientales y de justicia global entre las décadas de 1980 y 1990 respectivamente (MRF, 2013). La Justicia Climática tiene fuertes lazos con los movimientos medioambientales, pero no se limita exclusivamente a este sector. Un logro de estos movimientos ambientales que promueven el término de Justicia Climática, ha sido articular fuerzas con organizaciones que ven dentro de la agenda climática una oportunidad para fortalecer la visión de sus problemáticas dentro de un bien común, así se unieron al movimiento medioambiental organizaciones que impulsan temas como género, inequidad económica, educación, salud, entre otros (MRF, 2013).

Desde la academia y los gobiernos se está debatiendo los problemas expuestos por la Justicia Climática, incluyendo dimensiones éticas y morales (Long, Roberts, & Dehm, 2011). La UNFCCC como convención marco que ve la problemática de cambio climático también ha servido como punto de encuentro para focalizar los diversos aspectos que rodean estas problemáticas.

La Justicia Climática es sostenida por un movimiento de activistas que posicionan en agenda la crisis del clima provocada por actividades antropogénicas, que se agrava mediante la indiferencia humanitaria, ya que el cambio climático es producto del

⁸ Justicia climática se describe como un término utilizado para denominar al cambio climático no solo como un problema ambiental, sino como uno ético y político. Teniendo una relación directa entre los efectos del cambio climático con los derechos, particularmente la justicia ambiental y la justicia social, mediante la exposición de problemas tales como la igualdad, derechos humanos, derechos colectivos y la responsabilidad histórica por el cambio climático (MRF, 2013).

modelo de producción y distribución capitalista (Long, Roberts, & Dehm, 2011, p. 226).

El cambio climático refleja las discrepancias globales de poder y acceso a recursos entre las mayorías y la minoría del mundo; generando un debate entre quienes son los verdaderos dueños de los recursos, quienes causan el mayor daño al planeta y quienes deben ser los primeros responsables en financiar la mitigación y adaptación de las poblaciones vulnerables (Klein, 2014).

Las comunidades campesinas han facilitado la visibilidad del problema climático desde una visión holística y sistémica de la naturaleza; visibilizando los derechos de la madre tierra en los debates sobre justicia climática (Brien, 2010). Los grupos religiosos también se han vuelto colaboradores en los movimientos por Justicia Climática impulsando un llamado al rol de la humanidad para trabajar en el cuidado de los unos y los otros en conjunto para la protección de la creación; basado en la justicia y equidad (Moksnes & Melin, 2012).

Los sindicatos de trabajadores también han adoptado progresivamente la justicia climática, pero bajo un concepto más conservador al impulsar la Transición Justa, velando por los trabajadores y las comunidades que se han visto seriamente afectadas por la transición a una economía post-carbono debido al cambio climático (Young, 2014, p. 48).

Por tanto, es importante resaltar el trabajo de distintos colectivos y organizaciones que a primera impresión no tienen notorios fines en común, pero encuentran en el cambio climático un punto focal que permite articular esfuerzos y buscar soluciones. Precisamente es esta transversalidad la que se buscó aprovechar dentro de los jóvenes que participaron en Talento+1, pues participaron jóvenes con un interés común: el cambio climático. Sin embargo, sus círculos educativos, de ocio y profesionales tenían ramas muy diversas que podían encajar en diversos sectores y grupos en los cuales desarrollarse. Construcción de redes que llega como una consecuencia indirecta que complementa el trabajo en Talento+1 al juntar a los beneficiarios e incluso a los facilitadores de los talleres bajo un espacio de aprendizaje y de intercambio que pueda durar en el tiempo.

1.4.1. *La Justicia Climática desde los jóvenes*

La justicia climática es un tema que ha ido ganando una mayor relevancia y por tanto adeptos a nivel global, posicionando en la agenda pública internacional la problemática del cambio climático. Este incremento de visibilidad debe de atribuirse a organizaciones con la capacidad y el conocimiento para saber comunicar de manera eficaz un mensaje dirigido a los jóvenes, como son las redes sociales bajo una plataforma virtual por medio del Internet. De la misma manera que estos jóvenes inician un proceso de introducción informal al trabajo de incidencia política a través de campañas directas a sus gobiernos locales (Stanton-Salazar, 2011).

Actualmente, el adolescente o joven crece con múltiples mundos sociales y muchos de ellos sin agentes familiares cercanos (familias disruptivas), por tanto, la adolescencia es una etapa transitoria del desarrollo humano en preparación para la adultez y esta etapa está marcada por la socialización e interacción social con varios individuos (Wells, 2014, p. 618).

Por tanto, son población potencial para fidelizar en movimientos sociales positivos o negativos para la sociedad; la realidad es que los jóvenes en la actualidad participan en mundos sociales fuera de la órbita familiar, lo que permite una mayor proximidad con el mundo y amplía su visión de las cosas (Stanton-Salazar, 2011, p. 1084).

El hecho que la juventud se identifique con una necesidad de dejar un legado en la sociedad y verse inmersos en un reto tan grande como el cambio climático, y desde la justicia climática impulsar temas de justicia y equidad en la sociedad actual es una constante tentación para continuar el trabajo e inmiscuirse aún más dentro de los movimientos juveniles que impulsan el trabajo dentro de este sector de la sociedad civil. La organización es por preferencia informal y de activismo voluntario, sin necesidad de conformar puestos fijos o la creación de un organigrama vertical.

1.4.2. *Juventudes peruanas*

Respecto a las organizaciones juveniles dentro de Perú que venían trabajando temas relacionados al cambio climático y medio ambiente, no se encontraban articuladas previo al marco de la COP20 y por tanto no existía una comunicación eficiente entre las partes y menos aún con el Ministerio de Ambiente (Minam). Es al finalizar la COP19 en Varsovia, que Lima se

anuncia como sede de la vigésima Conferencia de las Partes (COP20), por lo que el Minam con ayuda del PNUD lanza el Frente Público, como una plataforma que pueda articular organizaciones indígenas, de ONG, de género, sindicales, de la academia, del sector privado y juventudes.

El Frente Público, de acuerdo a la Resolución Ministerial No. 264-2013-MINAM de fecha 6 de septiembre de 2013, es el equipo de trabajo del Minam que acompañó a la Presidencia de Perú en la COP 20 por dos años, acercó a los actores que no formaban parte del debate climático y abogó por sus intereses y agendas (Padilla, 2016, p. 06)

Este último punto fue la oportunidad por la cual los jóvenes peruanos tuvieron un espacio formal bajo la oficina de enlace juventudes y Responsable de la Ruta hacia la COP21; donde se articularon encuentros y diálogos con la intención de fortalecer la participación en el debate climático. Fueron en estos espacios que varias organizaciones y colectivos (Talento+1 entre ellos) lograron trabajar en conjunto no solo a nivel nacional, sino internacional y por tanto adquirir el término de Justicia Climática para sus trabajos en diversos campos de acción.

Es dentro de esta línea de tiempo (entre la COP19 y la COP20) que Talento+1 se llega a ejecutar, teniendo la capacidad de participar en estos mismos espacios de discusión relevante para el desarrollo nacional y acoplar temáticas de la agenda global que en un principio no se tenían originalmente identificados por los gestores del proyecto y fueron incluyendo sobre la marcha, pero esto ahondaremos en el quinto capítulo.

1.4.3. *Los proyectos sobre cambio climático en el Perú*

Cabe mencionar que la oferta bibliográfica sobre la situación de los proyectos referidos a cambio climático en el Perú es muy escasa y estos proyectos en su gran mayoría no tienen un fin específico con el desarrollo de capacidades, sino que forman parte de proyectos más amplios referidos principalmente a generar acciones para la adaptación y mitigación. Para el 2008, el 65% de proyectos sobre cambio climático en el Perú tenían un enfoque sobre adaptación, mientras el 23% trabajaba sobre la mitigación y un 12% de proyectos veía ambos enfoques, esto tomado de un universo total de 75 proyectos (Soluciones Prácticas-ITDG, 2008).

A partir de una entrevista con la especialista en gobernanza forestal, REDD+⁹ y financiamiento climático, Astrid Aguilar (Comunicación personal, 2018) se pudo conocer que no existen muchos proyectos enfocados específicamente al fortalecimiento de capacidades en el Perú. Normalmente, el fortalecimiento de capacidades en el Perú, se encuentra enmarcado como una temática dentro de los proyectos sobre cambio climático, pero estos, abarcan un mayor rango de trabajo. Es decir, es poco probable que se gestionen proyectos pensados y planificados para un trabajo específico sobre fortalecimiento de capacidades. En tal sentido, Talento+1 puede considerarse como un proyecto innovador en el desarrollo de capacidades dentro de la temática climática en el Perú.

Aun así se destaca la importancia del desarrollo de capacidades entre los beneficiarios de los proyectos para que puedan aprovechar eficientemente los servicios o productos facilitados por los proyectos. Ante ello, Aguilar (Comunicación personal, 2018) menciona que hay ocasiones, durante el proceso de ejecución de un proyecto que surgen las necesidades para considerar e incluir el fortalecimiento de capacidades, pues los mismos gestores percatan que los beneficiarios no contaban con los conocimientos necesarios para aplicar los mecanismos o herramientas que el proyecto buscaba facilitar. Por tanto, era necesario incluir durante la ejecución del proyecto actividades referidas al desarrollo y fortalecimiento de capacidades.

Los proyectos para fortalecimiento de capacidades son escasos, y aquellos enfocados específicamente para un público joven lo son aún más. Por ello Talento+1 tiene un grado de innovación que llama la atención, sin embargo, se debe tener en cuenta las ventanas de oportunidad de los beneficiarios que participan del proyecto para que ellos realmente utilicen los beneficios adquiridos.

El desarrollo de capacidades no es un trabajo exclusivo de organizaciones no gubernamentales, el sector educativo tiene un rol primordial para la formación de profesionales competentes que interioricen la variable climática dentro de su formación académica. Para ello el Minam (2015) brindó ciertos lineamientos referentes a la gestión, formación e investigación para que las universidades peruanas incorporen la adaptación al cambio climático en sus sedes. Esta iniciativa está pendiente de ser aplicada, sin embargo el segundo lineamiento (formación), comparte la necesidad de formar profesionales y personas con habilidades, capacidades y

⁹ La Reducción de Emisiones de gases de efecto invernadero causadas por la Deforestación y Degradación de los bosques, la conservación y el incremento de las capturas de CO₂ (REDD+), es un mecanismo de mitigación del cambio climático desarrollado bajo Naciones Unidas para reconocer y proveer incentivos positivos a los países en vías de desarrollo y estos puedan proteger sus recursos forestales, mejorar su gestión y utilizarlos de manera sostenible.

actitudes que incorporen el cambio climático en su desempeño profesional y ciudadano, como varios proyectos sobre desarrollo de capacidades, incluyendo Talento+1.

2. Consultora Libélula

Talento+1 fue un programa dirigido a jóvenes entre 18 y 30 años, profesionales y estudiantes universitarios con interés sobre la problemática del cambio climático durante el 2014. Dicho programa es dirigido por la consultora Libélula, especialista en gestión sobre cambio climático y comunicación. Libélula trabaja desde el 2007 asesorando a organizaciones del sector público y privado procurando un equilibrio entre la dimensión social, económica y ambiental (Libélula, 2017). La consultora tiene como misión ser una organización que apunta a la transformación de la sociedad, bajo un enfoque que busca inspirar y brindar alternativas en el campo de la sostenibilidad y del cambio climático (Libélula, 2017). En esa línea, busca llevar adelante proyectos que catalicen procesos que puedan escalar hasta convertirse en cambios sociales trascendentales para el desarrollo.

Ante ello, la consultora Libélula se plantea la siguiente misión:

Somos la primera consultora privada en el Perú en ofrecer un servicio integral para incorporar la sostenibilidad ambiental y la visión del cambio climático en las organizaciones. En Libélula, guiamos a las organizaciones en su camino hacia la sostenibilidad, a través de acciones que generan eco eficiencia, reducen las emisiones de CO₂ e inspiran cambios en las personas (Libélula, 2017).

Libélula, inspirados en generar cambios en las personas, tiene una línea de trabajo especial que desarrolla por iniciativa propia, la cual consiste en trabajar con jóvenes con interés en obtener un mayor conocimiento sobre el cambio climático y empoderarse para tomar iniciativas sobre el mismo. Este interés nació en 2012 bajo el nombre de “+1 por el Mundo”. Dicho proyecto sirvió como una primera aproximación de la organización y de la Directora para plantearse un reto como lo era Talento+1 (Comunicación personal, Coordinador 1, 2017).

‘+1 por el Mundo’ era un proyecto dedicado a capacitar a los jóvenes frente a los retos del cambio climático en el ámbito social, económico y ambiental. Su objetivo era “*inspirar decisiones en universidades, empresas y el Estado para que más jóvenes de todo el Perú se preparen como agentes de cambio*” (Libélula, 2016). El proyecto de 2012 fue dirigido a organizaciones juveniles como Acción Sostenible, AIESEC, Voluntades, ReCrea, Jóvenes X la

Educación, entre otros. Bajo el objetivo de agentes de cambio inspiradores, el programa mostró tres ejes de comunicación: Entender las amenazas, Aprovechar las oportunidades y Ser responsables (Libélula, 2016). Dicho programa fue implementado por un consorcio conformado por Libélula, Helvetas y Predes; gracias al soporte financiero de la Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE).

Esta primera aproximación de Libélula con un programa de liderazgo juvenil que creara una plataforma para unir, capacitar, crear sinergias entre organizaciones y empoderarlas como impulsoras activas de acciones pacíficas de comunicación e incidencia sobre cambio climático desde el espacio público fue una primera iniciativa por parte de la consultora para trabajar con jóvenes (Libélula, 2016, p. 04).

Luego de aquella experiencia, se encontró en el contexto de la COP20 como una oportunidad perfecta para relanzar la iniciativa, aunque incluyó ciertos cambios para ser mejor aprovechada por los jóvenes que fueran a conformar, en aquel entonces, el futuro proyecto de Talento+1. Paralelamente, dentro del Minam se creó el Frente Público, el cual tenía como funciones articular el desenvolvimiento de las organizaciones de la sociedad civil en los sectores climáticos y ambientales. Este espacio generado por el gobierno, abría una ventana de oportunidad para que Talento+1 se desarrolle dentro de un contexto de interés público (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

La apuesta por la formación de jóvenes líderes como agentes de cambio es un área de especial interés que se alinea con la misión y visión de la organización Libélula. Entre sus más de trece proyectos, se encuentra el programa dirigido a jóvenes. Como bien se señaló, Talento+1 o Talento+1 fue impulsado bajo la experiencia previa de “+1 por el Mundo” y aprovechando el marco del contexto COP20 que se realizaba en la ciudad de Lima en diciembre de 2014, mismo año de ejecución del proyecto. Se tuvo como propósito potenciar las competencias de veinte jóvenes peruanos durante siete meses, para que no solo se vuelvan ejemplo entre los jóvenes, sino que puedan: convertirse en líderes de opinión y emprendedores de proyecto orientados a enfrentar los desafíos aprovechando los desafíos del cambio climático en el Perú, como bien lo señala el Documento Marco del proyecto.

Para realizar el nuevo proyecto, la gerencia de Libélula decidió fortalecer el proyecto bajo un enfoque de miembros jóvenes, por tanto, integra un equipo conformado por cuatro personas (dos coordinadores y dos asistentes) encargados de la coordinación y gestión del proyecto. Es importante señalar que los miembros del equipo contaban con experiencia previa para este tipo de proyectos, debido a que previamente habían facilitado procesos de formación

en jóvenes para programas universitarios como lo era Munay¹⁰ en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Este hecho se vuelve relevante en la medida que fue este equipo (bajo la supervisión de la dirección de Libélula), el encargado de desarrollar el proyecto y por tanto se volvieron el núcleo principal de trabajo y bajo estos cinco actores descansó el desenvolvimiento del Talento+1.

2.1. Ciclo de vida Talento+1

Para proceder al análisis de la estructura del Ciclo de Vida de Talento+1, es necesario identificar las etapas del ciclo en Talento+1, desde su inicio a fin; y sus actividades por las cuales fueron conformadas. Ello significa describir y analizar las actividades que conformaron cada ciclo y su relación con la teoría descrita en el capítulo teórico.

Es importante señalar que Talento+1 tuvo dos fases en el diagnóstico, la primera tuvo lugar en el año 2012 cuando Libélula formuló y ejecutó “+1 por el Mundo”. En aquella propuesta su diagnóstico identificó la siguiente problemática: “Muchos jóvenes universitarios no comprenden la dimensión de los impactos y oportunidades del cambio climático para su desarrollo futuro” (Cooperación Suiza, 2018). Esta problemática se basaba en los vacíos en la formación académica y por la escasa información ofrecida en los medios de comunicación que generan desinterés y bajo grado de interés por la problemática climática. Bajo esta idea de proyecto, en el año 2014 Libélula decide actualizar su diagnóstico bajo el contexto de la COP20 para presentar la idea de proyecto a una entidad financiadora, precisamente esta actualización conforma la segunda fase del diagnóstico.

En la segunda fase del diagnóstico (2014) se identifica la problemática de Talento+1: Una falta de jóvenes con capacidades y conocimientos sobre desarrollo sostenible para aportar a un mercado laboral que necesita generar perspectivas de sostenibilidad. Esta problemática tuvo dos causas principales, un sistema educativo que no prepara a los jóvenes para construir un futuro sostenible y la poca de ambición para crear una sociedad sostenible que sea resiliente al clima. Estas causas del problema generan un efecto principal, el cual se define como una excesiva presión humana sobre la capacidad del planeta para garantizar la sostenibilidad de nuestra especie. Estas dos fases fueron las que conformaron la etapa de inicio o diagnóstico de

¹⁰ Munay que significa “voluntad” en quechua, la cual se describe como una organización juvenil dentro de INTE-PUCP que trabaja bajo un enfoque interdisciplinario para transformar ciudadanos en agentes de cambio, generando actores para trabajar sobre el desarrollo sostenible en una plataforma de proyectos capaz de incorporar ejes de investigación, formación, comunicación, incidencia, voluntariado y pasantía.

Talento+1. Bajo el árbol de problemas presentado, Talento+1 formula el objetivo general y tres objetivos específicos.

Tabla 9. Objetivos de Talento+1

Proyecto Talento+1	
Objetivo General	Formar líderes de cambio, fortaleciendo las capacidades y conocimientos de jóvenes con perfil de emprendedor, para que logren desarrollar proyectos sociales con enfoque de desarrollo sostenible
Objetivo Específico 1	Forjar alianzas con actores estratégicos que permitan generar las condiciones necesarias para capacitar y orientar a jóvenes emprendedores para el desarrollo de proyectos sociales y de sostenibilidad con posibilidades de ser financiados en su implementación por terceras organizaciones
Objetivo Específico 2	Diseñar e implementar un módulo integrado de capacitación teórico-vivencial orientado a fortalecer capacidades para jóvenes emprendedores sociales
Objetivo Específico 3	Formar una comunidad de jóvenes emprendedores sociales que sumen esfuerzos para diseñar e implementar proyectos sociales y de sostenibilidad.

Fuente: Libélula (2015)

Fueron estos objetivos los que formularon la idea de proyecto presentada a la entidad financiadora con la intención de desarrollar la formulación o planificación e implementación. Luego de aprobado el financiamiento, se da la segunda.

Normalmente las etapas de inicio dentro de un proyecto son de corto tiempo a comparación de la planificación e implementación, pero pretenden plasmar el diagnóstico que identifica el problema a incidir y en cierta medida aclarar información que no suele ser muy detallada o evidente. En ambas fases del diagnóstico se pueden apreciar la formulación del árbol de problemas, sin embargo, este no está presentado de forma explícita, sino mediante una narrativa y presentación de objetivos en los documentos presentados a la entidad financiera.

Con el objetivo general y los específicos definidos en la etapa de diagnóstico, Talento+1 pasa a la segunda etapa del ciclo de vida (planificación) el cual tuvo una duración de 5 meses, entre enero a mayo de 2014 (Libélula, 2016). Con la propuesta financiera aceptada, la gerencia de Libélula tenía pensado reestructurar el proyecto '+1 por el Mundo' y trabajar un nuevo proyecto con los objetivos presentados anteriormente, generando un alcance nacional. Esta segunda etapa del ciclo de vida de Talento+1 estuvo compuesta por seis fases. La primera

se da con la contratación del equipo Talento+1, que en principio eran dos personas (coordinadores). Estas dos personas cumplieron los roles de coordinadores del proyecto, teniendo un coordinador general y una coordinadora de comunicaciones; ambos miembros bajo la supervisión de la Directora de Libélula. Culminado la fase de contratación se prosiguió con la segunda fase, que consistió en replantear ‘+1 por el Mundo’ por el equipo de Talento+1 y convertirlo propiamente en el proyecto Talento+1. Esta fase está relacionada con el objetivo específico 2, pues se diseñan el primer borrador de los módulos o ejes de aprendizaje a enseñar en la implementación, con ello se da fin a la segunda fase e inicia la tercera fase dentro de la planificación.

La tercera fase tiene relación con el objetivo específico 1, pues consistió en identificar actores con conocimientos en el contenido de la propuesta Talento+1, para ello se identificaron seis actores que posteriormente pasaron a formar parte de los profesores en la etapa de implementación. En la cuarta fase de la planificación el objetivo específico 2 tiene relevancia, pues consistió en compartir el diseño de los módulos a los seis actores con el fin de validar la propuesta, sin embargo, la labor del comité estuvo más ligada a difundir, visibilizar y conectar con contactos que facilitaron la ejecución del proyecto. No hubo retroalimentación concisa del contenido.

El proyecto tuvo un planeamiento desde el pensamiento disruptivo y una ejecución adaptativa debido a los altos costos que implicaban algunas de las actividades diseñadas originalmente (Tufino, 2017). Luego del primer borrador compartido a los seis actores, se procede a la quinta fase de la planificación, con la incorporación de un Asistente de Contenido y una Asistente de Recursos Humanos al equipo Talento+1. El primero tuvo la función de asistir en los proceso de planificación e implementación del proyecto y la segunda se encargó de los recursos humanos y proceso de selección de los beneficiarios. Así, los coordinadores y asistentes se encargaron de definir los contenidos temáticos y las metodologías a ser implementadas durante el proceso de formación y la definición de los ambientes que se utilizarían para la implementación.

De igual forma, la sexta fase de la etapa de planificación también está estrechamente relacionada con el objetivo específico 1, pues busca la identificación de los actores estratégicos que darán facilidades a la implementación del proyecto, entre los actores están las instituciones aliadas y el reclutamiento de dieciocho profesores para que prestar su tiempo de manera gratuita para dictar los talleres o módulos en los distintos ejes de contenido del proyecto. De este modo, los módulos presentados a los profesores estuvieron a disposición para que ellos puedan proponer cierto énfasis de contenido y metodología que considerasen necesario dentro de los

contenidos que iban a dictar siempre y cuando no se modifique el fondo y objetivo del contenido dentro del plan (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Durante la entrevista realizada al profesor 2 (Comunicación personal, 2017), este señaló que el rol de los profesores fue limitado a los talleres o módulos que dictaron y se indicó que no hubo mayores responsabilidades a posterior. Con la incorporación de estos actores al equipo de gestión se finaliza la etapa de planificación.

Luego de la culminada la planificación, la tercera etapa del ciclo de vida inicia. Esta etapa cuenta con cinco fases, cuatro de ellas están sólidamente marcadas e identificadas por las sumillas del proyecto y la quinta fase es la selección de los veinte beneficiados que harían parte de Talento+1. Toda la etapa de implementación se relaciona estrechamente con los objetivos específico 2 y 3. El objetivo 2 debido a que se da la implementación de ejes de aprendizaje y el objetivo 3, debido a que la selección de los beneficiarios e interacción de los mismos durante la ejecución del proyecto, generan un vínculo social entre ellos. La primera fase de la etapa es la selección de los beneficiarios, los cuales postularon enviando sus currículum vitae y una carta de motivación para participar en el proyecto. Luego de seleccionados los beneficiarios, se dieron las otras cuatro fases que consistían en las cuatro sumillas de contenido del proyecto. La ejecución tuvo lugar entre la segunda mitad de 2014 y los primeros meses de 2015, y respondió como ya se ha expuesto a la necesidad de desarrollar el potencial juvenil a través de estrategias de aprendizaje formal y no formal. Este desarrollo de capacidades se separó en cuatro fases o ejes desarrollados en la Tabla 10, las cuales buscaron generar un valor social sobre los jóvenes, brindándoles herramientas de conocimiento, ampliar sus oportunidades y capacidades de desarrollo que permitan volverse agentes de transformación.

Finalmente, se da la etapa de cierre del ciclo de vida de Talento+1, la cual consiste en cuatro fases. Estas fases son cuatro sesiones de cierre, tres formales que contaron con la participación de los beneficiarios, coordinadores, asistentes y equipo Libélula; y una informal donde solo participaron los miembros del equipo Talento+1 (coordinadores y asistentes). Esta etapa de evaluación originalmente no estuvo prevista, pero en la etapa de implementación los coordinadores vieron necesaria su ejecución. De no ejecutarse una etapa de cierre o evaluación, se generaría un problema para analizar el alcance del proyecto a mediano plazo (sesiones de cierre) y posteriormente a largo plazo (mediante la medición de indicadores).

2.2. Característica de los actores en Talento+1

Los actores que participaron dentro del proceso tuvieron diversos perfiles según el rol que tuvieron dentro de Talento+1. Para ello es necesario dar descripción de los distintos autores que formaron parte de la gestión, actores estratégicos y los beneficiarios. Dichas descripciones fueron tomadas de sus respectivos Términos de Referencia.

2.2.1. Actores principales

Actores fundamentales para el desarrollo del proyecto y que estuvieron presentes en las cuatro etapas del ciclo de vida de Talento+1.

Coordinadores: El trabajo de los coordinadores requería de una experiencia previa de en proyectos con juventudes. Para ello, Libélula tenía como requerimiento un mínimo de dos años de experiencia en proyectos que demandaran trabajo en equipo y bajo presión. En el caso de ambos coordinadores (principal y de comunicaciones), se tenía una experiencia previa de trabajo en el programa universitario Munay de la PUCP, donde trabajaron como gestores de la organización junto a otros estudiantes. De la misma manera era necesario un nivel intermedio de inglés para el análisis de la teoría a utilizar para el diseño de los módulos dentro del proyecto.

Así mismo, era necesario contar con conocimientos deseables en temas de desarrollo sostenible y medio ambiente o proyectos de desarrollo, temas que ambos coordinadores también trabajaron durante su etapa en Munay. El grado educativo requerido era de egresados, el Coordinador principal era egresado de Gestión Pública y la Coordinadora de Comunicaciones era egresada de Comunicación para el Desarrollo, ambos de la PUCP.

Asistentes: El trabajo en equipo era vital para el desarrollo de los cargos, así mismo, como requisitos deseables se pedían conocimientos en desarrollo sostenible y cambio climático. Los asistentes debían tener interés fortalecer habilidades en gestión de organizaciones y proyectos. Por un lado, el Asistente de Contenido debía ser estudiante de carreras afines a la administración; mientras la Asistente de Recursos Humanos debía ser estudiante de educación o psicología.

Las funciones que debían desarrollar se basaban en apoyar el desarrollo de actividades de formación en “Talento +1” como: conferencias, conversatorios, talleres, entre otros; dar seguimiento al desempeño y bienestar de los beneficiarios; apoyar en las acciones comunicativas y gestión de la información; desarrollar labores logísticas para la ejecución de las

actividades de formación y talento humano; y oras que el coordinador del proyecto y/o comunicaciones crean pertinente para el desarrollo del proyecto (Libélula, 2014).

Beneficiarios: “Talento +1” buscó beneficiar a veinte jóvenes peruanos que residían en el país; pertenecientes a 8 regiones; con equidad de género, entre los 18 y 29 años de edad, de 13 disciplinas distintas, que hayan participado de manera protagónica en organizaciones, proyectos o iniciativas de distinta índole cultural, social, política, tecnológica, ambiental, entre otras; y que conozcan o se encuentren involucrados en temas de medio ambiente o desarrollo sostenible. La convocatoria fue a nivel nacional. Asimismo, se busca que el grupo de beneficiarios tenga las siguientes características: diversidad cultural, perfil socio económico heterogéneo, diversidad de postura ideológica, interdisciplinariedad y equidad de género.

Entidad financiera: Por la naturaleza de ser el donante de casi el 50% del monto total utilizado, se le identifica como un actor relevante. Presente en más de noventa países, trabaja temas relacionados a la dignidad humana, justicia social y la sostenibilidad. Más adelante se detallará su participación en Talento+1.

2.2.2. Alianzas estratégicas

Estos actores tienen un rol de soporte y apoyo sobre los actores principales, pues tuvieron roles muy específicos y limitados principalmente en la etapa de implementación del proyecto.

Profesores: Este grupo de actores debía tener amplia experiencia en alguno de los cuatro ejes temáticos (liderazgo, conocimientos, incidencia y emprendimiento). Con una reconocida trayectoria profesional tanto en la práctica como en la academia. Las profesiones de los profesores variaban entre economistas, abogados, agrónomos, sociólogos con títulos de especialidades y maestrías a nivel nacional e internacional. Fueron 18 los docentes encargados de las sesiones a los beneficiarios durante la etapa de implementación.

Instituciones aliadas: Tanto las universidades UP, UARM y PUCP, así como el Minam tuvieron una participación en el proyecto para brindar facilidades de infraestructura. Es decir, que su aporte al proyecto no se dio en términos monetarios, sino en salas y auditorios en sus locales para poder realizar sesiones del proyecto. Adicionalmente, el Minam, representado por el enlace de juventudes del Frente Público para el proceso COP20, incluyó a Talento+1 dentro de los espacios de diálogo para las juventudes peruanas entorno a discusiones y actividades referentes a la COP20.

Por otro lado, ANIA¹¹ fue una organización que facilitó a los beneficiarios visitas de campo para comprender el nexo entre la educación, el desarrollo de la persona y el medio ambiente. Ello mediante visitas a sus iniciativas de proyectos educativos TiNi y NINJA. Esta organización tiene una reconocida trayectoria en la implementación de iniciativas para emparentar niñas, niños y jóvenes con la naturaleza empoderándolos como agentes de cambio hacia estilos de vida sostenibles (ANIA, 2018). Por ello que fue identificado por Talento+1 para coordinar una alianza estratégica que apoye el proyecto.

2.3. Programa Talento+1: Liderazgo y Emprendimiento frente al Cambio Climático para el Desarrollo Sostenible

Talento+1 es un proyecto que buscó desarrollar el potencial juvenil para que puedan convertirse en líderes de opinión dentro de sus espacios de acción y emprendedores de proyectos orientados a enfrentar los desafíos del cambio climático en el Perú. El proyecto fue planteado para desarrollarse en Lima y trabajar con veinte jóvenes (estudiantes y profesionales) de todo el Perú durante siete meses entre junio de 2014 y enero de 2015 y para su ejecución se destinaron cerca de 92,422 euros. De dicho monto, el 20% fue financiamiento en especies como el uso de salas y horas de trabajo Ad-Honorem. El proyecto finalmente se desarrolló con dieciséis de los veinte beneficiarios o beneficiarios esperados (Libélula, 2015).

Tabla 10. Fases y metodología de la Pasantía

	Ejes	Temática	Contenido	Duración
Fase 1	Liderazgo	Descubriendo nuestro potencial	Conocer las experiencias, conocimientos, estilos de aprendizaje y expectativas de los 20 jóvenes beneficiarios para poder trazar la ruta de un liderazgo personal a un liderazgo colectivo.	23/06 – 20/07
Fase 2	Conocimientos	Comprendiendo nuestro entorno y entrenándonos para el cambio	Potenciar los conocimientos en desarrollo sostenible, cambio climático y los procesos de negociación de la UNFCCC para elevar la comprensión y manejo temático de los	21/07 – 07/09

¹¹ Asociación para la Niñez y su Ambiente – ANIA. alineada con los Objetivos del Desarrollo Sostenible al 2030 y promueve activamente la Educación para el Desarrollo Sostenible, liderada por la UNESCO a nivel global. Los espacios de intervención son el hogar, las instituciones educativas y la comunidad.

Ejes	Temática	Contenido	Duración
		jóvenes.	
Fase 3	Incidencia	Construyendo el camino	Vincular sus motivaciones, competencias y conocimiento ganado para generar emprendimientos individuales o grupales con énfasis en cambio climático.
Fase 4	Emprendimiento	Expandiendo nuestra voz y propuestas	Visibilizar las posturas críticas e informadas de los beneficiarios, así como socializar los proyectos generados por ellos.
			08/09 – 09/11
			10/11 – 16/01

Adaptado de: Libélula (2015)

2.3.1. Eje de Liderazgo

Como podemos observar en la tabla 10, la primera fase: fortalecer el liderazgo, se dio bajo un enfoque de Liderazgo Colectivo para el Desarrollo Sostenible con una duración de un mes. Una fase necesaria para articular las expectativas personales de los beneficiarios con la visión como grupo y con los objetivos del proyecto.

Este enfoque fortalece un liderazgo personal capaz de fomentar y facilitar un liderazgo colectivo, asegurando la consistencia entre ambos ámbitos de desarrollo personal y grupal de los beneficiarios, la cual se reflejará en la adopción de principios y valores grupales compatibles con un estilo de vida sostenible y la adquisición de competencias para gestionar la diversidad, y facilitar la transformación e innovación colectiva (Libélula, 2014, p. 02).

Esta construcción colectiva se daba a través del desarrollo de estrategias de aprendizaje exploratorio-vivencial, colaborativo, transdisciplinario y basado en pensamiento crítico y sistémico, los jóvenes descubrirán su potencial personal y colectivo (Cigarán, Cigarán, Macera, & Bazán, 2014, p. 09)

El eje de Liderazgo tuvo 3 módulos que se presentan en la sumilla de este primer eje. El primero se denominó Fundamentos del Liderazgo, en el que se introdujeron herramientas para una reflexión y práctica del liderazgo, entendiéndose un proceso paralelo al desarrollo del liderazgo personal y colectivo. Esto provoca una autoreflexión y autoconocimiento para desarrollar la empatía hacia los otros y al ambiente, lo que debiera dar paso a un compromiso con los nuevos desafíos globales y de acción colectiva de manera innovadora. Los siguientes dos módulos fueron de herramientas de comunicación donde se enfocó en mejorar las

capacidades de comunicación verbal y no verbal entre los beneficiarios, a través del manejo corporal y oral, ello mediante el intercambio de herramientas creativas que generen discursos convincentes para públicos objetivos diversos.

Como señalaron los miembros del equipo de proyecto (Coordinador 1 y Coordinador 2, comunicación personal, 2017) y los mismos beneficiarios, en la presente etapa de ejecución se logró mejorar las competencias para la presentación en público y el buen manejo de un discurso. Los beneficiarios (Beneficiario 1, 3, 4, 5, 10 y 12) destacaron en sus respectivas entrevistas que las temáticas fueron continuas y con un uso de herramientas alternativas a la educación formal como las expediciones a las Lomas de Lima, ejercicios de Yoga, juegos de comunicación, teatro, etc. Ello logró conocer el nivel de empatía y solidaridad que los unía como grupo; conocer las características tanto personales como colectivas; mientras el beneficiario 4 señaló una lograr una reconexión bajo la introspección mediante el Yoga. Todo ello ayudó, según los beneficiarios, a mejorar la forma de comunicar el contenido de sus mensajes, pues el autoconocimiento los ayudó a marcar una nueva estrategia comunicativa.

2.3.2. Eje de conocimientos

En la segunda fase se trabajó elevar los conocimientos y competencias en los beneficiarios para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del cambio climático bajo un enfoque de Desarrollo Sostenible. Este enfoque permite desarrollar en los beneficiarios un mejor entendimiento de sostenibilidad tanto en lo económico, social y ambiental que servirán como base de conocimiento para las fases posteriores de incidencia y emprendimiento. La duración de esta fase fue de un mes y tres semanas.

Dentro de la presente fase, se revisaron fundamentos de las ciencias sociales y naturales para comprender la relación ambiente-sociedad, así como los grandes procesos históricos que han configurado nuestro actual sistema; y los desafíos ambientales, económicos y sociales que ejercen presión sobre el Sistema Tierra y ponen en cuestión la sostenibilidad de la humanidad (Libélula, 2014, p. 02).

Esto se trabajó con el fin de promover una visión panorámica y sistémica que debería permitir identificar los cambios estructurales necesarios para una sociedad más justa, tomando la problemática del cambio climático de una manera transversal.

Al igual que el primer eje, este segundo eje de conocimientos se dividió en tres módulos. El primero se basó en Desarrollo Sostenible, donde se introdujo una mirada a los desafíos ambientales, sociales y económicos que dificultan la sostenibilidad. Para ello, Talento+1 buscó la reflexión sobre los fundamentos de la relación sociedad-ambiente, así como los conceptos básicos para comprender el ecosistema del planeta. En el segundo módulo se trabajó el cambio climático enseñando una visión científica y sociopolítica del sistema climático, poniendo énfasis en sus características e importancia para que las condiciones de vida en nuestro planeta, la vulnerabilidad climática en el Perú y las estrategias de acción ante la crisis climática. El tercer módulo trató sobre Institucionalidad, en el que se introdujo el funcionamiento de la toma de decisiones en el sistema político global, nacional y local referentes al tema ambiental y climático, para conocer sus ventajas, desventajas, conflictos, oportunidades y deficiencias.

La segunda fase fue la etapa más intensa por contenido y cantidad de temas a ser enseñado, al igual que por la demanda de tiempo para los beneficiarios de Talento+1. En esta etapa se dieron hechos interesantes, pues algunos talleres dentro de los módulos fueron ofrecidos a los profesores para su realización, pero varios de ellos adaptaban su propia metodología y armaban las sesiones de una manera que enriqueciera el taller y los temas ofrecidos (Coordinador 2, comunicación personal, 2017). La coordinación con los profesores que dictaban los talleres fue una etapa pesada según los coordinadores y beneficiario del proyecto. Debido a las intensas agendas de los profesores, las coordinaciones de calendario y horarios para realizar las ponencias fueron de los principales problemas presentados. *“En ocasiones los ponentes cancelaban las fechas dificultando la continuidad del programa, por ello esta fase de Conocimientos, fue un momento clave dentro de la ejecución de Talento+1 y demoró dos semanas más de lo previsto”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

Aun así el contenido demandó una mayor cantidad de tiempo a la planificada, la que originalmente era de 15 horas a la semana, llegando a tener entre 30 y 40 horas de enseñanza, casi el doble de lo originalmente estipulado. Esto debido a que se abarcaron temas relacionados al desarrollo sostenible, cambio climático e institucionalidad de medio ambiente (Libélula, 2016).

Tabla 11. Fortalecimiento del conocimiento sobre cambio climático - Talento+1

Ejes de conocimiento para Talento+1

Desarrollo sostenible

Ejes de conocimiento para Talento+1
<ul style="list-style-type: none"> - Proyección y discusión en torno a contenidos audiovisuales: Home, Garbage Warrior y Years of Living Dangerously - Exposición de teoría: A cargo de docentes - Ejercicios de análisis comparativos: Conga y Sierra Leona - Elaboración y presentación de contenidos en equipos: Ciclo de carbono, nitrógeno y oxígeno
Cambio climático
<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de bibliografía y exposiciones grupales - Exposición de teoría y buenas prácticas: Caso PlanCC - Ejercicios de aplicación: Taller de Análisis de Capacidad y Vulnerabilidad Climática - Juego de roles: Caso 5to Informe IPCC - Aplicación de Termómetro +1: A través de la grabación de videos y durante el Encuentro Nacional Tierra Activa - Escenificación de historias sobre cambio climático: Encuentro de Tierra Activa y Tierra de Niños en Comas - Estudio, capacitación, reflexión y viaje de exploración de caso de desglaciación: Huaytapallana - Participación en la elaboración de un video y producción de artículos en torno a la experiencia de viaje en el Huaytapallana.
Medio ambiente y cambio climático
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis, producción y presentación de propuestas, y debates de casos: Dictamen de Ley sobre Cambio Climático - Simulación de negociaciones: Plenaria de una negociación - Elaboración de 2 ensayos: perspectivas internacionales y posición nacional frente al cambio climático - Ejercicios de imaginación, análisis y diálogo: Visiones +1, con jóvenes de Costa Rica, Holanda y México - Preparación de materiales para brindar capacitaciones: Grupo Organizador de la X Conferencia de la Juventud - Moderación de diálogos sobre temas de desarrollo sostenible y cambio climático: Encuentros PUCP y UARM - Shots de inspiración: Invitados internacionales en la casa Libélula Hub durante la COP20

Adaptado de: Libélula (2015)

Dado al mayor tiempo utilizado dentro de este eje de aprendizaje, es probable que se dé una mayor cantidad de información adquirida por los beneficiarios para lograr la conformidad por los servicios brindados. Según el beneficiario 4 (comunicación personal, 2017), el tiempo utilizado en el eje de conocimiento destacó la proyección y discusión en torno a los contenidos ofrecidos durante los talleres. De la misma manera, los beneficiarios entrevistados identificaron que los talleres permitieron abrir el panorama de conocimientos necesarios para poder replantear sus proyectos profesionales, de los cuales algunos han logrado implementar paulatinamente.

2.3.3. Eje de Incidencia

En la tercera fase se trabajó la incidencia con una duración de dos meses. En la presente fase se buscó brindar las bases teóricas, las herramientas y las competencias para diseñar e impulsar un proceso de incidencia climática nacional e internacional. Según el asistente 1, “*este eje fue fortalecido durante la etapa de implementación, debido al marco de la COP20 se identificó de desarrollar estrategias de incidencia relacionadas a las negociaciones climáticas y aprovechar los espacios del Frente Público del Minam*” (Asistente 1, comunicación personal, 2017). Este módulo por su propio contenido, tuvo un desenvolvimiento más informal y de acción, por lo que se pudo trabajar en base a los conocimientos adquiridos en la segunda fase del proyecto.

El eje de incidencia contó con tres módulos de trabajo (Libélula, 2014). El primer módulo fue sobre teoría para la incidencia, donde se presentaron las bases teóricas sobre el ejercicio de la incidencia y su relación con la política, la democracia, la ciudadanía, el empoderamiento, la educación y la acción cívica. Para ello, se expusieron sus usos, fases y métodos, desde la identificación del problema hasta la definición de los recursos y estrategias. Del mismo modo, se buscó analizar diversos casos para llevar la teoría a la práctica (Coordinador 2, comunicación personal, 2017). El segundo módulo trató sobre herramientas para la incidencia, donde se trabajó con herramientas útiles que ayudan al proceso de incidencia aplicada en diferentes iniciativas. Finalmente, en el tercer módulo se trabajó las estrategias para la incidencia, donde se orientó a los beneficiarios para la construcción de una estrategia integral en los temas de interés para un buen posicionamiento de sus iniciativas dentro de su público objetivo y campo de acción.

2.3.4. Eje de Emprendimiento

Finalmente la cuarta y última fase trató sobre emprendimiento. Este enfoque tuvo una fase de readaptación durante el proceso de ejecución con la finalidad de poder enfocarse de una manera más óptima a las demandas de los beneficiarios, con una duración de 1 mes y una semana (Asistente 1, comunicación personal, 2017).

En esta fase se buscó desarrollar competencias para emprender e innovar, como la capacidad de identificar y diseñar emprendimientos basados en problemáticas socio-económicas o socio-ambientales ligadas al cambio climático, identificar y gestionar

las oportunidades de emprendimiento, identificar recursos de apoyo en relación con las distintas iniciativas de emprendimiento y conocer experiencias referentes de emprendimiento orientado al desarrollo sostenible (Libélula, 2014, p. 04)

Para el presente eje de emprendimiento se usaron dos módulos de trabajo. El primero trabajó el diseño de escenarios y generación de prototipos de emprendimiento, donde se impulsó la identificación y construcción de prototipos, así como cambios de escenarios, buscando establecer un proceso de permanente interacción entre el profesor y los beneficiarios, alentando sus intervenciones. El segundo módulo se basó en los elementos teóricos y prácticos para el emprendimiento, en el que se trabajó el diseño de proyectos sociales. Para ello, fue necesario conocer los conceptos básicos y la estructura de un plan de proyecto social y revisar las estrategias de desarrollo.

Del mismo se pensó en enseñar las estrategias para su elaboración, sin embargo el proyecto culminaba en esta etapa de propuesta de proyecto, sin un monitoreo adecuado que observara la ejecución. En este punto, culminaba Talento+1 como proyecto y no se trabajó directamente en la ejecución de iniciativas, pero dentro de Libélula se generó un espacio ajeno a Talento+1, donde los que estaban interesados en seguir con el emprendimiento pudieran acceder a asesorías y a un acompañamiento de profesionales (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

2.4. Definición de éxito de Talento+1

El proyecto realizó dos reportes de gestión una vez finalizada la ejecución del mismo, estos fueron: Balance Generación+1 (2016) y el Formulario Informe Final (2015), donde se reflejan los objetivos y metas logradas en Talento+1. La información de ambos documentos, reforzada con la guía de entrevistas permitió recopilar la data necesaria para proceder a la evaluación de impacto, sostenibilidad y el Triángulo de Hierro (eficacia y eficiencia). Sin embargo, cabe señalar que ambos reportes no cuentan con indicadores que permitan visualizar el porcentaje de alcance de sus metas.

Además de los Criterios de Éxito como los criterios OCDE y el Triángulo de Hierro que se presentarán a continuación, es necesario presentar evidencia del éxito del proyecto por parte de diversos actores que han tenido relación con Talento+1. Para ello, se presentan documentos por parte de la entidad financiera confirmando la recepción del Informe Final donde se constatan los objetivos inmediatos logrados por el proyecto, además que dicha entidad

no presentara ninguna observación. Otra evidencia sobre la expectativa que Talento+1 generaba dentro de la comunidad climática en el Perú, se da bajo una invitación a los coordinadores de Talento+1 para que presenten el proyecto en el evento Mega Pecha Kucha Night Pre-COP20 en noviembre de 2014 ante cerca de 3,000 personas, un evento organizado por la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA). Los eventos Pecha Kucha se caracterizan por presentar iniciativas innovadoras que ayuden a resolver ciertas problemáticas sociales y la participación de Talento+1 en dicho evento se dio debido a la destacada participación de los beneficiarios del proyecto en los eventos y consultas abiertas promovidos por el Frente Público; es decir, que los organizadores de la SPDA reconocieron una destacada participación de los jóvenes en los espacios señalados, lo que llamó su atención para posibilitarles un espacio donde contaran su experiencia.

A ello se suma la invitación del Frente Público para seguir contando con los aportes de los beneficiarios de Talento+1 durante el periodo 2015 (posterior a la duración del proyecto), el motivo de la invitación se debía a que consideraban valioso el aporte generado durante el 2014 en el contexto COP20, con lo cual se mantuvo el contacto con Talento+1 para posteriores aportes. Es así que durante el 2015 nuevamente el Frente Público contacta con los miembros del proyecto para continuar con la construcción de aportes a las Contribuciones Nacionales Determinadas (iNDC) a presentarse en la COP21. Todos los documentos mencionados pueden ser observados en el Anexo G, donde se adjuntan los correos con las invitaciones, coordinaciones y eventos.

Por otra parte, los beneficiarios al momento de postular para formar parte en el proyecto Talento+1, entregaron su currículum vitae donde señalaban su experiencia laboral y estudios académicos. Esta información fue utilizada para elaborar una línea de base (Ver Anexo H) que permita contrastar la información previa a la implementación de Talento+1 con las entrevistas realizadas a los beneficiarios con el proyecto ya culminado y poder analizar el progreso de los beneficiarios respecto a conocimientos adquiridos, desarrollo de principales intereses y sus empleos. En esta línea de base se puede observar que cuatro beneficiarios se mantienen en las mismas organizaciones de trabajo, sin embargo dos son miembros fundadores (beneficiario 8 y 5), mientras que la beneficiaria 14 es una consultora independiente. Los otros doce beneficiarios han cambiado sus centros de labores, lo cual podría relacionarse con un desarrollo normal de su vida profesional, pero también puede tener cierta influencia las capacidades desarrolladas en Talento+1. Para entender la relación entre su desarrollo profesional y las capacidades desarrolladas en el proyecto, es necesario analizar el impacto

generado por el proyecto en los beneficiarios por medio de las entrevistas. Este análisis se realiza a mayor detalle en el subcapítulo Impacto en los beneficiarios.

Según los criterios de éxito analizados a continuación, se puede determinar que Talento+1 ha demostrado una buena ejecución y un orden dentro de los programas diseñados. A continuación presentamos las perspectivas de evaluación que sustentan el por qué Talento+1 puede considerarse como un proyecto exitoso. Esto tomando en cuenta que ya se describió la pertinencia de Talento+1 en la descripción de Talento+1.

2.4.1. El impacto en los beneficiarios

Talento+1 fue planificado para tener veinte jóvenes, de los cuales cuatro se distanciaron en las primeras dos semanas debido a sus agendas personales y priorización de tiempo, mientras que las otras dieciséis personas cumplieron con todo el proceso de implementación. Entre los beneficiarios que formaron parte del proyecto, la gran mayoría mantiene algún tipo de relación con la problemática de cambio climático, ya sea trabajando la temática desde sus especialidades profesionales, estudiando maestrías o emprendiendo negocios tipo empresas B (Libélula, 2015). El mismo grupo de beneficiarios, asistentes y coordinadores que conformó Talento+1 ha logrado mantenerse en contacto, realizando reuniones y encuentros de ocio espontáneamente durante los últimos dos años. Es decir, que la experiencia dentro del proyecto fue muy positiva para los mismos beneficiarios (Asistente 1, comunicación personal, 2017).

Actualmente hay tres miembros de Talento+1 que se han asociado para la creación de su propio emprendimiento, el cual consiste en revertir el exceso de basura desechada en los procesos de producción gastronómica (Beneficiario 3, comunicación personal, 2017). Dicha emprendimiento es considerado una empresa B, pues el negocio se basa en tres objetivos principales: trabajar con la gastronomía peruana para crear soluciones que generen conciencia; crear campañas educativas en toda la comunidad gastronómica, ayudando a mejorar la gestión de la basura y su correcta distribución; y aprovechando los restos orgánicos para darles un valor agregado en su granja. Este emprendimiento es uno de los más exitosos que surgieron de Talento+1, pues dicha organización (Sinba) ha participado como ponentes en el Pecha Kucha Night Vol. 05: Comida Sostenible en el año 2016 y también sus creadores expusieron en el TEDxTukuy en 2018. Los mismos beneficiarios 2, 3 y 4, reconocen la gran influencia de Talento+1 en la conformación de su idea de emprendimiento, además el proyecto generó la

oportunidad y espacio para que los tres beneficiarios se conozcan entre ellos, lo cual le genera un valor agregado a Talento+1, debido a que esta asociación es una evidencia de la construcción de confianza entre los beneficiarios.

Del mismo modo, otro miembro tiene su propia iniciativa de turismo sostenible en los Bosques Secos de los Niños. Esta iniciativa tiene lugar en el norte peruano y cuenta con el apoyo de ANIA y su metodología TiNi, donde cerca de 50 niños y niñas del I.E. 07 Floro Boulanger Peña trabajan cerca de 13 hectáreas con la finalidad de generar un vínculo con la naturaleza. Al año 2017 el proyecto se encuentra en etapa de implementación bajo el liderazgo del beneficiario 6. Del mismo modo que sucedió con los beneficiarios 2, 3 y 4; el beneficiario 6 pudo emprender esta iniciativa gracias a las herramientas provistas tanto en su formación profesional como con Talento+1, e incluso pudo asociarse con ANIA debido al contacto que surgió dentro del proyecto impulsado por Libélula, pues uno de los profesores de la etapa de emprendimiento trabaja en ANIA.

Por otro lado, tres jóvenes que pasaron por el proyecto de desarrollo de capacidades se consolidaron como líderes juveniles dentro de sus comunidades o espacios de influencia (Libélula, 2015). Así, un joven miembro de una comunidad nativa en Ucayali y se le puede identificar como un referente en lo que a temas de cambio climático y protección del medio ambiente se refiere. El beneficiario 13 señala que tuvo participación como representante formal en reuniones que requieren de un representante de la comunidad tanto a nivel local como nacional y hasta internacional, pues tuvo la oportunidad de representar a la comunidad nativa de Santa Clara de Ucayali en la COP21 en París. Esta oportunidad de representar a su comunidad en un evento internacional de negociaciones climáticas fue provista por su desempeño en los espacios de diálogo promovido por el Frente Público del Minam, participación que se posibilitó gracias a que el beneficiario 13 representaba a Talento+1. Otro líder de la comunidad Talento+1, es el referente de temas climáticos dentro de la Diócesis de Iglesia Católica en Lima Sur; desde su puesto como líder, ha promovido la creación de espacios en la Iglesia Católica para discutir y cuidar la ecología desde una perspectiva de la creación siempre y basados en la encíclica papal, Laudato Sí. El beneficiario 1 también otorga un alto grado de impacto de su desempeño a Talento+1, pues él es el responsable de promover e impulsar la temática ambiental como el cuidado de la casa común en la Diócesis de Lima Sur. Los conocimientos que presenta en sus diversas exposiciones fueron enriquecidas por el proyecto Talento+1. Bien señala que *“Talento+1 me permitió complementar mis ganas de trabajar en favor de la casa común con conocimientos científicos y fortalecer la palabra con la ciencia”* (Beneficiario 1, comunicación personal, 2017). Actualmente el beneficiario 1 se encuentra planificando la implementación de

dos TiNi junto a ANIA para la Diócesis de Lima Sur. El tercer beneficiario, es un referente para jóvenes de la comunidad afroperuana, trabajando temas de desarrollo de capacidades para la niñez y adolescentes en Ashanti. Este último postuló al Congreso de la República para el periodo 2016-2021.

Del mismo modo hay tres beneficiarios que formaron parte del programa Talento+1 que para el año 2017 se encuentran realizando estudios internacionales sobre desarrollo sostenible, geografía y biodiversidad (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Por tanto, existe una conexión directa entre sus estudios y las temáticas desarrolladas durante el proceso de aprendizaje, lo cual significa que luego de más de dos años y medio, después de culminado el proyecto, estas personas aún mantienen un interés profesional para profundizar sobre la temática. Como valor agregado la beneficiaria 7 señaló que para aplicar a la beca sobre biodiversidad, en su carta de motivación señaló su participación en Talento+1 como uno de los motivantes para aplicar a la maestría. Sin duda, la inclusión del proyecto en la carta de motivación de la beneficiaria 7, permite evidenciar un alto valor de percepción respecto al impacto logrado por Talento+1 en su desarrollo profesional.

Por otra parte, cinco beneficiarios mantienen trabajos en el sector público o privado con temas relacionados al desarrollo sostenible (Libélula, 2016). Dos beneficiarios trabajan en agencias del gobierno nacional, otra realiza consultorías para diversos proyectos referentes a medio ambiente. Uno se encuentra trabajando como ingeniero ambiental en una compañía minera y la última persona trabaja dentro de una organización internacional que financia proyectos de desarrollo. Finalmente, una beneficiaria queda al margen de su desempeño, pues volvió a su región y perdió contacto con los miembros de Talento+1 (Asistente 1, comunicación personal, 2017).

Como se puede observar, se pudo contrastar que quince personas de dieciséis aún mantienen un trabajo o estudios relacionados al cambio climático y desarrollo sostenible e inclusive varios de ellos reconocen que Talento+1 fue una plataforma que les permitió validarse o presentarse como actores con un valor agregado, el cual los hacía destacar sobre los demás. Un ejemplo concreto de ello es la beneficiaria 7 y su beca de maestría; otros beneficiarios destacados fueron los creadores de Sinba, quienes gracias a Talento+1 lograron emprender un negocio B y participar en distintas plataformas para contar la experiencia. De igual manera, el beneficiario 1 señaló que *“Talento+1 me permitió conocer un grupo humano con la misma pasión por el desarrollo, y me da la seguridad de poder contar con ellos en distintas iniciativas y proyectos que aplique en Lima Sur”* (Beneficiario 1, comunicación personal, 2017). De estas dieciséis personas doce han señalado en diferentes entrevistas dentro del marco de la

investigación, que Talento+1 fue un proyecto clave con el cual pudieron fortalecer los lazos de conocimientos sobre la temática y desarrollaron capacidades que ahora les permite ser más eficientes en sus trabajos diarios.

Por su parte, el beneficiario 3 señala que *“conocerlos (a sus socios en el emprendimiento sobre basura) en un programa como Talento+1, nos permitió desarrollarnos profesionalmente y en conjunto. Ello ayudó a conocernos mejor y saber cómo complementarnos en este emprendimiento que puede ser una locura. No solo aprendimos juntos, sino que nuestras distinta especialidades profesionales con las herramientas que nos enseñaban en Talento+1 nos sirvieron mucho para la creación de nuestra empresa B”* (Beneficiario 3, comunicación personal, 2017).

Del mismo modo cinco entrevistados señalan que entre los productos más importantes que dejó Talento+1 fue la comunidad de amigos que comparten un compromiso por el desarrollo sostenible (Objetivo específico 3). Por tanto, en términos de impacto e impresiones positivas por parte de los beneficiarios, se puede concluir que Talento+1 fue un proyecto más que exitoso y exceptuando las cuatro personas que se retiraron durante la primera semana, el proyecto tuvo un fuerte impacto entre los beneficiarios.

Luego de analizar el impacto que el proyecto tuvo en los beneficiarios, se puede concluir que el proyecto efectivamente contribuyó a formar líderes de cambio, fortaleciendo sus capacidades y conocimientos; es decir, el objetivo general pudo cumplirse debido a que los beneficiarios dentro de su diversidad de caminos tomados, varios han iniciado ciertos emprendimientos sociales en el sector privado o iniciado maestrías para profundizar en sus conocimientos o han entrado laboralmente dentro del sistema público con una conciencia por el desarrollo sostenible. Ello aporta al fin del proyecto, que busca generar sostenibilidad sobre nuestro uso de recursos que utilizamos del planeta para no exceder su capacidad de producción y reposición; como uso de tierras para la agricultura o emisiones de GEI.

2.4.2. Sostenibilidad del proyecto

Al ser un proyecto sobre desarrollo de capacidades, este no tiene un análisis de sostenibilidad basado en la durabilidad del producto entregado, sino de las capacidades de los actores, principalmente de beneficiarios, para continuar con lo iniciado por el proyecto. Cuando el énfasis no se sitúa en la ayuda externa, cabe definir la sostenibilidad como la capacidad de los principales interesados para sostener los beneficios de una intervención, una vez que se

interrumpe la financiación de los donantes, con medidas que utilizan los recursos disponibles en la zona (Peersman, 2014). Por ello, a continuación se expone lo realizado para mantener la sostenibilidad de Talento+1 a través los beneficiarios y por parte de Libélula.

La sostenibilidad de Talento+1 se basa en que los beneficiarios no solo estén empoderados con mayores conocimientos y capacidades para enfrentar la problemática del cambio climático en la sociedad donde se desarrollan, sino en generar una comunidad de actores que extienda sus redes de acción. La comunidad Generación+1 se observa como el espacio creado posterior a la ejecución de Talento+1; esta es una comunidad que articula a los beneficiarios con los profesores de Talento+1. Iniciada originalmente por miembros de Talento+1, luego fueron incorporándose los beneficiarios de Embajadores+1, un proyecto posterior a Talento+1 también dirigido por Libélula.

Generación +1 es una comunidad que busca desarrollar el potencial juvenil peruano y latinoamericano para acelerar la transformación hacia una sociedad sostenible promoviendo la educación para el desarrollo sostenible, el emprendimiento bajo un enfoque de economía azul, y la participación en la gobernanza del cambio climático, desde una acción con y para las juventudes (Libélula, 2016, p. 05).

En este espacio de comunidad, el potencial juvenil a través del enfoque de desarrollo humano sostenible puede ampliar las oportunidades y capacidades que impulse una mayor participación en la creación de valor social, ambiental y económico de manera equilibrada (Libélula, 2016). Esta comunidad tiene el potencial para perfilarse como un espacio que impulse la creatividad y emprendimiento juvenil, convertidas en iniciativas de interés para el sector público, empresarial o civil. Para ello, mantener la comunidad activa es un reto que queda bajo responsabilidad de los beneficiarios, tanto de Talento+1 como de Embajadores+1 (Coordinador 2, comunicación personal, 2017).

Un segundo enfoque de sostenibilidad importante a ser considerado sobre el proyecto, es lo que Libélula logró finalizado Talento+1.

Esto consistió en ordenar la información, convertirla en material educativo; consolidar y aplicar la red de contactos para afianzar alianzas con nuevos actores y ponerlo al servicio de este grupo de jóvenes (beneficiarios Talento+1); innovar en metodologías de transferencia de conocimientos; y aprender a trabajar más eficientemente con jóvenes emprendedores (Libélula, 2015, p. 05).

La experiencia de Talento+1 expuesta como material educativo da un grado de sostenibilidad interesante de analizar, ello debido al potencial para replicar la experiencia,

compartirla y alimentarla con otras perspectivas metodológicas. El reto para Libélula sobre el material educativo está en que este no quede como un material poco utilizado por las entidades educativas.

Expuestas las dos iniciativas que se generaron luego de finalizado Talento+1, se puede observar que desde la creación de la comunidad Generación+1 y con los materiales educativos realizados por Libélula, existe una sostenibilidad del proyecto Talento+1. Estas dos iniciativas permiten que el desarrollo de capacidades no se limiten en los dieciséis beneficiarios, sino que se siga desarrollando y generando un mayor alcance. El espacio para continuar el desarrollo de las capacidades se plantea desde la utilización de la comunidad Generación+1, mientras los materiales educativos permiten tener un mayor alcance de la experiencia Talento+1 a otros potenciales beneficiarios del proyecto.

2.4.3. *Triángulo de Hierro*

Otro criterio de éxito que respalda la definición de un proyecto exitoso es el Triángulo de Hierro, el cual desde una perspectiva de eficiencia mide el éxito desde tres características: La gestión de costo, la gestión de tiempo y el logro de metas planteadas. Es importante mencionar que estos tres componentes del Triángulo de Hierro son parte de las áreas de conocimiento en gestión de la guía PMBOK. De este modo, se puede obtener una nueva evidencia que respalde la afirmación que Talento+1 es considerado como un proyecto exitoso.

a. *Eficiencia del costo*

Es importante mencionar que por motivos de contrato la consultora Libélula debe mantener en reserva el nombre de su principal socio financiero, quien aportó el 52.5% del monto total para ejecutar el proyecto. Sin embargo, el donante es una organización internacional que gestiona y desarrolla programas de filantropía alrededor del mundo, llegando a tener una presencia mediante su capacidad para financiar proyectos en cerca de 90 países. Dicha organización tiene décadas dentro del mundo filantrópico y cuenta con un interés especial para financiar proyectos con temáticas como educación, sociedad, entre otros; que permitan un desarrollo económico y trabajen la problemática de cambio climático. Son estas características por las que la entidad decide donar un monto importante para el proyecto Talento+1.

La propuesta inicial de Libélula a la entidad financiera, presentaba un presupuesto total por 97,286 euros (S/. 340,500) para la ejecución de Talento+1. Este presupuesto estaba estructurado para que el 72% sea otorgado por la entidad financiera, 16% por otras fuentes de financiamiento en especies (UP, PUCP y Minam) y 12% como contrapartida de Libélula. Finalmente, la entidad accedió a brindar 50,000 euros, lo que llevó a completar un presupuesto real de 90,561 euros, casi 7,000 euros menos de los originalmente planificados.

Tabla 12. Financiamiento Talento+1

Fuente de financiación	Presupuesto original	Presupuesto real	P. Real / Total P. Original
Donante principal	70,046	50,000	51.4%
Libélula	11,674	28,956	29.7%
Otros donantes	15,566	13,466	13.9%
Total EUR	97,286	92,422	95%

Fuente: Libélula (2015)

Como se observa en la Tabla 12, el presupuesto con el cual se contó para la realización del proyecto fue de 90,500 euros: 50,000 fueron aportados por el donante, casi 29,000 de contrapartida por parte de Libélula y 13,400 fueron aportes no monetarios como inmuebles y la donación de tiempo por parte de los profesores, es decir que los 13,400 euros que representan el 14% del financiamiento total, se lograron gracias a alianzas con diversas organizaciones (UP, PUCP, UARM y Minam) que entregaron espacios para facilitar el dictado de talleres y exposiciones, al igual que los profesores brindaron sus servicios sin recibir una remuneración a cambio brindando sus conocimientos al proyecto. Al finalizar el proyecto, en su totalidad se obtuvo un gasto real del 95% sobre los 97,286 euros, lo que significa un ahorro del 5% sobre el presupuesto originalmente planificado, sin embargo, sobre el presupuesto real para la ejecución del proyecto, el mismo termina utilizando todos los recursos asignados, es decir, el 100% de los 92,422 euros disponibles. Por ello, se podría concluir que en términos de eficiencia en la gestión del costo Talento+1 obtuvo un resultado satisfactorio. Según Bronte-Stewart (2015), lo común en un proyecto social, es que al finalizar la implementación siempre se termina gastando más de lo presupuestado, pero en el caso particular de Taleto+1, el proyecto gastó menos del presupuesto original y tuvo 100% de gasto sobre el presupuesto real.

Tabla 13. Resumen de gastos

Partidas	Presupuesto inicial	Gasto real/ presupuestado	Saldo	% de gasto
Coordinación general	40.2%	45,366	-6,257	116%
Curso emprendimiento I	38.4%	3,1007	6,351	83%
Curso emprendimiento II	05.3%	4,434	722	86%
Experiencia vivencial	08.3%	5,572	2,503	69%
Comunicación y redes	06.2%	4,765	1,267	79%
Gastos varios	01.6%	1,432	125	92%
Total Euros	97,286	92,422	4,864	95%

Adaptado de: Libélula (2015)

Sin embargo, cuando analizamos las cuentas por partidas, se puede observar un gasto del 116% en la coordinación general, siendo la partida de mayor gasto y la única en un total de seis que superó el presupuesto original. Esta es una partida importante que llevó a elevar el gasto y se debió a los costos no monetarios por uso de salas y donación de tiempo de los profesores (Tufino, 2017). Por otra parte, las otra cinco partidas compensan el sobregiro de 116%, pues no se llega a gastar el 100%, logrando ligeros ahorros del presupuesto, siendo la partida de Actividades de Comunicación y Redes la de menor ejecución en el gasto, totalizando un gasto cercano al 79%. Esta sub-ejecución se debió a que la mayoría de actividades fueron asumidas por el equipo de proyecto y no se gastó en la contratación de un tercero para realizar los trabajos. Es importante resaltar que el 100% de lo financiado por el donante fue ejecutado, del mismo modo con los otros donantes ya que sus aportes fueron no monetarios.

A pesar que Talento+1 fue planificado originalmente para veinte beneficiarios, el gasto no se vio afectado negativamente por la deserción de cuatro beneficiarios en las primeras dos semanas de implementación del programa. Las cuatro personas que se retiraron alegaron un conflicto con sus agendas personales y la demanda de tiempo que requería Talento+1 era mayor a la esperada (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Esto en términos de costos no afectó, ya que la reducción de grupo no afectó el aforo de las salas utilizadas ni hubo cambios de los expositores o profesores de talleres debido a esta razón. Por tanto, desde un punto de vista estrictamente financiero, la capacidad de gasto no fue afectada por los cuatro beneficiarios menos a los programados originalmente.

b. *Eficiencia del tiempo*

En términos de eficiencia dentro del tiempo y respeto a los calendarios planificados, Talento+1 trató de mantener un respeto por el cumplimiento de las etapas del proyecto, terminando dentro de los tiempos establecidos la etapa de implementación, la cual duro cerca de cinco meses. En la etapa previa a la implementación, los trabajos estuvieron dentro de los tiempos sin problemas, incluyendo la contratación de nuevo personal, presentación de la propuesta de proyecto, el lanzamiento de la convocatoria y la selección de los beneficiarios. Aunque los problemas surgieron en la etapa de implementación, donde las sesiones de trabajo estuvieron cerca a las fechas programadas, sin embargo la cantidad de horas sobrepasó lo originalmente establecido en el cronograma. Ello coincide con los hallazgos de Khang & Moe (2008) donde se señala que casi todos los proyectos tuvieron problemas para cumplir con su calendario.

Tabla 14. Horas planificadas - Talento+1

Duración por eje de trabajo
<i>Liderazgo</i>
Aproximadamente 15 horas semanales. Duración: 23 de junio al 20 de julio de 2014.
<i>Conocimientos</i>
Aproximadamente 30 horas semanales. Duración: 21 de julio al 7 de setiembre de 2014.
<i>Incidencia</i>
Aproximadamente 20 horas semanales. Duración: 8 de setiembre al 9 de noviembre de 2014.
<i>Emprendimiento</i>
Aproximadamente 20 horas semanales. Duración: 10 de noviembre al 16 de enero de 2015.

Como se logra ver en la Tabla 14, los tiempos de ejecución planificados y las horas semanales variaban según los ejes, sin embargo al momento de la implementación y debido a la gran carga de sesiones que pertenecían al eje de conocimientos; las horas semanales utilizadas por los beneficiarios para el proyecto Talento+1 terminaron siendo entre treinta y cuarenta horas semanales (Asistente 1, comunicación personal, 2017). Esto incrementó en gran medida el nivel de demanda en horarios de los beneficiarios que participaron del proyecto, lo cual sobrepasa significativamente los tiempos planificados en el cronograma propuesto.

Sin embargo, desde una perspectiva de calendario, los tiempo estuvieron dentro del margen de error, pues el proyecto fue presentado para durar siete meses, de los cuales se pasaron dos semanas. Esto podría dar una sensación de cumplimiento por parte del equipo de implementación, aunque como ya se señaló, la cantidad de horas invertidas durante la semana incrementó exponencialmente y según el Coordinador 1; esto obligó a variar las agendas de varios beneficiarios, llegando al punto de en algunos casos dejar pausar los estudios universitarios por la gran demanda de tiempo. Por tanto, se puede decir que en cuanto a eficiencia de tiempo, Talento+1 no logró una ejecución satisfactoria.

c. Logro de metas o eficacia

Como se mencionó, el proyecto se enfocó originalmente en trabajar con veinte jóvenes peruanos en el “Primer programa de liderazgo y emprendimiento frente al cambio climático para el desarrollo sostenible”, con el objetivo de desarrollar su liderazgo personal y colectivo, fortaleciendo su dominio en desarrollo sostenible y cambio climático. El abandono de cuatro beneficiarios afectó la planificación en términos de impacto en el largo plazo, sin embargo los productos a entregar por parte de Libélula respecto a Talento+1 no estuvo relacionado a la cantidad de beneficiarios que tuvieron acceso al proyecto; por el contrario, la evaluación de la eficiencia en las metas trata sobre la cantidad de talleres y módulos originalmente planificados pudieron ser implementados eficientemente.

Por tanto el análisis de las metas toma lugar en la fase de implementación del proyecto haciendo referencia a los “productos entregados” que en este caso vienen a ser los talleres y módulos dictados divididos en los cuatro ejes de enseñanza, es decir, que la evaluación de metas se da bajo un análisis de corto plazo. Dentro del primer eje, donde se dio el tema de liderazgo se trabajaron tres módulos temáticos:

Tabla 15. Sumilla Liderazgo - Talento+1

Módulos y Unidades Temáticas
Fundamentos del Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento y liderazgo personal - Empatía y liderazgo - Trabajo colaborativo y liderazgo colectivo
Herramientas de comunicación 1 <ul style="list-style-type: none"> - Expresión oral y corporal - Comunicación efectiva

Módulos y Unidades Temáticas
- Creación colectiva
Herramientas de comunicación 2
- Argumentación
- Oratoria
- Debate
- Negociación

Dentro de estos tres módulos presentados en la tabla anterior, en total contaron con 39 actividades repartidas en diferentes sesiones y horarios según la Sumilla de Liderazgo (2014). Esta cantidad a pesar de ser bastante alta, se cumplió en su totalidad, lo cual no sorprende debido a que la mayoría de actividades no duraron más de 30 minutos, como por ejemplo la presentación de trabajos, espacios para comentarios y discusión o inclusive juegos de calentamiento previo al inicio de las sesiones de exposición.

En el eje de conocimientos también hubo tres módulos, sin embargo la cantidad de actividades y talleres dictados fueron significativamente mayores respecto al eje anterior. Esta diferencia en la cantidad de contenido se debe a que es en este segundo eje donde descansa el objetivo central del proyecto, al plantear la enseñanza de toda la información respecto a cambio climático y desarrollo sostenible.

Tabla 16. Sumilla Conocimientos - Talento+1

Módulos y Unidades Temáticas
Desarrollo sostenible
- Fundamentos del Sistema Tierra
- Fundamentos e hitos históricos sobre la relación ambiente y sociedad
- Fuerzas motrices, cambios globales y perspectivas sobre el Sistema Tierra
- Consideraciones teóricas sobre el desarrollo sostenible
- Gobernanza global
- Una mirada al desarrollo sostenible en el Perú
Cambio climático
- Ciencia del cambio climático.
- Temas de Cambio Climático priorizados para el Perú.
- Estrategias de acción frente al cambio climático (I): Mitigación.
- Estrategias de acción frente al cambio climático (II): Adaptación.
Institucionalidad
- Institucionalidad y normatividad internacional sobre desarrollo sostenible
- Institucionalidad y normatividad ambiental en el Perú
- Institucionalidad y normatividad de cambio climático a nivel internacional y en el Perú
- Rumbo a un nuevo acuerdo climático: negociaciones COP20 y COP21

Módulos y Unidades Temáticas	
-	Temas de cambio climático priorizados para el Perú y su relación con las negociaciones en la COP20 y COP21

En este eje también se dieron 59 actividades, de los cuales la gran mayoría fueron exposiciones y talleres de trabajo, pues esta etapa era el eje clave de la implementación del proyecto, debido a que en estos módulos se basaban los fundamentos y conceptos para empoderar a los beneficiarios y que a partir de este punto, puedan utilizar las otras herramientas efectivamente. Precisamente es el nivel de importancia, lo que obligó al equipo encargado de la implementación de realizar todas las actividades. En el eje de incidencia nuevamente hubo tres módulos.

Tabla 17. Sumilla Incidencia - Talento+1

Módulos y Unidades Temáticas	
Teoría para la Incidencia	
-	Aspectos básicos de la incidencia
-	Incidencia en los procesos de negociación de cambio climático
Herramientas para la incidencia	
-	Campañas de incidencia
-	Uso de TICs
Estrategias para la Incidencia	
-	Estrategias para la incidencia

Este tercer eje disminuye la cantidad de actividades programadas, pues solo registra 14 actividades. En su gran mayoría las actividades se componían por discusiones y trabajos en grupo para poder organizar las diferentes propuestas de incidencia que iban trabajando durante las sesiones del presente módulo. Finalmente en el eje de emprendimiento se dieron únicamente dos módulos de trabajo.

Tabla 18. Sumilla Emprendimiento - Talento+1

Módulos y Unidades Temáticas	
Diseño de Escenarios y generación de prototipos de emprendimientos	
-	Identificación y construcción de escenarios de cambio
-	Construcción de prototipos a partir de escenarios

Módulos y Unidades Temáticas
Elementos teóricos y prácticos para el emprendimiento <ul style="list-style-type: none"> - Teoría para emprender - Talleres especializados

En este último eje se dieron 24 actividades, de los cuales la mayoría estuvieron dirigidos al diseño de proyectos personales y colectivos. Estos fueron fundamentales para que los beneficiarios pudieran tener una perspectiva de trabajo personal y/o colectivo sobre lo que deseaban realizar en un futuro cercano. Las 24 actividades nuevamente fueron espacios de discusión y diálogo en su mayoría.

d. Veredicto del Triángulo de Hierro

Luego de analizar los tres caracteres que conforman el Triángulo de Hierro, podemos observar que, en cuanto a eficiencia de costo la evaluación fue satisfactoria, respecto a la eficiencia de tiempo planificado la evaluación fue deficiente y sobre el cumplimiento de productos o metas (eficacia) la evaluación nuevamente fue satisfactoria. Esto nos muestra que de tres criterios, dos han sido concluyentes de manera positivamente, e incluso la eficiencia de tiempo desde una visión macro del calendario terminó dentro del mes estipulado, y bajo la visión de una entidad financiera este tercer criterio puede ser considerado exitoso. Por ello, se puede asegurar que Talento+1 fue un proyecto exitoso bajo la evaluación del Triángulo de Hierro, lo que significa que Talento+1 tuvo una gestión exitosa en cuanto se refiere a eficiencia en la ejecución de productos, muy aparte del impacto que pudiese generar. Sin embargo como se comentó anteriormente, los beneficiarios sí tuvieron un impacto significativo, según sus propias declaraciones.

Luego de fundamentar, por medio del Triángulo de Hierro e impacto de los beneficiarios el éxito de Talento+1, podemos pasar al siguiente capítulo de la investigación, donde se analizan los quince CSF para determinar los factores fundamentales que permitieron el éxito del proyecto. En el presente capítulo pudimos analizar el contexto que vuelve pertinente y necesario el desarrollo de capacidades para jóvenes que tengan interés en el cambio climático y desarrollo sostenible, lo que nuevamente respalda la pertinencia de Talento+1 como proyecto de desarrollo de capacidades.

El capítulo tuvo como finalidad analizar el contexto que envolvió a Talento+1, analizando el contexto que permitió generar una ventana de oportunidad para desarrollar el proyecto durante el año 2014 y 2015. Para ello era necesario facilitar conceptos y hechos sobre un contexto científico-social donde se expresa la preocupación de la degradación de la atmósfera y su alto impacto en el desarrollo de la población mundial.

Por tanto en la primera sección se explica la ciencia sobre cambio climático y los efectos negativos que se están evidenciando a nivel mundial, en la región latinoamericana y específicamente en el Perú como el derretimiento de la cordillera blanca a lo largo del Ande. Del mismo modo, se plantea los escenarios futuros en el mediano y largo plazo, afectando el desarrollo de las poblaciones vulnerables. Esto sirve como preámbulo para presentar el órgano dentro de Naciones Unidas que trabajan sobre el cambio climático, este cuerpo internacional es relevante pues desencadena en la realización anual de las conferencias COP. Siendo la ciudad de Lima la anfitriona de la COP20 en el año 2014, mismo año donde Talento+1 se desarrolla.

Dentro de la misma sección, paralelo a las conferencias COP se detalla el rol de la sociedad civil en el sector climático, ya sea dentro de las conferencias o externas a las mismas. En la profundización del rol destacan diversas organizaciones internacionales y los jóvenes, que trabajan en conjunto por lo que denominan la Justicia Climática. En el Perú, la articulación de estos jóvenes se da por medio del Frente Público a cargo del Ministerio del Ambiente, donde articula la participación de distintos colectivos juveniles entre las que se encuentran los beneficiarios de Talento+1. En tanto, también se menciona la poca cantidad de proyectos sobre cambio climático dirigidos específicamente al desarrollo de capacidades.

En la segunda sección del capítulo pasamos a describir a la consultora Libélula, su experiencia previa referida a proyectos sobre desarrollo de capacidades y la pertinencia del contexto nacional e internacional que impulsaron a la organización a realizar Talento+1. Luego se describió detalladamente el ciclo de vida del proyecto, los actores y el contenido del caso de estudio con sus ejes y metodologías de enseñanza.

Finalmente, en la segunda parte de la presente sección se procede la evaluación de éxito del proyecto en base al objetivo general y los resultados, como fase previa al análisis de gestión por medio de los CSF que se detallan en el siguiente capítulo. Esta evaluación de éxito se realizó mediante un análisis de impacto en los beneficiarios, la sostenibilidad del proyecto, la metodología del Triángulo de Hierro (eficacia, eficiencia y logro). En todas las evaluaciones Talento+1 resultó como un proyecto exitoso, por tanto es factible realizar una evaluación sobre los factores dentro de la gestión que permitió aquel éxito del caso.

CAPÍTULO 5: LOS CSF DETERMINANTES EN TALENTO+1

En el presente capítulo se pretende plasmar, los resultados y hallazgos obtenidos a través de una aproximación cualitativa con los distintos actores relacionados al caso de Talento+1. Luego de una evaluación sobre el éxito del proyecto desde las perspectivas del Triángulo de Hierro, de impacto en los beneficiarios y la sostenibilidad; queda identificar cuáles de los CSF, establecidos en la literatura especializada y analizados en Capítulo 2 fueron los factores determinantes que permitieron el éxito de Talento+1. Para ello este capítulo describe el análisis en tres partes respecto a la validación de la hipótesis principal. En la primera parte se analizan aquellos CSF validados, luego aquellos no validados y finalmente los CSF no identificados originalmente pero hallados determinantes en Talento+1.

Como se identificó previamente, dentro de Talento+1 existió un equipo que soportó gran parte de la carga logística y técnica para poder desarrollar el proyecto. Sin embargo no fueron los únicos actores involucrados en Talento+1. También formaron parte del proyecto otros actores como los profesores que dictaron en las distintas sesiones y los beneficiarios, por ello, resulta crucial la inclusión de sus perspectivas (desde su grado de responsabilidad) sobre cada etapa del ciclo de vida del proyecto en la que participaron. Por su parte, la entidad financiera que aportó el 52% del presupuesto se desvinculó del proceso de desarrollo del proyecto hasta la presentación del informe final post-ejecución (Coordinador 2, comunicación personal, 2017), mientras que las universidades y Minam tuvieron una participación muy concreta, que se limitó a la prestación de sus auditorio y salas para las sesiones del proyecto, además el Minam invitaba al proyecto de Talento+1 reuniones del Frente Público. Tras la descripción de los actores, su involucramiento con la iniciativa y sus perspectivas sobre el proyecto; así como el uso de documentos producto de la ejecución del proyecto, se pueden describir los resultados y hallazgos para los CSF, con lo cual se puede determinar aquellos factores que terminan siendo determinantes para el éxito de Talento+1.

Estos CSF identificados como determinantes, revelan un cumplimiento parcial de la hipótesis general, pues de los tres CSF señalados, dos son validados dentro de los hallazgos. Estas son las competencias del equipo de gestión de proyectos en la etapa de implementación y la consulta efectiva con los actores clave de interés en la etapa de cierre. Sin embargo el tercer factor, la compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés en la etapa de planeamiento, no se valida como determinante para el éxito de Talento+1. Del

mismo modo, tres CSF no identificados originalmente en la hipótesis, son hallados como factores determinantes para el éxito, los que se dividen entre las etapas de planeamiento, implementación y cierre. Estos factores son: las competencias de los planificadores de proyectos en la etapa de planeamiento, las consultas efectivas con los actores clave de interés en la etapa de planeamiento y la consulta efectiva con todas las partes interesadas en la etapa de implementación.

Estos hallazgos identificaron cinco CSF (dos validados de la hipótesis y tres originalmente no identificados) entre los quince existentes que están asociados a tres etapas de la gestión del proyecto. Dos asociados a la etapa de planeamiento, dos a la implementación y uno al cierre como se observa en la Tabla 19.

Tabla 19. CSF determinantes en Talento+1

CSF con alto grado de significancia para el éxito de Talento+1	
Factores Críticos de Éxito	
Hallazgos relevantes convalidados de la hipótesis	
Competencias del equipo de gestión de proyectos	<i>Implementación</i>
Consulta efectiva con los actores clave de interés	<i>Cierre</i>
Hallazgo NO convalidado de la hipótesis	
Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	<i>Planeamiento</i>
Hallazgos relevantes no identificados en la hipótesis	
Competencias de los planificadores de proyectos	<i>Planeamiento</i>
Consultas efectivas con los actores clave de interés	<i>Planeamiento</i>
Consulta efectiva con todas las partes interesadas	<i>Implementación</i>

A continuación se analiza a detalle aquellos factores determinantes para el éxito de Talento+1 y las razones por las que los actores involucrados en la gestión y beneficiarios del proyecto los identificaron como los Factores Críticos de Éxito (CSF) más relevantes dentro de Talento+1. El orden de presentación para el análisis de estos factores se presenta de la siguiente manera: primero por aquellos validados de la hipótesis, seguido por el factor no validado y finalmente por los factores determinantes no identificados originalmente.

1. CSF convalidados

Son dos CSF mencionados en la hipótesis general que fueron convalidados por los hallazgos. Estos son las competencias del equipo de gestión de proyectos, perteneciente a la etapa de implementación y la consulta efectiva con los actores clave de interés, que forma parte de la etapa de cierre. El primer CSF destaca por la importancia de manejar adecuadamente las competencias que permitan ejecutar eficientemente el programa y cronograma del proyecto. Por su parte, el segundo CSF evidencia la importancia de las competencias comunicacionales para desencadenar evaluaciones que permitan divisar espacios de mejora y aprendizaje sobre los proyectos, la organización, el equipo de trabajo (coordinadores y asistentes) y beneficiarios.

1.1. Competencias del equipo de gestión de proyectos – Etapa de Implementación

Respecto a las competencias de gestión necesarias para la implementación del proyecto, este factor implica lograr una logística efectiva en el equipo de Talento+1 capaz de ejecutar y monitorear el plan del proyecto. Para ello, son necesarias que los coordinadores y asistentes de Talento+1 utilicen ciertas competencias como el manejo de recursos, desarrollo, motivación, análisis crítico, susceptibilidad, entre otros. Geoghegan & Dulewicz (2008) definen al liderazgo como una característica fundamental para lograr los CSF, esto debido a que su definición de liderazgo se desenvuelve en varias competencias como las señaladas anteriormente, que efectivamente refuerzan el proceso de la gestión y por tanto su eficiente implementación. En la misma línea, Jiang (2014) relaciona el liderazgo (conjunto de competencias) con el trabajo en equipo y su utilidad en el éxito en la gestión de proyectos.

La etapa de implementación de Talento+1 evidenció tres situaciones que pusieron a prueba las competencias de coordinadores y asistentes. Las dos primeras tienen una connotación de externalidades y la tercera fue una decisión que se tomó a la interna y como parte del planeamiento, la cual se basó en reajustar el programa a las necesidades de los beneficiarios durante la ejecución del proyecto.

La primera fue el inconveniente en la firma del contrato de consultoría para las comunicaciones de Talento+1, donde la responsabilidad de la firma y negociación del contrato recayó sobre la oficina operativa de la Libélula y no sobre los coordinadores. Este contrato tenía fecha de término, pero no de entrega de producto; lo cual, una vez pasada la fecha, obligó a la

Coordinadora de Comunicaciones a asumir distribuir roles entre los asistentes que originalmente no les correspondía. Este problema llevó a la Coordinadora de Comunicaciones a afirmar que su *“capacidad de reacción tuvo que ser instantánea, pues el fin de la consultoría (de comunicaciones) nos tomó por sorpresa, felizmente pudimos reorganizar al equipo, asumiendo responsabilidades de ejecución y ya no solo de control para seguir adelante con el trabajo”* (Coordinador 2, comunicación personal, 2017). Este inconveniente externo al equipo de Talento+1, fue mitigado adecuadamente debido a la presencia de una profesional en comunicaciones capaz de liderar a los dos asistentes (Asistente 2, comunicación personal, 2017). Su liderazgo contempló competencias como gestión de los recursos en aquel momento, empoderamiento hacia sus los dos asistentes, análisis crítico de la situación y motivación para alentar al buen trabajo.

La segunda situación se dio en el cumplimiento del cronograma que se presentó a los beneficiarios durante las postulaciones. Este cronograma fue desbordado por la alta demanda de tiempo que ameritaban las sesiones y temáticas a trabajar. El programa ofrecía una demanda horaria de quince horas semanales, sin embargo se terminaron utilizando cerca de cuarenta horas a la semana. Los ejes de conocimientos e incidencia tuvieron la mayor carga de horas a las planificadas por la cantidad de contenido necesario a desarrollar por parte de los profesores, esto tuvo una concordancia con la intensidad de trabajo (Asistente 1, comunicación personal, 2017). Este inconveniente, sumado a inasistencias de algunos profesores quienes excusaron inconvenientes con sus agendas personales, requería que los coordinadores y asistentes realicen un análisis crítico para adaptar el cronograma y mantener una línea comunicativa asertiva eficiente con los beneficiarios, al mismo tiempo que se trabajaran en soluciones eficaces para definir las nuevas fechas de las sesiones. Todo ello, debía hacerse manteniendo el orden temático de las sumillas y manteniendo dentro del margen de error el cronograma general de Talento+1, (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Como aseveró el profesor 2, *“los cambios por cancelaciones de último minuto afectaron en parte a mis sesiones, pero fue bueno que los coordinadores tengan listas propuestas de nuevas fechas para continuar con el programa, sin eso se hubiera perdido el hilo conductor”* (Profesor 2, comunicación personal, 2017).

Por tanto, las competencias que requirió el equipo de Talento+1 estuvieron más relacionados al control y adaptación de los factores externos. Precisamente en esta etapa, las competencias de los actores involucrados en la gestión y ejecución son importantes por ser la etapa de ejecución donde todo lo planificado puede ser modificado por la aparición de

escenarios inesperados y los actores deben tener la capacidad de adaptarse y utilizar sus competencias para dar solución en el corto plazo.

El tercer aspecto dentro de la etapa de implementación se dio con la adaptación del programa a las necesidades de los beneficiarios. Esta adaptación busca mejorar el proceso de aprendizaje, generando una armonía entre los cuatro ejes y los conocimientos que se identificaron entre los beneficios como muy relevantes. Es decir, se da mayor énfasis en los temas donde los beneficiarios necesitan un mayor refuerzo o mejora sobre la línea de base inicial, es decir, cuando fueron admitidos. Ante la necesidad de adecuar el proceso, el Coordinador 1 sostuvo que *“el proceso de aprendizaje en torno a las necesidades de los chicos y chicas que ya estaban en el programa (Talento+1)... Usualmente lo programas brindan el programa pero no evalúan: tu estilo de aprendizaje ni tu piso de conocimientos y competencias al momento de ingresar al programa”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Esta capacidad para modificar el programa implica que tanto los coordinadores como los asistentes tengan las capacidades y competencias necesarias para no perjudicar el cronograma original. Como lo sostiene uno de los beneficiarios, *“hubieron varios temas que a muchos de nosotros nos interesaba profundizar y se los hicimos saber (a los coordinadores), luego ellos agregaban sesiones al programa y nosotros más que contentos podíamos seguir aprendiendo”* (Beneficiario 3, comunicación personal, 2017).

Los factores de competencia comúnmente reconocidos en la mayoría de investigaciones, ahora pueden ser divididos en diferentes conjuntos de habilidades y conocimientos que se requieren para cada etapa del proyecto, utilizando competencias específicas para los diseñadores, planificadores o para el equipo de implementación (Khang & Moe, 2008). Puede haber algunas competencias que se repitan en diversas etapas, pero es importante señalar que estas difieren en sus funciones entre una etapa y otra. Para el caso de la implementación de Talento+1, las competencias estaban relacionadas a la capacidad de adaptación a eventualidades externas y a ajustar los programas para una mejor experiencia y aprendizaje de los beneficiarios.

Khang & Moe (2008) señalan lo importante que son las competencias en cada etapa del proyecto y como la ejecución del proyecto depende de las competencias utilizadas en la etapa anterior, pues están tienen un efecto en cadena. Ante ello, las competencias en la etapa de implementación son determinantes pues deben suplir las falencias (en caso existan) de las etapas previas no contempladas e igualmente estar preparados para contener eventualidades externas que puedan complicar el desarrollo normal del proyecto como sucedió en Talento+1.

1.2. Consulta efectiva con los actores clave de interés – Etapa de Cierre

La finalidad de este factor es analizar dentro de la etapa de cierre de un proyecto, que los canales de comunicación sean los adecuados para generar entre las partes interesadas un nexo informativo que satisfaga sus expectativas y dudas respecto a la etapa de implementación al momento del cierre del proyecto. Este factor sobre comunicaciones es destacado por diversos autores como Motoa (2015) quien señala al factor como parte de la gestión humana necesaria para la competitividad de la organización. Por su parte Müller (2007) enfoca la importancia de las competencias de gestión correlacionadas con la inteligencia emocional para un éxito de los proyectos. La inteligencia emocional permite desarrollar la comunicación efectiva con las partes involucradas. Del mismo modo Khang & Moe (2008) enfatizan que estas consultas ayudan a la evaluación de los proyectos.

Por ello, los canales de comunicación entre el los coordinadores, asistentes, la dirección de Libélula y beneficiarios acarrear la necesidad mantener una gestión saludable que permita un desarrollo adecuado de los actores. Hubo tres cierres, los cuales fueron presenciales y tenía como fin evaluar el proceso de Talento+1, los aprendizajes, absolver dudas y mostrar los objetivos cumplidos. Se dieron tres sesiones de cierre formales los cuales no estuvieron en la planificación original del proyecto, sin embargo, en el desarrollo se consideró la importancia de cerrar el Talento+1 para posteriores evaluaciones (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Del mismo modo, Retolaza (2010) señala que generar espacios donde confluyen distintos actores genera un diálogo de aprendizaje multi-actor volviendo más rica la experiencia y generando un valor a las consultas efectivas.

El primer cierre se tuvo lugar en las instalaciones de Libélula, donde se reunieron la directora de Libélula, coordinadores, asistentes y beneficiarios, ni la entidad financiera ni los aliados estratégicos formaron parte, debido a su limitado rol dentro del proyecto. El espacio sirvió para compartir la experiencia y retos de los beneficiarios que participaron del proceso de formación (Asistente 2, comunicación personal, 2017). Tener un espacio donde la alta dirección de una organización pueda compartir la experiencia y vivencia de los beneficiarios directamente es un gran valor para comunicar la experiencia. Como señala uno de los beneficiarios, *“ese día compartimos un lindo momento con la directora donde se comentaron las expectativas de Libélula con nosotros y nosotros comentamos sobre el programa (Talento+1) y que tanto nos había ayudado en nuestro desarrollo”* (Beneficiario 8, comunicación personal, 2017). En la misma línea, otro declaró que *“fue un momento muy enriquecedor para nosotros, ver a los miembros de Libélula con tanto interés sobre lo que habíamos realizado a lo largo de esos*

meses fue muy motivante; definitivamente me sentía empoderado” (Beneficiario 10, comunicación personal, 2017). Según el beneficiario 4, *“el ambiente en la sala era muy motivante, todos teníamos la predisposición de continuar, tanto nosotros (los beneficiarios) como los de Libélula queríamos seguir adelante y no solo continuar nuestro proceso de aprendizaje, sino compartirlo”* (Beneficiario 1, comunicación personal, 2017). Los testimonios compartidos por los beneficiarios fueron presenciados por la directora de Libélula.

La segunda sesión de cierre, también tuvo lugar en las oficinas de la consultora Libélula, donde se dio una reunión entre los coordinadores y asistentes de Talento+1 junto al equipo de Libélula encabezado por la directora (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Esta reunión permitió que los coordinadores presentaran ante el equipo de Libélula los logros a lo largo del proyecto y los aprendizajes del proceso. Compartir la experiencia entre la organización, permite que otros miembros conozcan que se realiza en proyectos ajenos a ellos, esto ayuda a fortalecer aspectos comunicativos y puede aportar en ideas para otros proyectos. Según señaló el Coordinador 1, *“al último (de la sesión de cierre) la directora pidió un aplauso a todo Libélula por la forma como habíamos nosotros llevado el proceso y el impacto que tenían los chicos y chicas. Por ende... visibilizo yo que hubo una gran satisfacción por parte de gerencia de Libélula, aparte de nuestra contratación por un año más”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

La felicitación a los coordinadores y asistentes por parte de la directora da a entender una satisfacción por parte de Libélula sobre el trabajo realizado. Ello denota un efectivo trabajo por parte de los coordinadores para comunicar sobre lo realizado en Talento+1. Del mismo modo, que la directora haya compartido tiempo con los beneficiarios y escuchar directamente los testimonios ayuda en una mejor recepción del mensaje.

La tercera sesión de cierre se dio en la casa de una beneficiaria. Fueron dos días donde los beneficiarios y coordinadores hablaron en retrospectiva sobre la experiencia en Talento+1. Identificar un espacio externo a Libélula para realizar la evaluación de cierre con los beneficiarios, permite generar un ambiente agradable para que los beneficiarios no se sientan condicionados a dar una respuesta positiva. Ante ello, el Coordinador 1 señaló que *“el día de la acampada (tercera sesión) fue un momento muy bonito, porque pudimos decirnos las cosas a ‘calzón quitado’ (directamente) y creo que salimos fortalecidos como comunidad”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). De la misma manera, el Asistente 1 tuvo la misma impresión al afirmar que *“nos juntamos en una casa de uno de los chicos (beneficiarios) durante dos días completos y conversamos de todo lo bueno, lo malo, lo que se hizo, lo que no se hizo”* (Asistente 1, comunicación personal, 2017).

Aquellos testimonios sirvieron para la evaluación de Talento+1 y la estructura de la nueva propuesta de Libélula: Embajadores+1, la cual tuvo lugar en 2015 bajo el contexto de la COP21 en París. Como señala el Coordinador 2, *“uno de los aprendizajes que nos ayudó fue que nos recomendara tener el eje de emprendimiento a la par de incidencia, porque si hubiera sido así, ellos (los beneficiarios) hubieran podido anticipar la definición de su modelo de negocio o sus modelos de proyecto y no dejarlo para después”* (Coordinador 2, comunicación personal, 2017).

Finalmente, los coordinadores y asistentes del proyecto tuvieron una sesión informal de cierre y agradecimiento por el trabajo realizado. En este cierre solo participaron los coordinadores y asistentes, donde evaluaron la gestión del proyecto el trabajo en equipo y las soluciones que se ejecutaron. Ante ello, el Asistente 2 señaló que el *“cierre fue una salida informal pero sirvió para analizarnos como equipo y nuestra cultura de trabajo”* (Asistente 2, comunicación personal, 2017)..

Estas etapas de cierre, a pesar de no haber estado contemplados desde la planificación, fueron relevantes para la organización, pues sirvió como un espacio de aprendizaje y mejora para futuros proyectos sobre desarrollo de capacidades. Por último, el proyecto permitió constatar el potencial movilizador del trabajo voluntario y colaborativo cuando se tiene como objetivo el bien común y reconocer el valor subestimado del trabajo con jóvenes que tienen un enfoque social (Libélula, 2015). La etapa de cierre tiene un fin más dirigido a la evaluación sobre las etapas anteriores como la planificación e implementación. Khang & Moe (2008) valoran esta etapa por su capacidad de brindar nuevas herramientas y mayor conocimiento a futuros proyectos de la organización y actores interesados. El CSF sobre consultas efectivas también es identificado por los autores en su investigación por tener un nivel de significancia muy alto en el impacto parcial del proyecto.

2. CSF no validados

El presente CSF planteado en la hipótesis general no fue validado por los hallazgos. La teoría presentada respalda la compatibilidad de prioridades entre actores de interés como un factor clave, sin embargo esto no se dio en Talento+1 pero aún con dicha limitante el proyecto fue considerado exitoso por tanto no puede ser un CSF determinante para Talento+1.

2.1. Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés – Etapa de Planeamiento

Este factor hace referencia a buscar definir una idea común sobre los objetivos y actividades para el proyecto durante la etapa de planeamiento, una definición compartida entre los actores involucrados en la gestión y soporte. Sobre la importancia de tener una compatibilidad en las prioridades, Cooke-Davis (2002) menciona la importancia de traducir la estrategia de todas o la mayoría de organizaciones involucradas, pues ello facilita la implementación y la posterior evaluación bajo parámetros estandarizados por todos los actores. Ello es respaldado por los beneficios que brinda el trabajo multi-actor señalado en la Teoría de Cambio o Causal.

A primera impresión, en Talento+1, la entidad financiera aportante del 52% debieran ser actores a ser considerados para definir las prioridades de desarrollo. Sin embargo, el coordinador 1 hace referencia a que la entidad financiera no tuvo mayor involucramiento por su parte, desde la entrega de los fondos hasta el final del proyecto, donde se cumplió con la entrega del reporte final. La potencialidad de trabajar la planificación en conjunto con la entidad financiera mejora la flexibilidad en el momento de la implementación, pues hay un mayor entendimiento entre las partes para adaptarse a circunstancias externas que pudiesen afectar el desarrollo normal del proyecto. Sin embargo, Talento+1 no abarcó estas ventajas sino que trabajó sin coordinar con la entidad financiadora lo cuál en retrospectiva puede ser señalado como un aprendizaje. Como subraya el Coordinador 1, *“(con nuestro donante) definitivamente lo pudimos hacer mejor, no lo involucramos dentro del proceso (de planificación e implementación). Solo nos limitamos a cumplir con los informes financieros y el reporte final de ejecución del proyecto”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

Este factor sobre compatibilidad de prioridades evidencia algunas falencias entre las etapas de planeamiento e implementación de Talento+1, ello debido a una planificación inicial que tuvo dificultades para ser ejecutada con forme se desarrollaba. Precisamente los problemas en la etapa de implementación sirvieron para identificar en retrospectiva las falencias dentro de este factor que pertenece a la etapa de implementación.

Durante la implementación de Talento+1 los beneficiarios tuvieron una mayor exigencia de horas a las planificadas en un inicio, este percance no identificado en la planificación, provocó que los profesores deban adicionar sesiones no planificadas en la sumilla especialmente en el eje de conocimientos (Profesor 1, comunicación personal, 2017). Esta variación en sus agendas provocó que ciertas sesiones deban moverse de día pero sin perjudicar

el desarrollo de las otras sumillas y sus cronogramas, a ello, se agravaba con las cancelaciones a último momento de algunos profesores (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). A diferencia de los beneficiarios que firmaron un documento de compromiso, los profesores tenían un compromiso de palabra, lo cual dificulta ejercer mayor exigencia por parte de los gestores. Como señala el Asistente 1, *“los profesores eran especialistas en sus áreas de conocimiento y tenían un alto prestigio. Algunas veces las sesiones se cruzaban con otros eventos o reuniones de trabajo y por eso faltaban a los módulos. Pero lo mejor hubiese sido que avisaran con mayor tiempo de anticipación, porque hubo un caso donde el profesor tampoco avisó hasta treinta minutos después”* (Asistente 1, comunicación personal, 2017).

Esto evidencia una disparidad de prioridades entre los coordinadores y asistentes respecto a algunos profesores. Evidentemente para los coordinadores y asistentes, el desarrollo de Talento+1 es muy importante debido a ser su trabajo. Sin embargo, según el asistente 1, para los profesores el proyecto no era una prioridad, sino sus centros de labores y eventos a los que eventualmente eran invitados. Esto en parte puede relacionarse a que Talento+1 no era percibido como una obligación laboral, sino como un acto de buena intención como bien señala un profesor de incidencia, *“me contactaron para brindar unos módulos y solo coordinamos tiempo. Yo siempre voy a estar dispuesto a ayudar en estos tipos de proyectos (desarrollo de capacidades) porque creo que son importantes y sobre todo si está dirigido a jóvenes”* (Profesor 1, comunicación personal, 2017).

Precisamente, la afirmación hecha por el profesor 1 sugiere que los profesores no tenían un grado de identificación con el conjunto del proyecto y solo se enfocaban en sus respectivas sesiones a dictar. Por tanto, incluir a los dieciocho profesores dentro del proceso de planificación aporta a la construcción de un mayor grado de compatibilidad entre los profesores y los objetivos de talento+1. Para generar una compatibilidad entre las partes es necesario desarrollar un nivel de comunicación entre las partes y tener un intercambio de ideas. Esto genera eficiencia en la gestión, control y orientación del equipo (Bryde & Wright, 2007). Sin embargo, también se debe sopesar que incluir a 18 actores que no necesariamente han trabajado juntos en un proceso de planificación de un proyecto puede ser logísticamente complicado.

Por su parte, entre los veinte beneficiarios que iniciaron el proyecto, hubo una deserción de cuatro personas. Aquellos que dejaron el proyecto alegaron estudios y obligaciones laborales que complicaban los tiempos e impedían asumir mayores compromisos con Talento+1 (Libélula, 2016). Esta problemática también conecta los problemas surgidos en la etapa de implementación, con la etapa de planificación, pues un actor de interés importante dentro de un proyecto debiera ser el beneficiario, por ello es necesario incluirlos dentro de la planificación

del proyecto, ya sea de manera explícita o implícita. Uno de los coordinadores señalaba que *“las complicaciones generadas con los horarios y lograr que tanto profesores como beneficiarios coincidan en fechas era uno de los mayores retos durante la implementación”* (Coordinadora 2, comunicación personal, 2017). Para un proyecto sobre desarrollo de capacidades es complicado que los beneficiarios participen dentro de la etapa de implementación, pero si es fundamental que aquellos que postulan al proyecto, sepan los horarios con antelación y más importante es que estos sean respetados.

En la misma línea, Khang & Moe (2008) señalan la necesidad de hacer mayores esfuerzos para involucrar a los principales actores de interés, pues responde a mejorar la performance del proyecto para que sea más efectiva y tenga un mejor impacto. De haberse generado una mejor relación durante el proceso de gestión entre el los coordinadores y los actores estratégicos, probablemente el resultado haya podido salir más satisfactorio. Sin embargo, luego de la evaluación de éxito dentro del Capítulo 4, se aprecia que a pesar de la baja compatibilidad de prioridades de desarrollo entre los actores, Talento+1 fue un proyecto exitoso para los distintos tipos de evaluación. Por tanto este CSF no se considera como determinante en el proceso de la gestión que permitió el éxito de Talento+1.

3. CSF no identificados en la hipótesis

Los CSF de esta sección no fueron identificados en la hipótesis general, sin embargo los hallazgos determinaron que tuvieron un rol determinante en la gestión del Talento+1 en sus diferentes etapas del ciclo de vida. Estos CSF que pertenecen a distintas etapas comparten como característica su pertenencia a la línea de competencias y consultas efectivas transversales. Estos CSF fueron identificados como esenciales para lograr una eficiente gestión en los procesos de Talento+1, ya sean en el planeamiento o en la implementación.

3.1. Competencias de los planificadores de proyectos – Etapa de Planeamiento

Este CSF hace referencia a las competencias como el análisis crítico, la organización, responsabilidad, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo; necesarias para una adecuada planificación de proyectos. Estas competencias presentes en los actores involucrados permiten una gestión en los procesos de planificación generando productos como los

cronogramas de actividades por eje y una adecuada distribución del presupuesto para la organización del proyecto durante la etapa de implementación.

Previamente en el Capítulo 2, Jiang (2014) identifica quince competencias relacionadas al liderazgo que son fundamentales para el éxito de proyectos, los cuales se dividen en tres grupos: competencias emocionales, competencias de gestión y competencias intelectuales. Ellas se redefinen en factores como la misión, el calendario, la planificación, ámbito personal, habilidades técnicas, entre otros necesarios para definir objetivos claros en cualquier proyecto, siendo por tanto, necesarios para la planificación de Talento+1. Del mismo modo Cooke-Davis (2002) valora el conocimiento y el aprendizaje sobre la experiencia o mejora continua para incorporar mejoras en los proyectos.

La ejecución de competencias adecuadas en la etapa de planeamiento debe permitir un desarrollo del proceso de ejecución del plan. En el caso de Talento+1, el producto en la etapa de planificación fueron las sumillas que definían los cuatro ejes del proyecto: liderazgo, conocimientos, incidencia y emprendimiento. Dentro de las sumillas se evidencia la definición de contenidos temáticos y metodologías a ser implementadas por parte de los profesores. Del mismo modo, en las sumillas se establecieron los cronogramas para los talleres y las horas necesarias durante cada semana. Ante ello ambos coordinadores señalaron haber tenido un aprendizaje relevante al momento de hacer la propuesta de sumillas, debido a la extensa recopilación de referencias bibliográficas, que reflejen enfoques, paradigmas, metodologías y conocimientos adecuadas a una propuesta ambiciosa y realista. Como subraya el Coordinador 1, se *“tuvo un proceso de recopilación de referencias para la elaboración del contenido muy fuerte. Donde realizamos trabajamos un gran trabajo equipo, organizándonos para realizar entrevistas con actores nacionales e internacionales e integrando los contenidos obtenidos bajo una misma propuesta que armonice la mayoría de los temas que queríamos tratar”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

La propuesta de Talento+1 se basó en +1 por el Mundo e iniciativas universitarias emprendidas previamente por los coordinadores. La búsqueda de documentación y las entrevistas con especialistas en ejes del proyecto no fueron las únicas fuentes para preparar la propuesta, donde se ajustaron los costes según presupuesto, alcance, calidad, tiempo; otro soporte que permitió validar la propuesta se dio con un grupo de profesores expertos en temas de incidencia, contenidos pedagógicos y emprendimiento. Ellos opinaron sobre los argumentos y propuesta de estructura del proyecto, esto permitió obtener una plataforma sólida de contenidos a ser enseñados. Bien señala uno de los profesores que participó en las consultas: *“Nuestro aporte se basó en analizar la estructura de contenido para asegurar que haya un*

buen desarrollo (de las sumillas)” (Profesor 2, comunicación personal, 2017). El aporte de los profesores se puede identificar como parte de las competencias intelectuales de Jiang (2014), dado los conocimientos que manejan dadas sus experiencias de trabajo. Ante esto, las competencias de los actores involucrados sostuvieron la elaboración de una propuesta que fue aceptada en la fase de planificación. Los profesores que dieron soporte técnico en la validación de la propuesta durante la etapa de planificación, fueron seis de un total de dieciocho que participaron en la implementación mediante el dictando en las distintas sesiones del proyecto.

La búsqueda de opiniones en terceros para dar soporte a una propuesta de proyecto sirve como respaldo a los gestores para validar el proceso. En el caso de Talento+1, tres profesores brindaron un respaldo importante que permitió cubrir ciertos ejes (como emprendimiento) donde los coordinadores tenían conocimientos limitados. Según el Coordinador 2, *“nuestros conocimientos sobre emprendimiento más allá de la bibliografía eran muy pocos y necesitábamos de ayuda para poder organizarla -según la ambición de Libélula-”* (Coordinador 2, comunicación personal, 2017). En ese sentido, los coordinadores buscaron validar en los tres profesores el contenido del Talento+1.

Los hallazgos muestran que las competencias para permitir una adecuada gestión en la planificación de Talento+1 por parte de actores como los coordinadores o profesores, así como reconocer las limitaciones en su conocimiento fueron clave para tener como resultado unas sumillas de los cuatro ejes socializadas y discutidas en su proceso de implementación. Esta limitación de conocimientos, crean la necesidad de convocar a otros actores para que fortalezcan las propuestas en los proyecto. Ello provoca indirectamente un involucramiento multi-actor en la planificación de las sumillas, pues no solo participan los coordinadores y asistentes, también se involucran a los profesores. Este funcionamiento multi-actor es una aproximación a la teoría causal, aunque los motivos para de su aplicación no debieran ser por limitaciones de conocimientos, sino por la necesidad de encontrar soluciones consensuadas que eviten una opinión negativa del proyecto desde perspectivas externas. Las competencias como: trabajo en equipo, organización y liderazgo; fueron necesarias para desarrollar procesos de gestión eficientes y lograr un producto adecuado en la etapa de planificación. Bajo estos resultados, se puede determinar que efectivamente las competencias fueron un factor crítico muy significativo y clave dentro del proyecto.

3.2. Consultas efectivas con los actores clave de interés – Etapa de Planeamiento

Este factor refiere a los canales de comunicación apropiados que deben darse entre las partes involucradas en la planificación del proyecto. En esta etapa se consigna como actores claves de interés a la directora, los coordinadores y profesores. En este caso la comunicación es un factor fundamental para permitir un trabajo en equipo y por tanto hacer eficiente el desarrollo de las competencias requeridas en la planificación. Al igual que se mencionó en los CSF anteriores relacionados a las consultas efectivas, diversos autores como Jiang (2014), Müller (2007) y Mtoa (2015) señalan a las comunicaciones como un factor determinante para mejorar el desarrollo de los proyectos y mantener una adecuada gestión humana. Del mismo modo Khang & Moe (2008) enfatizan que estas consultas ayudan a la evaluación de los proyectos.

Los canales de comunicación deben darse principalmente entre los actores implicados en la planificación, siendo en el caso de Talento+1 los dos coordinadores que presentaban la propuesta y la directora de Libélula quien la aprobaba. Del mismo modo era importante mantener una comunicación efectiva con los profesores encargados del dictado de los módulos.

La comunicación entre los coordinadores dentro de la fase de implementación fue eficiente debido a la estructura organizativa del trabajo diario, donde ambos coordinadores tuvieron una comunicación fluida entre ellos; de igual forma, las oficinas de la dirección en Libélula estuvieron disponibles en caso fuera necesario la absolución de dudas como bien lo señalaron los entrevistados. El Coordinador 2 señaló que *“en caso de cualquier duda, siempre podíamos acudir a (la directora) para aclarar ciertos puntos o para definir desacuerdos que teníamos entre nosotros (los coordinadores)”* (Coordinador 2, comunicación personal, 2017). Por su parte el Coordinador 1 señaló que *“los problemas de comunicación entre nosotros (los coordinadores) tuvieron etapas difíciles propios de un trabajo continuo y en pareja que supimos superar y nos ayudó a un mejor entendimiento”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017).

Del mismo modo, las reuniones personales con los dieciocho profesores permitieron asegurar su participación en determinadas sesiones del proyecto. Estas reuniones fueron señaladas por los entrevistados como de vital importancia para alinear un mismo lenguaje, pues se podía variar la metodología y estilos de enseñanza respetando la diversidad de opiniones, pero siempre enfocadas en la finalidad de los temas a tratar dentro de las sesiones. Con ello se dio una reflexión por parte del Coordinador 1, quien señaló que *“con la experiencia de Talento+1 nos damos cuenta de qué importante es validar los procesos con los actores que van*

a ejecutar el proyecto” (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Ello valida a Motoa (2015) y la necesidad de mantener una buena gestión humana entre los actores que participan del proyecto para asegurar un correcto desempeño. Para desempeñar una buena gestión humana, es necesario mantener una eficiente comunicación entre las partes.

Mirando en retrospectiva, los coordinadores reconocen la fase de planeamiento como una etapa crítica que termina siendo el soporte de la implementación y por ello tener el factor de consultas efectivas tiene relevancia para lograr un lenguaje común entre los actores y facilitar el proceso de planeamiento que desembocará en la ejecución dentro de la etapa de implementación. Por ello, las consultas efectivas en la etapa de planeamiento son determinantes. Este hallazgo coincide con lo señalado por Khang & Moe (2008) donde el resultado de su investigación concluye con una importante influencia de los factores referentes a las consultas efectivas a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos analizados, pues estos influyen directamente en el desenvolvimiento de los procesos de gestión en las organizaciones.

De otro lado, la comunicación con la entidad financiadora no fue un tema prioritario para los coordinadores pues esta tenía que ser rendida al finalizar el proyecto y no en el proceso de gestión. Los montos otorgados por la financiadora a solicitud de Libélula contenían partida por montos específicos, por lo que no podían ser sobrepasadas y el gasto se limitaba al presupuesto por partida, que debió rendirse al finalizar el proyecto.

3.3. Consulta efectiva con todas las partes interesadas – Etapa de Implementación

Este factor sigue la línea de comunicaciones que está presente en cada fase del ciclo de vida del proyecto, haciendo referencia a la necesidad de contar con canales eficientes de comunicación entre los distintos actores que participan de Talento+1. Para la etapa de implementación, las partes interesadas son los coordinadores y asistentes, la directora, los profesores y los beneficiarios. Tanto Jiang (2014) como Geoghegan & Dulewicz (2008) señalan que las comunicaciones entran en la categoría de competencias de gestión necesarias para el éxito de un proyecto. Sin embargo, Khang & Moe (2008) deciden mantener este factor separado de las competencias pues consideran que son un factor que merece un análisis separado.

Ya sea desde una perspectiva de competencia o como un factor de consultas, la línea de comunicación en Talento+1 debe cumplir un rol fundamental en cada etapa del proyecto, pues sostiene un entendimiento efectivo entre los coordinadores y asistentes, al igual que entre los

beneficiarios. Ante ello, los coordinadores no tuvieron problemas aparentes en generar diálogos con la directora de Libélula para absolver dudas o desentendimientos. Como lo señala el Coordinador 1, *“cada vez que necesitábamos ayuda en algo, podíamos acudir a la dirección y ella (la directora) solía dar una solución casi inmediata”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). En tanto, los asistentes dan mayor claridad sobre ese “algo”, pues señalan que existían desentendimientos entre los coordinadores sobre en el proceder del proyecto y para solucionar el impase decidían acudir a la directora. *“Hubo algunas ocasiones donde los coordinadores no podían ponerse de acuerdo y llegaban a un punto muerto sobre cómo hacer las cosas, iban donde la directora para un norte claro”* (Asistente 1, comunicación personal, 2017). Parte de los desentendimientos entre los coordinadores están las diferentes posiciones sobre las reglas de convivencia durante el Talento+1, como por ejemplo las diferentes opiniones sobre el grado de independencia y libertad de los beneficiarios para poder retirarse de las sesiones sin justificación previa, o cómo proceder con los beneficiarios que se retiraron de Talento+1 a pesar de haber firmado un documento de compromiso (Libélula, 2016).

Por su parte, el Coordinador 2 señaló que *“ambos acudíamos a la dirección para dar informes sobre lo avanzado o para absolver dudas, pero él (Coordinador 1) tenía un mayor entendimiento (con la directora) que agilizaba aún más las cosas para el programa (Talento+1)”* (Coordinador 2, comunicación personal, 2017). Müller (2007) señala la necesidad básica de tener un balance justo entre las competencias de liderazgo y la comunicación entre las partes para el éxito de un proyecto. A ello nombra competencias de gestión e inteligencia emocional. En el caso de la comunicación entre la dirección y los coordinadores, se puede identificar un balance necesario entre los CSF referidos a competencias con los CSF de consultas efectivas, pues en la práctica se terminan complementando.

Del mismo modo, la estructura horizontal de las comunicaciones entre coordinadores, asistentes y beneficiarios ayuda a fortalecer las relaciones entre las partes, permitiendo que los miembros se sientan parte de una comunidad con objetivos compartidos. En la interna de Talento+1, la comunicación se identificó dentro de un marco de confianza entre coordinadores y asistentes. Los miembros compartían características similares, que facilitó el desenvolvimiento y confianza para mantener una buena comunicación. Uno de los asistentes señaló que *“la relación laboral entre nosotros (coordinadores y asistentes) fue de mucha confianza y podíamos decirnos las cosas claramente, eso ayudó a solucionar rápidamente los impases que se daban como parte del trabajo”* (Asistente 2, comunicación personal, 2017). Estos impases estaban relacionados al trabajo diario durante el proceso de implementación, como las decisiones que se debían tomar luego de que ciertos profesores cancelaran sus sesiones a último

minuto. El nivel de comunicación alcanzado entre los miembros de Talento+1 permitió mantener un ambiente saludable en referencia a los recursos humanos, lo que generaba una mayor productividad para el proyecto.

Mantener una comunicación saludable en la interna de una organización no asegura el éxito de un proyecto, especialmente cuando se está en la etapa de implementación y los beneficiarios tienen un contacto directo con el proyecto. Bien señalaron Bryde & Wright (2007), que los beneficiarios también son una pieza fundamental para determinar el éxito de un proyecto. Ante ello, generar una comunicación efectiva que incluya a los beneficiarios ayuda al proceso y desarrollo del proyecto de manera positiva. Tener rangos etarios similares entre los beneficiarios, coordinadores y asistentes (entre 18 y 30 años) puede haber facilitado que los códigos de comunicación sean los adecuados. El Coordinador 1 señaló que *“con los chicos (beneficiarios) la comunicación fue súper transparente, nos ayudó a construir un marco de confianza bastante provechoso para el proyecto, aunque al mismo tiempo esa confianza hizo que varios de ellos se relajaran en el final (del proyecto)”* (Coordinador 1, comunicación personal, 2017). Esta comunicación transparente, los beneficiarios dieron a notar que en los módulos sobre desarrollo sostenible y cambio climático, no había suficiente información sobre la realidad nacional peruana como parte de las unidades temáticas, al igual que se identificó la necesidad de analizar a mayor profundidad las malas prácticas en las entidades públicas que ven los temas ambientales (Libélula, 2016).

La comunicación con los profesores es un factor importante debido a que ejecutan los módulos y por tanto la comunicación con los coordinadores debe ser tan eficiente como con los beneficiarios. Los canales comunicacionales entre profesores y coordinadores deben permitir un correcto desarrollo del cronograma del proyecto. Durante la implementación se generaron problemas aislados por parte de algunos profesores que cancelaron sus clases a último minuto. Como señala el Asistente 1, *“tuvimos problemas de comunicación con algunos profesores que nos cancelaban horas antes de las sesiones pero supimos reemplazarlos o reprogramar algunas sesiones buscando no perjudicar en la medida de lo posible a los chicos (beneficiarios)”* (Asistente 1, comunicación personal, 2017).

Del mismo modo, la comunicación entre profesores y beneficiarios es fundamental para satisfacer las expectativas. Ante ello, uno de los beneficiarios indicó que *“durante el programa de Talento+1 nuestra relación con la gente de libélula y los profesores fue bastante directa y sincera, lo cual nos permitió construir una relación de confianza como pocas veces, hasta el día de hoy nos mantenemos en contacto”* (Beneficiario 2, comunicación personal,

2017). Ello permitió que los beneficiarios sintieran conformidad a pesar de algunas sesiones reprogramadas debido a cancelaciones por parte de algunos profesores.

Para Khang & Moe (2008) la inclusión de todos los actores en las consultas y comunicaciones ayudan a mejorar el desarrollo de proyectos, especialmente en etapas críticas del ciclo de vida como es la etapa de implementación. Según los mismo autores, estas consultas ayudan al monitoreo y evaluación de los proyectos. Del mismo modo, los resultados de su investigación coinciden con los hallazgos en Talento+1, donde se señala que los canales de consulta mejoran los procesos de trabajo, pues genera un mejor entendimiento entre las partes y sus distintos niveles de influencia.



CONCLUSIONES

A través de la presente investigación, se ha buscado determinar cuáles de los CSF presentados por Khang & Moe fueron determinantes en la gestión de Talento+1 y su éxito como proyecto sobre desarrollo de capacidades. Ello con el interés de identificar los criterios dentro del proceso en la gestión de proyectos, que faciliten el éxito del mismo. A continuación, se detallan las conclusiones que ha llegado el estudio basado en un análisis a profundidad.

En primer lugar, tal como se menciona en el capítulo teórico y debido a la diversidad de posturas y autores que plantean la definición de éxito de un proyecto, un proyecto puede ser exitoso, un fracaso o ambos; dependiendo del criterio que se decida usar para la evaluación. Sin embargo, la cantidad de proyectos fracasados sigue siendo significativa. Esto se vuelve más preocupante en los proyectos de desarrollo social y acción social, pues la intangibilidad de los objetivos vuelve más difícil determinar el grado de éxito o fracaso. Esta postura tiene sustento en los distintos métodos de evaluación utilizados para definir el éxito del caso de estudio. Este caso fue exitoso por varias perspectivas; debido a la consecución del objetivo general, el cual se evidencia en los Criterios de Éxito, principalmente en el impacto y la sostenibilidad; debido a que la entidad financiera aceptó el informe del proyecto sin observaciones, y finalmente por la expectativa de la comunidad climática por conocer la experiencia desarrollada por Talento+1.

En segundo lugar, la literatura demuestra una evolución favorable a tener mayor preocupación sobre análisis de los proyectos, no basados únicamente en resultados sino en la gestión misma de los procesos. Ante ello, se entiende que el éxito de un proyecto se define en dos niveles, por el logro de sus objetivos, entiéndase Criterios de Éxito; y por la gestión del proyecto, Factores Críticos de Éxito. Esta postura es planteada por Baccarini (1999) y valorada por Bannerman (2008) quien señala que una evaluación al final del proceso de ejecución brinda una mejor perspectiva de lo realizado, pero la evaluación tiene que hacerse en todo su conjunto dentro de los distintos niveles del ciclo de vida. La adopción de estos planteamientos, brindan a las herramientas de gestión, gestión humana y competencias del gestor una mayor relevancia para ser considerada por las distintas organizaciones de sociedad civil y en general.

En tercer lugar, la importancia adquirida por los métodos de evaluación para la gestión de procesos de un proyecto social, implica un aproximación directa o indirecta a la perspectiva de monitoreo y control planteado por la guía PMBOK. Este proceso de monitoreo sobre la dirección de proyectos, permite analizar el desempeño de los gestores y la efectividad de su trabajo, esto permite adaptar y replantear el proyecto durante la ejecución. Precisamente esta adaptación fue utilizada durante la etapa de implementación de Talento+1 para mejorar la experiencia y aprendizaje de los beneficiarios.

A través de distintos métodos de evaluaciones aplicados a Talento+1, donde se analizaron los documentos y parte de las entrevistas, se revela que los resultados del proyecto son positivos y se consideran bajo la perspectiva de los métodos aplicados como exitoso. En base a ese resultado, se procede a la evaluación de la gestión en las distintas etapas del proyecto.

En cuarto lugar, los CSF reflejan en cierto sentido las buenas prácticas de los gestores para diseñar, planificar, ejecutar y cerrar los proyectos, pues estas elevan las posibilidades de éxito de un proyecto. Estas acciones dependen de diversos factores que muchas veces se encuentran vinculados unos a otros y para lograr un factor es necesario haber realizado previamente o en paralelo otros factores. Ello nos conduce a los hallazgos del análisis a los CSF de Khang & Moe. La realización de los CSF permite mejorar la gestión misma de los proyectos, lo que incrementa las posibilidades para ejecutar proyectos de manera exitosa.

Los hallazgos demostraron que cinco CSF fueron determinantes en la gestión para permitir el éxito de Talento+1. La mayoría de los CSF se repetían entre las etapas de planificación e implementación, evidenciando la dependencia que tenían los factores en la implementación con los factores de planificación. Ello debido a que los CSF en la implementación estaban condicionados a los productos entregados por la etapa de planificación. Estos CSF identificados como determinantes pertenecía las competencias de los planificadores y del equipo de gestión, así como a las consultas efectivas desde la etapa de planificación hasta el cierre del proyecto.

En quinto lugar, tanto las competencias como las consultas efectivas (pertenecientes a los CSF determinantes en Talento+1) destacaban al ser complementadas mutuamente, dichas CSF individualmente no podrían lograr el impacto esperado, se necesita un trabajo conjunto para volver efectivo los procesos de Talento+1. Es decir, un trabajo aislado de los gestores con las competencias y capacidades necesarias, difícilmente lograrían un impacto eficiente en el desarrollo del proyecto, en tanto los gestores con grandes competencias comunicativas (consultas efectivas) y sin el resto de competencias de gestión y control, emocionales e intelectuales necesarias para conducir un proyecto, era poco probable que logran impacto en los proyectos. Estos hallazgos deben ser tomados en cuenta si se desea replicar proyectos similares e incrementar con estos CSF los márgenes de éxito.

En sexto lugar, se reconoce la importancia de los otros CSF, sin embargo, ellos no destacan -en un proyecto de desarrollo de capacidades con las dimensiones de Talento+1- como significativos y determinantes en la gestión para que lo vuelva exitoso. Precisamente el CSF señalado en la hipótesis que no es validado en los hallazgos, tuvo el respaldo teórico de su importancia, a pesar de ello, en la práctica no terminó perjudicando de manera definitiva el éxito del caso analizado. Ello demuestra que efectivamente todos los CSF tienen un grado de

importancia y su eficiente ejecución debería terminar en un mayor y mejor impacto en la gestión de proyectos. Sin embargo, ello no significa que de no aplicarse alguno de estos diez factores restantes en un proyecto de las dimensiones de Talento+1, se pueda verse afectado negativamente al punto de ser considerado como un proyecto fracasado.

En séptimo lugar, queda demostrado mediante el estudio de caso que, tal como precisa la teoría, los CSF referentes a las consultas efectivas y las competencias en las etapas del ciclo de vida de un proyecto, influyen positivamente en el éxito de la gestión de proyectos. Esta relación se ve reflejada, principalmente, en los cinco CSF hallados como determinantes para el éxito de la gestión en Talento+1. Es importante destacar que los proyectos enfocados en el desarrollo de capacidades de las personas requiere una interacción constante y fluida con los beneficiarios, por lo cual la capacidad de gestión humana destaca entre las competencias necesarias. Esto se refleja en un alto impacto en los procesos del proyecto, así como en la satisfacción de los beneficiarios. Por tanto los proyectos con similar estructura y diseño de gestión que ven temas de desarrollo sostenible, pueden ver este caso y sus FCS determinantes como un instrumento para ejecutar en un futuro.

Así mismo, por el análisis realizado a los CSF en las distintas etapas del ciclo de vida de Talento+1, se pide tener las consideraciones, características y dimensiones de tamaño y alcance del proyecto investigado para futuras investigaciones que busquen profundizar sobre los CSF para proyectos sobre desarrollo de capacidades en el Perú o la región latinoamericana. Asimismo, se invita a futuros estudios a profundizar la investigación en torno a la temática.

Como sugiere la literatura revisada, los proyectos se desarrollan a cabo bajo una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo o impacto solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios. Para el caso de un proyecto sobre desarrollo de capacidades, el alcance directo del proyecto tiene una limitación de corto y mediano plazo, por ello es determinante una gestión efectiva capaz de tener un gran impacto entre los beneficiarios y poder generar el cambio esperado. En ese sentido, se aconseja a las organizaciones interesadas en realizar proyectos sobre desarrollo de capacidades un especial énfasis sobre la importancia de utilizar los CSF en especial aquellos referidos a competencias y consultas efectivas durante las distintas etapas del proyecto, haciendo especial énfasis en la etapa de planificación e implementación. Tal como se ha presentado en las conclusiones, el complemento entre factores de competencias y consultas efectivas tiene la capacidad de fortalecer la gestión de proyectos.

Del mismo modo, es necesario aplicar la mayoría de los CSF para potenciar el impacto del proyecto. Lo cual implica una necesidad por mantener a los distintos actores de interés cercanos a los procesos de gestión para mejorar el entendimiento entre las partes y por tanto

como señalan Khang & Moe potencializar el impacto generado en la gestión misma de los proyectos.

Finalmente, dadas las razones expuestas, se motiva a las organizaciones a gestar proyectos desde un enfoque de CSF para generar un mayor impacto que se vea reflejada en la experiencia satisfactoria de los beneficiarios y actores de interés que participaran del mismo. Del mismo modo, se alienta a realizar evaluaciones de éxito en sus proyectos basados en el éxito general del proyecto y del éxito en la gestión. Puesto que, la evaluación de los procesos de gestión en un proyecto sirven para determinar aspectos de mejora y aprendizajes continuos para la organización y aliados estratégicos.



BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, I., Echebarria, C., & Barrutia, J. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 87-110.
- ANIA. (10 de 04 de 2018). *Misión de la organización*. Obtenido de <https://www.aniaorg.pe>
- APM. (2012). *APM body of knowledge*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal Of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Baca Tavera, N., & Herrera Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (72), 69-74.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Bannerman, P. (2008). Defining Project Success: A Multilevel framework. *Project Management Institute*, 1-14.
- Beaumont, M. (2010). *Gestión social comparada*. Lima.
- (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. PUCP.
- BID. (2015). *Gestión de proyectos de desarrollo* (4ta. edición ed.). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL* (86), 47-61.
- Brien, Y. (2010). *Space for Movement? Reflections from Bolivia on climate justice, social movements and the state*. Leeds: Footprint Workers (Building Bridges Collective). La Paz.
- British Council. (03 de julio de 2017). *British Council*. Obtenido de Active Citizens: <https://www.britishcouncil.org/active-citizens/what-we-do/social-action-projects/what>
- Bronte-Stewart, M. (2015). Beyond the Iron Triangle: Evaluating Aspects of Success and Failure using a Project Status Model. (U. Usoro, Ed.) *Computing & Information Systems*, 19(2), 21-37.
- Bryde, D. J., & Wright, G. H. (2007). Project Management Priorities and the Link with Performance Management Systems. *Project Management Journal*, 38(4), 5-11.
- Centro de Noticias de la ONU. (07 de julio de 2015). *ACNUR*. Recuperado el 11 de noviembre de 2016, de Agencia de la ONU para los Refugiados: <http://www.acnur.org/noticias/noticia/los-desastres-naturales-causaron-mas-de-19-millones-de-desplazados-en-2014/>

- Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010). What explains aid project success in post-conflict situations? *The World Bank Policy Research Working Paper*, 5418.
- Cigarán, M., Cigarán, M., Macera, P., & Bazán, M. (2014). *Talento+1*. Lima: Consultora Libélula.
- Cochran, P. (2007). *The evolution of corporate*. Indiana: Kelley School of Business.
- Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.
- Cooperación Suiza. (10 de 11 de 2018). *Proyectos Implementados*. Obtenido de +1 por el Mundo. Comunicación e incidencia sobre cambio climático para jóvenes: <http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/proyectos-implementados/1-por-el-mundo/descripcion>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative* (4ta ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- Diez-Silva, M. (2013). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. 60-79.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27, 915-935.
- EAE Business School. (18 de diciembre de 2017). *La guía PMBOK y la gestión de proyectos*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/>
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- García-Orcóyen, C. (2006). *Los otros grandes desastres derivados*. Madrid.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (December de 2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento Social. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). Mexico DF: McGrall Hill.
- Hidalgo, A. (1998). *El pensamiento económico sobre desarrollo: de los mercantilistas al PNUD*. Huelva: Universidad de Huelva.
- iDMC. (2016). *Global Report of Internal Displacement 2016*. Geneva: Norwegian Refugee Council.
- Ika, L., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30, 105–116.
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014, Synthesis Report Summary for Policymakers*. Intergovernmental Panel on Climate Change, Geneva.

- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1).
- Kahane, A. (2008). *¿Cómo podemos resolver, pacíficamente, nuestros problemas más complejos?* (A. Buitrago, Trad.) Guatemala.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Klein, N. (2014). *This Changes Everything: Capitalism vs The Climate* (1era ed.). New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Lanegra, I. (2017). *¿Qué es el cambio climático? Calentamiento global y sociedad*. Lima: Planeta.
- Libélula. (2014). *Sumilla: Eje de Emprendimiento*. Lima.
- (2014). *Sumilla: Eje de Incidencia*. Lima.
- (2014). *Sumilla: Liderazgo. "Talento +1"*. Lima.
- (2014). *Syllabus: Eje de Conocimientos Programa "Talento +1"*. Lima.
- (2014). *Termino de Referencia - Asistente Talento+1*. Lima.
- (2015). *Formulario de informe final*. Lima.
- (2016). *Balance Generación+1*. Lima: Consultora Libélula.
- (10 de setiembre de 2017). *Consultora Libélula*. Obtenido de <http://libelula.com.pe/nosotros>
- Lofland, J., & Lofland, L. H. (1995). *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis* (3era ed.). Belmont: Wadsworth Publishing/University of California.
- Long, S., Roberts, E., & Dehm, J. (2011). Climate Justice Inside and Outside the UNFCCC: The Example of REDD. *Journal of Australian Political Economy*, 66, 222–246.
- Marín, I. (2009). El fracaso de Copenhague. *Ecotimes*.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2da ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Minam. (2009). *Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM*. Lima.
- (2015). *Lineamientos para la Incorporación de la Adaptación al Cambio Climático en la Universidad Peruana*. Lima: Ministerio del Ambiente.
- Moksnes, H., & Melin, M. (2012). Global civil society. Shifting powers in a shifting world. *Uppsala Centre for Sustainable Development*.
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

- Motoa, G. (2015). Medición del éxito en los proyectos, una revisión de la literatura. (C. Universidad Santiago de Cali, Ed.) *Ingenium*, 9(25).
- MRF. (2013). *Climate Justice Baseline - Report July 2013*. Mary Robinson Foundation.
- Müller, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309.
- Murga, Á., & Novo, M. (2017). *Sostenibilidad, desarrollo "Glocal" y ciudadanía planetaria. Referentes de una pedagogía para el Desarrollo Sostenible*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 1228-1263.
- OECD. (17 de Junio de 2017). *Organisation for Economic*. Obtenido de <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- Ofori, D. F. (2013). Project Management Practices and Critical Success Factors—A Developing Country Perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 14-31.
- Ohara, S. (2005). *Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)*. Project Management Association of Japan.
- Oxfam. (2013). *Adversidad Creciente: Cambio climático, alimentos y la lucha contra el hambre*. Oxford: Oxfam International.
- Padilla, D. A. (2016). *Juventudes Peruanas frente a un clima que cambia*. Lima: Ministerio del Ambiente.
- Peersman, G. (2014). *Criterios de evaluación*. Florencia: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Quinta edición ed.). (P. Publications, Ed.) Pennsylvania: Project Management Institute.
- Ponce, M., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success: A Literature Review. (B. B. School, Ed.) *International Journal of Business and Management*, 3(9), 3-9.
- Radnor, Z. J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 26(5/6), 384-396.
- Reitan, R., & Gibson, S. (2012). Climate Change or Social Change? Environmental and Leftist Praxis and Participatory Action Research. *In Globalization*.
- Retolaza Eguren, I. (2010). *Teoría del Cambio*. Guatemala, Guatemala: Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.
- Romero, R., Noriega, S. A., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores Críticos de Éxito: Una estrategia de competitividad. *Culcyt - Planeación Estratégica*, 6(31), 5-14.

- Ruiz-Arias, M. (2015). *Determinación del éxito del proyecto. Estudio de caso práctico*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales* (1era. edición ed.). (Banco Interamericano de Desarrollo, Ed.) Washington: Harvard University.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.
- Skrivankova, K. (2006). Skrivankova, K. (2006). Combating trafficking in human beings. *International Review of Law, Computers & Technology*, 229-232.
- Soluciones Prácticas-ITDG. (2008). *Directorio nacional. Cambio climático en el Perú*. Lima: Soluciones Prácticas-ITDG.
- Stanton-Salazar, R. D. (2011). A Social Capital Framework for the Study of Institutional Agents and Their Role in the Empowerment of Low-Status Students and Youth. *Youth & Society*, 43, 1066–1109. doi:10.1177/0044118X10382877
- The Standish Group. (1995). *The Chaos Report*.
 ----- (2013). *The Chaos Report*.
- Tufino, A. (01 de 09 de 2017). Entrevista Talento+1. (O. Villacorta, Entrevistador)
- Turner, J. (2004). *Five necessary conditions for project success*. International Journal of Project Management.
- Vargas, J. G. (2008). *Análisis crítico de las teorías del desarrollo económico*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Vengoechea, A. (2012). *Las Cumbres de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático*. (F. F. FES, Ed.) Obtenido de <http://www.fes-energiayclima.org>
- Vergara, C. A., & Ortiz, D. C. (2016). Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas. *Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias*, 35(62), 15-52.
- Wells, C. (2014). Two eras of civic information and the evolving relationship between civil society organizations and young citizens. *New Media & Society*, 16, 615–636. doi:10.1177/1461444813487962.
- Westerveld, E. (20 de September de 2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 20, 411-418.
- Wienclaw, R. (2015). Project Management. Research Starters: Business (Online Edition).
- Wilber, K. (2007). *Visión integral*. Barcelona: Kairós.
- World Bank. (01 de julio de 2017). *The World Bank In Social Development*. Obtenido de Overview: <http://www.worldbank.org/en/topic/socialdevelopment/overview>
- WPF. (2010). *El hambre y el cambio climático*. Roma: Programa Mundial de Alimentos.
- Young, Y. (2014). Social Context and Social Capital. Governance, Inequality, and the Individual Experience. *International Journal of Sociology*, 44, 37-62.

ANEXO A: Importancia de los CSF

Importancia de los CSF	Media	Desv. Est.	Ranking (general)	Ranking (por etapa)
Conceptualización				
Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	3.71	0.480	2	2
Competencias de los diseñadores de proyectos	3.71	0.484	1	1
Consultas efectivas con los principales actores de interés	3.47	0.590	15	3
Planeamiento				
Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	3.45	0.578	17	4
Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto	3.61	0.552	7	2
Competencias de los planificadores de proyectos	3.64	0.536	5	1
Consultas efectivas con los actores clave de interés	3.48	0.631	14	3
Implementación				
Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto	3.5	0.557	13	5
Apoyo continuo de los actores de interés	3.63	0.506	6	2
Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	3.57	0.572	10	4
Competencias del equipo de gestión de proyectos	3.66	0.496	3	1
Consulta efectiva con todas las partes interesadas	3.58	0.556	9	3
Cierre				
Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto	3.46	0.583	16	2
Competencias de gerente de proyecto	3.55	0.542	12	1
Consulta efectiva con los actores clave de interés	3.43	0.575	18	3
Éxito general del proyecto				
Los donantes y el gobierno receptor tienen políticas claras para sostener las actividades y los resultados del proyecto	3.64	0.522	4	1
Se dispone de capacidades locales adecuadas	3.56	0.550	11	3
Hay una fuerte apropiación local del proyecto	3.58	0.557	8	2
<i>Khang & Moe: Percepción de importancia en los CSF (2008)</i>				

ANEXO B: Análisis de regresión en los CSF

	Beta Estandarizada	Sig.	Ajustado R ²	Modelo Sig.
Variable Dependiente: SP1 (Constante)			0.247	0.000
1. Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	0.247	0.000		
3. Consultas efectivas con los principales actores de interés	0.302	0.000		
2. Competencias de los diseñadores de proyectos	0.230	0.688		
Variable Dependiente: SP2 (Constante)			0.548	0.000
SP1				
4. Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	0.521	0.000		
5. Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto	0.183	0.000		
7. Consultas efectivas con los actores clave de interés	0.141	0.002		
6. Competencias de los planificadores de proyectos	0.075	0.105		
Variable Dependiente: SP3 (Constante)		0.258	0.575	0.000
SP2	0.548	0.000		
9a. Apoyo continuo de los actores de interés	0.140	0.004		
10. Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	0.069	0.088		
11. Competencias del equipo de gestión de proyectos	-0.039	0.397		
9b. Recursos y apoyo adecuados	0.083	0.080		
8. Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto	0.010	0.846		
12. Consulta efectiva con todas las partes interesadas	0.136	0.005		
Variable Dependiente: SP4 (Constante)		0.000	0.543	0.000
SP3	0.639	0.000		
13. Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto	-0.002	0.964		
14. Competencias de gerente de proyecto	0.129	0.007		
15. Consulta efectiva con los actores clave de interés	0.063	0.144		
<i>Khang & Moe: Percepción de importancia en los CSF (2008)</i>				

ANEXO C: Comparación entre CSF y áreas de conocimiento en gestión PMBOK con Monitoreo y control

Factores Críticos de Éxito		Áreas de conocimiento en gestión (PMBOK)									
Etapas	Factores	Integración	Alcance	Tiempo	Costes	Calidad	RR.HH.	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Conceptualización	Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	X									
	Competencias de los diseñadores de proyectos	MC									
	Consultas efectivas con los principales actores de interés							MC			X
Planeamiento	Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés		X	X		X					X
	Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto			X	X		X		X	X	
	Competencias de los planificadores de proyectos	X,MC	X,MC	X	X,MC	MC			X,MC	MC	MC
	Consultas efectivas con los actores clave de interés							X,MC	X		
Implementación	Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto		MC			X					
	Apoyo continuo de los actores de interés						X				X
	Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	MC									
	Competencias del equipo de gestión de proyectos	X		MC	MC	MC	X		MC	X,MC	MC
	Consulta efectiva con todas las partes interesadas							X,MC			X
Cierre	Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto	X								X	
	Competencias de gerente de proyecto			MC						MC	
	Consulta efectiva con los actores clave de interés							MC			

Khang & Moe: Success Criteria and Factors for International Development Projects (2008)

ANEXO D: Entrevistas de Investigación

Ficha Técnica

Tema de tesis:

Los Factores Críticos de Éxito en un proyecto sobre desarrollo de capacidades. Caso Talento+1 de la consultora Libélula.

Objetivo: Determinar los factores que resultaron ser críticos para el éxito Talento+1.

Hipótesis: Los principales Factores Críticos de Éxito en el proyecto Talento+1 son

- Las competencias del equipo de gestión en la etapa de implementación del proyecto. Entendiéndose como el logro de una gestión efectiva sobre los equipos de trabajo en la fase de implementación del proyecto, acompañada del monitoreo del proyecto.
- Compatibilidad en los objetivos del proyecto entre de los principales actores de involucrados.
- Una fuerte apropiación del proyecto. Reflejada en una aplicación eficaz de las herramientas enseñadas durante las capacitaciones.

Metodología de investigación: Cualitativa (Entrevistas a profundidad, Focus groups y uso de documentación)

Caso de investigación

Talento +1 es un programa de liderazgo y emprendimiento juvenil frente al Cambio Climático para el Desarrollo Sostenible, implementado de julio de 2014 a enero de 2015.

Talento +1 busca beneficiar a 20 jóvenes entre 18 y 30 años que hayan participado de manera protagónica en organizaciones, proyectos o iniciativas de distinta índole cultural, social, política, tecnológica, ambiental, entre otras; que conozcan o se encuentren involucrados en temas de medio ambiente o desarrollo sostenible; y que quieran potenciar su talento en temas de liderazgo, cambio climático, emprendimiento e incidencia.

El propósito de Talento +1 es potenciar las competencias de 16 jóvenes peruanos, durante 7 meses, para convertirse en líderes de opinión y emprendedores de proyectos orientados a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del cambio climático en el Perú.

Entrevistas dirigidas:

Actores	Cantidad
Coordinadores	02
Asistentes	02
Profesores	03
Beneficiarios	13
Total	20

Beneficiarios	Cantidad	A entrevistar
Hombres	09	07
Mujeres	07	06
Edad		
'85-'89	08	05
'90-'95	08	08
Total	16	13

Factores Críticos a analizar

Factores Críticos de Éxito	
Etapas	Factores
Conceptualización	Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores (1)
	Competencias de los diseñadores de proyectos (2)
	Consultas efectivas con los principales actores de interés (3)
Planeamiento	Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés (4)
	Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto (5)
	Competencias de los planificadores de proyectos (6)
	Consultas efectivas con los actores clave de interés (7)
Implementación	*Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto (8)
	Apoyo continuo de los actores de interés (9)
	Compromiso con las metas y objetivos del proyecto (10)
	Competencias del equipo de gestión de proyectos (11)
	Consulta efectiva con todas las partes interesadas (12)
Cierre	*Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto (13)
	Competencias de gerente de proyecto (14)
	Consulta efectiva con los actores clave de interés (15)
Éxito general del proyecto	*Los donantes y el gobierno receptor tienen políticas claras para sostener las actividades y los resultados del proyecto (16)
	*Se dispone de capacidades locales adecuadas (17)
	Hay una fuerte apropiación local del proyecto (18)
Khang & Moe (2008): Success Criteria and Factors for International Development Projects	

*Los cuadros en verde no fueron considerados dentro de las preguntas de investigación pues serán resueltos mediante documentación proporcionada por la organización.

Los cuadros en celeste pertenecen a la línea de competencias del proyecto, las cuales tienen distintas funciones a lo largo de las cuatro fases y éxito del proyecto.

Los cuadros en azul pertenecen a la línea de comunicación entre los actores a lo largo de las cuatro fases del proyecto. Esta línea es considerada importante por los resultados en la investigación de Khang & Moe.

Entrevistas a profundidad		
Factores Críticos de Éxito	Coordinadores y otros actores de interés	Beneficiarios
Preguntas generales		
	1. ¿Qué opina de Talento+1?	1. ¿Qué opina de Talento+1?
	2. ¿Cómo se sintió colaborando en Talento+1?	2. ¿Cómo se sintió colaborando en Talento+1?
	3. De acuerdo a su experiencia en distintos proyectos ¿Qué es la fase en un proyecto considera clave para ser exitoso?	3. Bajo sus propias palabras ¿En qué consistía el proyecto?
	4. Bajo sus propias palabras ¿En qué consistía el Talento+1?	4. Por tanto ¿Usted considera que Talento+1 fue un proyecto exitoso? ¿Por qué?
	5. Por tanto ¿Usted considera que Talento+1 fue un proyecto exitoso? ¿Por qué?	5. En una escala del 01-05 donde 01 es lo más bajo y 05 lo más alto, ¿qué tan exitoso fue el proyecto?
	6. En una escala del 01-05 donde 01 es lo más bajo y 05 lo más alto, ¿qué tan exitoso fue el proyecto?	
Conceptualización		
Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	7. ¿Consideras que hubo un entendimiento común del entorno entre los actores involucrados en el proceso inicial para idear Talento+1?	6. ¿Consideras que hubo un entendimiento común del entorno entre los actores involucrados en el proceso inicial para idear Talento+1?
	8. ¿Cómo relacionas aquel entendimiento inicial con el resultado del proyecto al momento del cierre?	7. ¿Cómo relacionas aquel entendimiento inicial con el resultado del proyecto al momento del cierre?
Competencias de los diseñadores de proyectos	9. ¿Cómo analizas el trabajo realizado por los diseñadores de Talento+1?	
Consultas efectivas con los principales actores de interés	10. A tu parecer ¿Qué tan efectivos fueron los canales de comunicación dentro del proceso de diseño?	
Planeamiento		
Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	13. ¿Crees que existió una misma visión de desarrollo del proyecto entre los actores de interés?	8. ¿Cómo observaste el desarrollo del proyecto?
		9. ¿Te sentiste satisfecho con las sesiones durante el proyecto?
		10. ¿Crees que existió una visión de desarrollo del proyecto alineada entre los diversos facilitadores del proyecto?
Recursos y competencias adecuadas a disposición para	11. Respecto al presupuesto proyectado (en planeamiento) ¿El mismo fue respetado durante la ejecución?	

apoyar el plan del proyecto	12. ¿Consideras que mantenerse dentro del margen de error en el presupuesto tuvo un efecto sustancial sobre el resultado del proyecto?	
Competencias de los planificadores de proyectos	14. ¿Qué tan efectivo fue el levantamiento de información en la gestión de planificación para las capacitaciones?	11. ¿Qué tan efectivo fue el levantamiento de información en la gestión de planificación para las capacitaciones?
	15. ¿Cómo viste el proceso de planificación desde la articulación y organización de los actores involucrados?	12. ¿Cómo percibiste la planificación de los procesos de capacitación?
Consultas efectivas con los actores clave de interés		
Implementación		
Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto		
Apoyo continuo de los actores de interés		13. ¿Cómo percibiste el desempeño de los distintos actores en la etapa de implementación?
Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	17. ¿Cuál fue el grado de identificación con las metas y objetivos entre quienes implementaron el proyecto?	14. ¿En qué medida percibiste un compromiso con las metas y objetivos del proyecto entre los facilitadores del proyecto?
Competencias del equipo de gestión de proyectos	18. ¿Cuál fue el grado de compatibilidad entre el proceso de ejecución y calendarización durante la implementación respecto a la fase de planificación?	15. Durante el proceso del proyecto ¿Consideraste al equipo de Talento+1 competente para dirigir el proyecto?
	19. ¿Qué tan bien organizados estuvieron los equipos de trabajo en la ejecución?	17. ¿Cuánto se respetó del calendario inicial respecto al real?
		18. ¿Qué tan bien organizados estuvieron los equipos de trabajo durante el proyecto?
Consulta efectiva con todas las partes interesadas	16. ¿Cómo percibiste el desempeño y comunicación de los distintos actores en la etapa de implementación?	16. Durante la implementación de Talento+1 ¿Hubo oportunidad para que ustedes desarrollen retroalimentación?
	20. ¿Existieron canales efectivos de comunicación entre el equipo y otros actores involucrados?	
Cierre		
Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto	21. ¿Cuál es el grado de satisfacción con su jefe directo durante el proceso de Talento+1?	
Competencias de gerente de proyecto		19. ¿Consideras que hubo un proceso cierre apropiado del proyecto?
		20. ¿Cuál fue tu sensación luego de concluido Talento+1?
Consulta efectiva con los actores clave de interés	22. ¿Cómo funcionaron los canales de comunicación entre los diversos actores involucrados durante el proyecto?	

Entrevistas a profundidad - Coordinadores y otros actores de interés

La presente es una entrevista para recoger su perspectiva de la gestión en el proyecto Talento+1 bajo la perspectiva de los factores críticos que puedan facilitar el logro de los objetivos. Dentro de la investigación hemos determinado ciertos actores involucrados al proyecto que pueden generar información de relevancia y debido a que usted ha sido participe directa e indirectamente, por lo cual agradecería que pueda responder las siguientes preguntas respecto a Talento+1 y así poder rescatar los aprendizajes de la experiencia.

Preguntas generales

1. ¿Qué opina de Talento+1?
2. ¿Cómo se sintió colaborando en Talento+1?
3. De acuerdo a su experiencia en distintos proyectos ¿Qué es la fase en un proyecto considera clave para ser exitoso?
4. Bajo sus propias palabras ¿En qué consistía el Talento+1?
5. Por tanto ¿Usted considera que Talento+1 fue un proyecto exitoso? ¿Por qué?
6. En una escala del 01-05 donde 01 es lo más bajo y 05 lo más alto, ¿qué tan exitoso fue el proyecto?

Para un mayor orden la gestión del proyecto fue dividido en 4 fases.

Conceptualización

7. ¿Consideras que hubo un entendimiento común del entorno entre los actores involucrados en el proceso inicial para idear Talento+1? (1)
8. ¿Cómo relacionas aquel entendimiento inicial con el resultado del proyecto al momento del cierre? (1)
9. ¿Cómo analizas el trabajo realizado por los diseñadores de Talento+1? (2)
10. A tu parecer ¿Qué tan efectivos fueron los canales de comunicación dentro del proceso de diseño? (3)

Planeamiento

11. Respecto al presupuesto proyectado (en planeamiento) ¿El mismo fue respetado durante la ejecución? (5)
12. ¿Consideras que mantenerse dentro del margen de error en el presupuesto tuvo un efecto sustancial sobre el resultado del proyecto? (5)
13. ¿Crees que existió una misma visión de desarrollo del proyecto entre los actores de interés? (4)
14. ¿Qué tan efectivo fue el levantamiento de información en la gestión de planificación para las capacitaciones? (6)
15. ¿Cómo viste el proceso de planificación desde la articulación y organización de los actores involucrados? (6 y 7)

Implementación

16. ¿Cómo percibiste el desempeño y comunicación de los distintos actores en la etapa de implementación? (12)
17. ¿Cuál fue el grado de identificación con las metas y objetivos entre quienes implementaron el proyecto? (10)
18. ¿Cuál fue el grado de compatibilidad entre el proceso de ejecución y calendarización durante la implementación respecto a la fase de planificación? (11)

19. ¿Qué tan bien organizados estuvieron los equipos de trabajo en la ejecución? (11)
20. ¿Existieron canales efectivos de comunicación entre el equipo y otros actores involucrados? (12)

Cierre

21. ¿Cuál es el grado de satisfacción con su jefe directo durante el proceso de Talento+1?
22. ¿Cómo funcionaron los canales de comunicación entre los diversos actores involucrados durante el proyecto? (15)

Le agradecemos por su tiempo y las respuestas que nos brindó. Su aporte será de mucha ayuda nuestra investigación.



Entrevistas a profundidad dirigida a los Beneficiarios

La presente es una entrevista para recoger su perspectiva sobre la gestión en el proyecto Talento+1 bajo una perspectiva de los factores críticos que permitan facilitar el logro de los objetivos. Como parte de la investigación queremos saber la opinión de los participantes que formaron parte del proceso de capacitaciones. Es por ello que agradecería me pueda responder las siguientes preguntas respecto a Talento+1 y así poder rescatar los aprendizajes de la experiencia.

1. ¿Cómo describiría a Libélula y el proyecto Talento+1?
2. ¿Qué motivo su deseo de participar en Talento+1?
3. Bajo sus propias palabras ¿En qué consistía el proyecto?
4. Por tanto ¿Usted considera que Talento+1 fue un proyecto exitoso? ¿Por qué?
5. En una escala del 01-05 donde 01 es lo más bajo y 05 lo más alto, ¿qué tan exitoso fue el proyecto en su desarrollo personal?

Para un mayor orden la gestión del proyecto fue dividido en 4 fases.

Conceptualización

6. ¿Consideras que hubo un entendimiento común del entorno entre los actores involucrados en el proceso inicial para idear Talento+1? (1)
7. ¿Cómo relacionas aquel entendimiento inicial con el resultado del proyecto al momento del cierre? (1)

Planeamiento

8. ¿Cómo observaste el desarrollo del proyecto? (4)
9. ¿Te sentiste satisfecho con las sesiones durante el proyecto? (4)
10. ¿Crees que existió una visión de desarrollo del proyecto alineada entre los diversos facilitadores del proyecto? (4)
11. ¿Qué tan efectivo fue el levantamiento de información en la gestión de planificación para las capacitaciones? (6)
12. ¿Cómo percibiste la planificación de los procesos de capacitación? (6)

Implementación

13. ¿Cómo percibiste el desempeño de los distintos actores en la etapa de implementación? (9)
14. ¿En qué medida percibiste un compromiso con las metas y objetivos del proyecto entre los facilitadores del proyecto? (10)
15. Durante el proceso del proyecto ¿Consideraste al equipo de Talento+1 competente para dirigir el proyecto? (11)
16. Durante la implementación de Talento+1 ¿Hubo oportunidad para que ustedes desarrollen retroalimentación? (12)
17. ¿Cuánto se respetó del calendario inicial respecto al real? (11)
18. ¿Qué tan bien organizados estuvieron los equipos de trabajo durante el proyecto? (11)

Cierre

19. ¿Consideras que hubo un proceso cierre apropiado del proyecto? (14)

20. ¿Cuál fue tu sensación luego de concluido Talento+1? (14)

Éxito general

21. ¿Sientes que ahora tiene mayores capacidades que antes de iniciar el proyecto? (18)

22. ¿Cuál es tu nivel de compromiso respecto a tu actuar sobre el Cambio Climático? (18)

23. Luego de finalizado Talento+1 ¿Tienes iniciativas impulsadas a partir del proyecto? (18)

24. ¿Cómo influyó Talento+1 en tu vida profesional? (18)

Le agradecemos por su tiempo y las respuestas que nos brindó. Su aporte será de mucha ayuda nuestra investigación.



ANEXO E: Entrevista a los actores involucrados

Factores	Coordinadores	Asistentes	Beneficiarios	Documentos
Conceptualización				
Claro entendimiento del entorno del proyecto por parte de las agencias de financiamiento, ejecución y de los consultores	X	X	X	
Competencias de los diseñadores de proyectos	X	X		
Consultas efectivas con los principales actores de interés	X	X		
Planeamiento				
Compatibilidad en las prioridades de desarrollo de los principales actores de interés	X	X	X	
Recursos y competencias adecuadas a disposición para apoyar el plan del proyecto	X	X		X
Competencias de los planificadores de proyectos	X	X	X	
Consultas efectivas con los actores clave de interés	X	X		
Implementación				
Reglas y procedimientos compatibles para la gestión de proyecto				X
Apoyo continuo de los actores de interés	X	X	X	
Compromiso con las metas y objetivos del proyecto	X	X	X	
Competencias del equipo de gestión de proyectos	X	X	X	
Consulta efectiva con todas las partes interesadas	X	X	X	
Cierre				
Provisiones adecuadas para el cierre del proyecto según el plan del proyecto				X
Competencias de gerente de proyecto	X	X	X	
Consulta efectiva con los actores clave de interés	X	X		X

ANEXO F: Codificación de entrevistados

Entrevistados	Organización	Cargo
Coordinador 1	Libélula	Coordinador Principal
Coordinador 2	Libélula	Coordinadora de Comunicaciones
Profesor 1	Defensoría del Pueblo	Profesor de Incidencia
Profesor 2	ANIA	Profesor de Conocimiento
Profesor 3	UNMSM	Profesor de Liderazgo
Experto 1	PUCP	Experto estadístico
Experto 2	PUCP	Experto en proyectos
Aliado 1	MINAM	Punto Focal - Frente Público
Aliado 2	ANIA	ANIA
Beneficiario 1	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 2	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 3	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 4	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 5	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 6	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 7	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 8	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 9	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 10	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 11	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 12	Talento+1	Beneficiario de proyecto
Beneficiario 13	Talento+1	Beneficiario de proyecto

ANEXO G: Invitaciones a eventos

1. Envío del Informe Final a entidad financiera

From: Maite Cigaran [mailto:maite.cigaran@libelula.com.pe]
Sent: sexta-feira, 23 de janeiro de 2015 04:09
To: [REDACTED] Latin America
Subject: Informe final_LIBÉLULA 132523

Estimados Srs. [REDACTED]

Quisiéramos agradecerles, en nombre de los beneficiarios del proyecto y de Libélula, por haber confiado en nosotros para la ejecución del proyecto "Emprendedores +1: Incubadora de jóvenes líderes por el cambio". La donación hecha por ustedes fue esencial para el desarrollo de las actividades del proyecto y el éxito del mismo.

Adjunto encontrarán el Informe Final del proyecto N° 132523, así como los siguientes anexos:

Anexo 1_IDENTIDAD GEN+1, breve explicación de lo que significa ser un +1
Anexo 2_GLOSARIO DEL INFORME FINAL, para entender las siglas y términos empleados a lo largo del Informe.

Esperamos poder seguir trabajando juntos para dar continuidad a las acciones emprendidas por el proyecto.

Quedamos atentos a sus comentarios y seguimos en contacto!

2. Respuesta de entidad Financiera

----- Mensaje reenviado -----

De: <[REDACTED]>
Fecha: viernes, 23 de enero de 2015
Asunto: Informe final_LIBÉLULA 132523
Para: maite.cigaran@libelula.com.pe

Estimada Maite,

Acuso recibo. Ante dudas nos pondremos en contacto.

Saludos y buen fin de semana,

JULIANA CORREA

Project Assistant



[REDACTED] Latin America

Alameda Rio Negro, 585, 5th Floor Edifício Padauri, 06454-000 Barueri, São Paulo, Brazil

T +55 11 2134 9708 F +55 11 2134 9708 E [j.correa@\[REDACTED\].com](mailto:j.correa@[REDACTED].com)

[www.\[REDACTED\].com](http://www.[REDACTED].com)

This message is confidential and is intended for the addressee(s) only. It may also be protected by legal provisions regarding professional privilege or other legal rules. If you have received it by mistake please let us know by reply and then delete it from your system; you should not copy this message or disclose its contents to anyone.

3. Presentación Mega Pecha Kucha Verde

NOVIEMBRE
18

GENERACIÓN +1 EXPONDRÁ MAÑANA EN EL PECHA KUCHA PRE COP

Tags:

[f Compartir](#) [t Twittear](#) [in Compartir](#)

Mañana, miércoles 19 de noviembre, se llevará a cabo el Pecha Kucha Pre COP en el Parque de la Exposición. Este evento es organizado por Pecha Kucha Night y Cambia.pe (una iniciativa de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental – SPDA) gracias a la Conferencia de las Partes – COP20, el Ministerio del Ambiente, Servicios de Parques de Lima (SERPAR) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Pecha Kucha Night, es un espacio creado con la finalidad que los diseñadores jóvenes y emprendedores se junten para presentar los mejores proyectos innovadores relacionados al cambio climático desde diversas disciplinas, este año nuestro proyecto Generación +1 estará presente en dicho evento.

Generación +1 es un proyecto de Libélula que articula el esfuerzo de distintos actores: empresas, universidades, estado y sociedad civil en torno a metas compartidas. Asimismo, apuesta por el fortalecimiento de competencias en jóvenes líderes como impulsores de cambio e innovación, a través de un programa de liderazgo y emprendimiento frente al Cambio Climático para el Desarrollo Sostenible: Talento +1.



4. Invitación a Diálogos Globales

----- Mensaje reenviado -----

De: Carlos Loret de Mola <cloret@miam.gov.pe>

Fecha: 24 de octubre de 2014, 18:18

Asunto: PROGRAMA "Diálogo con los Grupos de Interés Globales" - "Global Stakeholders Dialogues"

Para:

Estimados(as):

Se adjunta Programa del Evento, muchas gracias por la participación.

Cordialmente,

CARLOS LORET DE MOLA

Responsable del Equipo de Trabajo del Frente Público COP20/CMP10

Estimados(as):

Estando próximos a la fecha de inicio de la COP20 y considerando la importancia de desarrollar espacios de diálogo e intercambio de información entre los diversos actores que interactúan como observadores, es que se ha creído conveniente invitar a algunos de los principales exponentes de los grupos de interés globales (constituciones) de la Conferencia Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC) para que puedan articular acciones con sus pares nacionales en cuanto a su actuación ante la COP20 y así fortalecer el nexo entre representantes y representados.

En los "Diálogos con los Grupos de Interés Globales" se invita a los actores y representantes de organizaciones a compartir experiencias con el fin de conocer la visión de estos grupos de interés global frente al panorama de un nuevo acuerdo climático mundial, así como sus experiencias, progresos y retos en el marco de la COP20.

En este sentido y dada la importancia de este evento, el Ministerio del Ambiente y el Equipo del Frente Público COP20 los invitan a participar en el "Diálogo con los Grupos de Interés Globales", que se realizará los días 27, 28 y 29 de Octubre del 2014 en el Hotel Plaza de Bosque ubicado en Av. Paz Soldán 190 San Isidro.

Dado que los espacios son limitados, agradeceremos confirmar su participación a la Srta. Sue Morán al correo: smoran@miam.gov.pe, indicando su nombre, institución a la que representan, y correo electrónico.

Cordialmente,

Carlos Loret de Mola

Responsable del Equipo de Trabajo del Frente Público COP20/CMP10



5. Invitación iNDC

De: Diego Alonso Padilla Huaman [mailto:dpadilla@minam.gob.pe]

Enviado el: viernes, 26 de junio de 2015 03:57 p.m.

Asunto: Invitación a Diálogo con Jóvenes - Consulta Pública de Contribuciones Nacionales - 27 de junio

Estimado (a):

De mi consideración:

Por especial encargo del Sr. Carlos Lorete de Mola, me dirijo a usted, a fin de comunicarle que el Ministerio del Ambiente en su calidad de punto focal ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), viene facilitando el proceso de construcción de las Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional (iNDC por sus siglas en inglés).

Este proceso responde a los acuerdos de la Décimo Novena y Vigésima Conferencia de las Partes (COP 19 y COP 20) realizadas en la ciudad de Varsovia y Lima respectivamente, donde se dispuso que las partes determinen una propuesta de reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) como insumo en la negociación de un nuevo acuerdo climático internacional. El desarrollo de la iNDC es uno de los pasos hacia un desarrollo nacional bajo en emisiones de carbono y resiliente al cambio climático.

En este contexto, me es grato invitar a un representante joven de su institución a la reunión informativa sobre el proceso de construcción de las Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional (iNDC por sus siglas en inglés) que se llevará a cabo el 27 del presente mes, de 09:00 a.m. a 11:30 a.m., en el Hotel Atton, ubicado en Av. Jorge Basadre 595, San Isidro. Para dicha reunión, solicitamos pueda utilizar la ficha adjunta a fin de facilitar su participación. Sirva confirmar su asistencia en el siguiente formulario electrónico: <http://bit.ly/juventudesindc>

Si tuviera alguna duda o inquietud, favor comunicarse por esta vía.

Sin otro particular, es propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,

DIEGO ALONSO PADILLA HUAMÁN

Equipo de Trabajo del Frente Público

PD: Se adjunta:

-

Propuesta de Contribuciones Nacionales;

-;

Ficha de trabajo para la reunión;

-

Agenda de la reunión;

ANEXO H: Línea de base - Beneficiarios

Código	F/N	Lugar de Residencia	Línea de Base - 2014	Estudios de pregrado y posgrado	Conocimientos desarrollados	Principales Intereses	Empleo marzo 2016	Iniciativas Impulsadas
Talento +1								
Benef 8	16-Ago	Constanza, Alemania	Co-coordinador - Jardines del Desierto	Geografía y Medio Ambiente	Investigación en Áreas Naturales Protegidas		Maestría Int.	Jardines del Desierto
Benef 3	29/02/1987	Lima	Promotora ambiental en Municipalidad de Echarati - Cusco	Ingeniería Química			SINBA; Innovación en la Biodiversidad, GIZ	SINBA
Benef 6	21-Ago	Casitas	Sub-Gerente de Servicios Públicos y Protección del Medio Ambiente - Municipalidad Distrital de Casitas- Casitas	Gestión en Hotelería y Turismo				Proyecto Bosque Seco de los Niños
Benef 5	4/05/1986	Lima	Club del Emprendedor Perú, Lima sur - Fundador	Electricidad, electrónica digital y telemática Administración de empresas (en curso); Procesos laborales	Facilitación, procesos de aprendizaje colaborativo, disrupción y emprendimiento	Desarrollo de capacidades niñas, niños y jóvenes para impactos positivos en su realidad.	Consultor	Club del Emprendedor Perú
Benef 1	21/04/1987	Lima	Minam - Practicante (Área de Cultura y Ciudadanía Ambiental)	Historia (en curso)	Teología Ecológica, Realidad Socioambiental, Conciencia Ambiental, Ética Ambiental	Dar capacitaciones, Coaching sobre Cambio Climático y Desarrollo Sostenible, Educación comunitaria	Acción Voluntaria	Acompañamiento en la conformación de la Pastoral Ecológica de la parroquia San Alfonso María de Liguori junto con el Movimiento La Oveja Verde; Exposiciones sobre la encíclica Laudato Si'; Huella Ecológica
Benef 16	8/08/1986	Cusco	Analista de Organización y Métodos - Clínica San Juan de Dios de Arequipa	Arquitectura				
Benef 10	1/06/1993	Lima	Colaborador en Grupo Interdisciplinario MUNAY de la PUCP	Comunicación para el Desarrollo (en curso)	Mitigación en ciudades	Ciudades sostenibles e investigación de adaptación basada en <u>ecosistemas</u>	Practicante en la ANGSP	Primer Encuentro Nacional Jóvenes por una Universidad Sostenible

Benef 13	21/02/1987	Comunidad Nativa Santa Clara, Ucayali	World Agroforestry - Facilitador indígena en el estudio piloto.	Administración de Empresas (en curso)	Cambio climático y desarrollo sostenible en pueblos indígenas	Cambio climático y pueblos indígenas	Secretario de Educación en Federación de Comunidades Nativas y Afluentes del Ucayali - FECONAU	Investigación en gobernanza, conocimientos tradicionales, género: comparando estrategias individuales como opciones de medida de adaptación frente al cambio climático a nivel comunitario
Benef 9	18/02/1996	Lima		Geografía y Medio Ambiente (en curso)	Geografía peruana y universal; Cartografía; SIG. Gestión de Proyectos; Cambio Climático; Desarrollo Sostenible	Tecnologías andinas para sumar a la adaptación climática; Gestión de territorio, cuencas y fronteras; Emprendimiento sostenible.	Vocal de DS en la FEPUC	Sembrando Palabras; Letras Sostenibles; Emprendimiento de paneles solares portátiles
Benef 12	14/01/1991	Lima	ACCIÓN SOSTENIBLE, LIMA - Responsable de coordinar actividades de marketing de los proyectos y eventos				EKLA, KAS	Acción Sostenible
Benef 15	27/03/1991	Lima		Administración y Negocios Internacionales	Administración de personal, Recursos humanos	RSE, desarrollo sostenible	Libélula	En mi universidad realicé un taller sobre cambio climático en el contexto de la COP20
Benef 2	16/05/1988	Lima	Gerente Comercial - Constructora Andrade Gutierrez S.A. - Lima, Perú	Negocios internacionales, ciencias políticas; APPs, Sector Eléctrico	Administración, lenguas, cambio climático, emprendimiento	Emprendimiento, sostenibilidad, parapente, naturaleza, urbanismo y construcción sostenibles	SINBA, Libélula	SYAC, JPCC
Benef 11	8/08/1992	Lima	Practicante PreProfesional de Ingeniería Ambiental - Municipalidad Distrital de Miraflores	Ingeniería Ambiental (en curso)			Compañía Minera Milpo	Red Universitaria Ambiental
benef 7	29/01/1992	Lima	Asistente de investigación - FORO Nacional Internacional	Ciencias Políticas			Maestría Int.	MyKuidad
Benef 14	19/08/1984	Lima	Consultora en Comercio Sostenible	Ingeniería Ambiental			Consultora	
Benef 4	30/09/1987	Lima	Ing. Zootecnista especialista ambiental - Cen Planta de servicios agroindustriales-El altiplano. SAC.	Ingeniería Zootecnia; Diseño Integrativo Ecosocial (en curso)	Manejo ambiental y residuos sólidos; Permacultura; Diseño regenerativo	Permacultura; Creación de comunidad; Pintura; Plantas medicinales	SINBA	Zoostener; CIEP; Cólata al Cambio