

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Resiliencia organizacional en la implementación de proyectos complejos en un contexto desafiante. Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo, desarrollado en el departamento de Lima, entre 2019-2022

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Alexandra Patricia Ferradas Lau
Maria De Los Angeles Regalado Baldeon

Asesor:

Hellen Del Rocio Lopez Valladares

Lima, 2024

La tesis:

Resiliencia organizacional en la implementación de proyectos complejos en un contexto desafiante. Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo, desarrollado en el departamento de Lima, entre 2019-2022

ha sido aprobada por:

Mgr. Manuel Alejandro Diaz Gamarra
[Presidente del Jurado]

Mgr. Hellen Del Rosario López Valladares
[Asesor Jurado]

Dr. Francisco Jose Merino Amand
[Tercer Jurado]



INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hellen Del Rocio López Valladares, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Resiliencia organizacional en la implementación de proyectos complejos. Caso estudio: Proyecto Ella alimenta al mundo, desarrollado en el departamento de Lima en los años 2019-2022, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Ferradas Lau Alexandra y Regalado Baldeon, María deo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10% Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/05/2024
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 24 de mayo del 2024

Apellidos y nombres: López Valladares, Hellen del Rocío	
DNI: 43347321	Firma: 
ORCID: 0000-0002-5977-9966	

Este trabajo está dedicado a mis padres y a mi hermano por su comprensión y paciencia durante todo este proceso de mi carrera universitaria. A Bookie, mi fiel compañero de madrugadas y de alegrías. A mis amigos, por siempre confiar en mí y brindarme su apoyo y amor incondicional.

Alexandra Ferradas

Este trabajo está dedicado a mis padres, por su esfuerzo, cariño y comprensión demostrado a lo largo de mi carrera. A mis hermanitos, por ser mi alegría e impulso para seguir desarrollándome como profesional. A mi abuelo, por sus consejos y por cada taza de café que me servía de madrugada y a mi compañero de vida, por ser parte de todas mis etapas como mujer, estudiante y profesional.

María Regalado



RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar las dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación en la gestión de proyectos complejos en un contexto desafiante. Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo de la ONG CARE, en Lima, en los años 2019-2022. Para ello, la investigación optó por un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y descriptivo y una estrategia de estudio de caso. De modo que, el esfuerzo se centró en obtener acceso al sujeto de estudio y a la perspectiva de sus colaboradores a través del uso de entrevistas y análisis documental. Como fase inicial se definen los conceptos de proyectos complejos, resiliencia organizacional y sus respectivas dimensiones, para luego proceder a describir el contexto que enfrenta la organización, en especial el del COVID-19. Según los autores las organizaciones resilientes son aquellas que lograron implementar 6 dimensiones en su gestión: Gestión del riesgo, Trabajo en equipo, Liderazgo transformacional, Relaciones interpersonales, Capacidad de aprendizaje y Apertura al cambio. Con ello, se analizó si la organización estudiada logró ser resiliente ante la gestión de un proyecto complejo que enfrentó un contexto desafiante. Para finalizar, se concluye que la organización logró ser resiliente, puesto que implementó satisfactoriamente las dimensiones mencionadas. Sin embargo, cuenta con oportunidades de mejora que permitirán mejorar su nivel de adaptabilidad a futuro.

Palabras clave: Resiliencia, adaptabilidad, cambios, complejidad, ONG Care

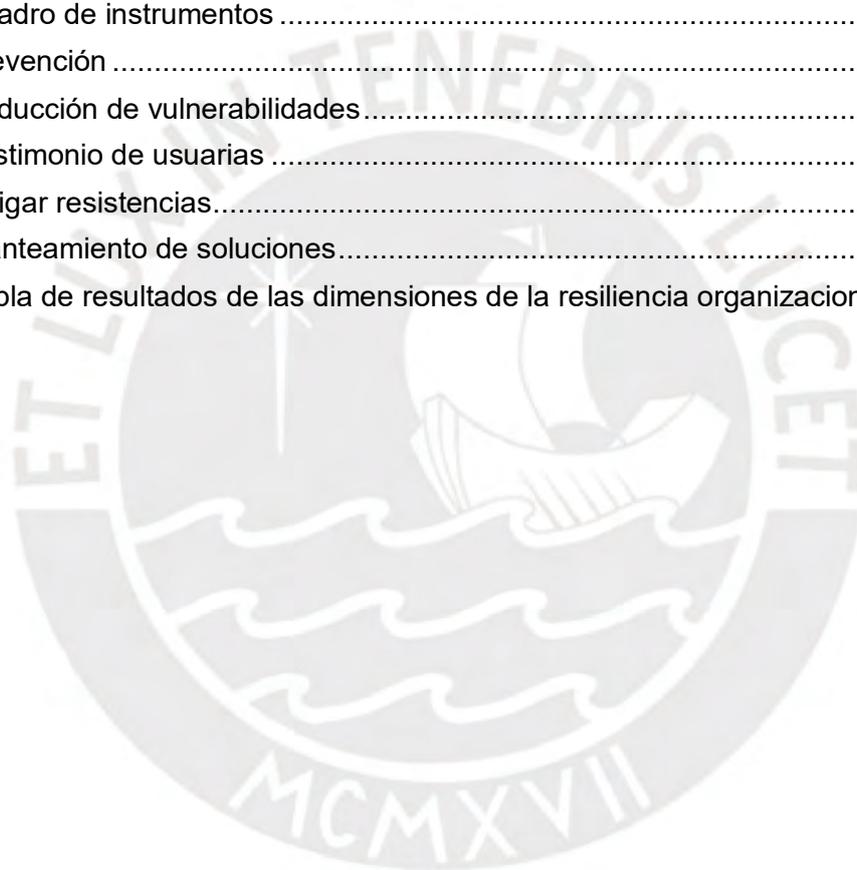
ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del Problema	3
2. Objetivos de Investigación	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. Preguntas de Investigación	7
3.1. Pregunta General	7
3.2. Preguntas Específicas	8
4. Justificación	8
5. Viabilidad	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Definición de Proyectos Complejos	10
2. Factores que modifican el diseño en la implementación de proyectos	12
2.1. El entorno económico	12
2.2. Cambio en el diseño original	12
2.3. Complejidad del proyecto	13
2.4. Participación de actores y motivaciones	14
2.5. Recursos Humanos	15
2.6. Toma de decisiones y planificación	15
3. La resiliencia organizacional y su vínculo con los proyectos complejos	16
3.1. Definición de Resiliencia Organizacional	17
4. Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación en la gestión de proyectos complejos	18
4.1. Gestión del riesgo	19
4.2. Trabajo en equipo	20
4.3. Liderazgo transformacional	20
4.4. Relaciones Interpersonales	21
4.5. Capacidad de aprendizaje	22
4.6. Apertura al cambio	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	26
1. Situación de las ONG en la actualidad	26
2. Descripción del proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>	30
3. Propósito de CARE Perú	30
4. Propósito del proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>	33
5. Situación de <i>Ella alimenta el mundo</i> , en Lima	36
CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA	40
1. Alcance, enfoque y diseño del estudio	40

1.1. Alcance	40
1.2. Enfoque	40
1.3. Diseño	41
2. Estrategia general del estudio	41
3. Instrumentos de recolección de datos	42
4. Secuencia metodológica	42
5. Matriz de consistencia	43
6. Operacionalización de las variables	44
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
1. Proceso de adaptación del proyecto	46
1.1. Evento	46
1.2. Amenaza	47
1.3. Respuesta	49
2. Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación en la gestión de proyectos complejos	53
2.1. Gestión del riesgo	53
2.2. Trabajo en equipo	55
2.3. Liderazgo transformacional	58
2.4. Relacionales interpersonales	62
2.5. Capacidad de aprendizaje	64
2.6. Apertura al cambio	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
1. Conclusiones	74
1.1. Conclusiones generales	74
1.2. Recomendaciones	79
REFERENCIAS	81
ANEXOS	87
ANEXO A: Cuadro de propuesta metodológica	87
ANEXO B: Matriz de consistencia	88
ANEXO C: Tabla de Entrevistados	90
ANEXO D: Organigrama del proyecto	91
ANEXO E: Cuestionario para el gerente del programa	92
ANEXO F: Cuestionario para la especialista de género y administradora del proyecto	94
ANEXO G: Cuestionario para los miembros del equipo	96
ANEXO H: Cuestionario para las usuarias del proyecto	98
ANEXO I: Cuestionario para la financista del proyecto	99
ANEXO J: Cuadro comparativo de las actividades realizadas en el proyecto	100
ANEXO K: Timeline de los eventos del proyecto	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de perspectivas de participación.....	14
Tabla 2: Tabla de dimensiones de la resiliencia organizacional	24
Tabla 3: Composición del personal de las organizaciones no lucrativas	28
Tabla 4: Indicadores de CARE Perú	31
Tabla 5: Métodos de financiamiento de CARE Perú.....	33
Tabla 6: Aliados del proyecto Ella alimenta al mundo	34
Tabla 7: Tabla de áreas, componentes y descripción de objetivos.....	35
Tabla 8: Características de la población de mujeres agrícolas.....	37
Tabla 9: Detalles sobre la situación del proyecto Ella alimenta al mundo	38
Tabla 10: Cuadro de instrumentos	42
Tabla 11: Prevención	54
Tabla 12: Reducción de vulnerabilidades.....	55
Tabla 13: Testimonio de usuarias	58
Tabla 14: Mitigar resistencias.....	61
Tabla 15: Planteamiento de soluciones.....	66
Tabla 16: Tabla de resultados de las dimensiones de la resiliencia organizacional.....	71



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Factores que modifican el diseño en la implementación de proyectos complejos	16
Figura 2: Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación de proyectos complejos	19
Figura 3: Mapa de las zonas de acción del proyecto	37
Figura 4: Secuencia	43
Figura 5: matriz de operacionalización de las variables	44



INTRODUCCIÓN

A lo largo de este texto se analizará la importancia que debe de tener la resiliencia en las organizaciones, en especial aquellas que gestionan proyectos con un nivel de complejidad alto. Ante contextos cambiantes e imprevistos como la llegada del COVID-19, se visualiza aún más la relevancia de esta cualidad. Por ello, en la presente investigación se analizarán las dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación en la gestión de proyectos complejos en un contexto desafiante en organizaciones sin fines de lucro. Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo de la ONG CARE, en Lima, en los años 2019-2022. Esta investigación presenta los lineamientos que una organización debe seguir para poder ser resiliente y enfrentar situaciones adversas. Sobre todo, cuando tienen bajo su gestión proyectos complejos. Dicho ello, el presente tema se considera relevante, pues permite visualizar y analizar aquellas dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación en las organizaciones y permiten la continuidad o mejora de las actividades planteadas.

Por su parte, es importante mencionar que la organización estudiada gestiona proyectos complejos con enfoques sociales. Lo cual, nos permite analizar con mayor énfasis la capacidad de adaptación que pudo desarrollar. Además, esta presentó un nivel más alto de vulnerabilidad ante el contexto COVID-19, pues al ser una organización sin fines de lucro que no necesariamente velaba por problemas de salud, su posibilidad de conseguir financiamiento para sus proyectos se vio limitada, así como la participación de su fuerza laboral y actores involucrados.

Para analizar este tema a profundidad la presente investigación se divide en cinco capítulos y un apartado final. El primer capítulo aborda el problema de investigación que el estudio busca responder, se definirá el objetivo general y los objetivos específicos que abarca la organización, y finalmente se presentará la justificación y la visibilidad del estudio. En el segundo capítulo, Marco teórico, se realiza una revisión de la literatura de los principales conceptos para el estudio: el concepto de proyectos complejos, los factores que modifican la implementación de proyectos complejos, la resiliencia organizacional y las dimensiones que permiten la adaptación de proyectos complejos. En el tercer capítulo, Marco contextual se describe al proyecto Ella alimenta al mundo, así como también la situación de las organizaciones sin fines de lucro, en especial a la organización CARE Perú. En el cuarto capítulo, describe la metodología utilizada en la investigación. Primero se presenta el enfoque, alcance y estrategia general utilizada. Posteriormente se aborda la operacionalización de la investigación, la selección de las unidades de observación, y las técnicas para recolectar y analizar la información. En el quinto capítulo, presenta el análisis

de la investigación recolectada para el estudio, el cual parte describiendo los procesos de adaptación, etapas y cambios que surgieron para la adaptabilidad del proyecto y resiliencia de la organización. En el último apartado, se exponen las principales conclusiones de la investigación en conformidad a los objetivos de investigación planteados, y luego se presentan las recomendaciones para la organización y para futuros estudios.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollan los ejes del planteamiento de la investigación, la cual consiste en la formulación del problema empírico y el problema de investigación sobre la resiliencia organizacional en proyectos complejos, centrándonos en las ONG. Posteriormente, se presentan los objetivos de investigación y preguntas de investigación. Finalmente, se presenta la justificación y la viabilidad del estudio.

1. Planteamiento del Problema

La resiliencia organizacional es un reto que todas las organizaciones tienen que enfrentar en su ciclo de vida, especialmente, en el momento más difícil de su gestión, pues es allí donde detectan y enfrentan adversidades. Asimismo, Renjen menciona que “los Chief Experience Officers más exitosos planifican las eventualidades, tanto a corto como a largo plazo. Además, más del 85 % de los CXO [...] sintieron que habían elegido la dirección correcta para adaptarse a los eventos de 2020”. (2021) Estas organizaciones son capaces de sobrellevar esta situación, a través de la implementación de soluciones innovadoras y eficaces. Además, las organizaciones que son consideradas resilientes tienen la capacidad de encontrar la manera de anticiparse, responder y adaptarse a los diversos cambios que se les presentan, con el objetivo de poder seguir enfocándose en los resultados que esperan (British Standards Institution [BSI], 2021). Esta adaptación se ve reflejada en el cumplimiento de sus objetivos, mediante la aplicación de acciones que les permiten hacer frente a los problemas.

Es así que una organización debe ser capaz de adaptarse a los nuevos retos que imponen los factores externos e internos, los cuales limitan la continuidad de lo planeado y exponen a las organizaciones a variabilidades que ponen en riesgo su continuidad o permanencia. Por ello, es necesario identificar si el entorno en el que se desarrolla la organización es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Según Márquez Cebrián (2002) se entiende por volátil que los cambios sucedidos ocurren de manera poco predecible. De la misma manera, un entorno incierto se caracteriza por el desconocimiento de lo que pueda suceder a futuro. Asimismo, este es complejo cuando hay diversos factores que empujan el cambio. Por último, un entorno ambiguo es sinónimo de un entorno poco entendible, en el cual, a pesar de contar con toda la información necesaria para entenderlo, aún es complejo hacerlo. Siendo este el caso, es importante contar con “líderes y talentos adaptables, capaces de hacer frente a las condiciones inconsistentes del mercado”. (Randstad, 2022)

En un estudio realizado por *The World Economy Forum* (2020), se resalta que las ONG, definidas según la RAE, como “organización de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos”, en la

actualidad necesitan abordar los desafíos de la crisis de liquidez profunda, el riesgo financiero y operativo. En el caso peruano, es evidente el retiro de fuentes de ayuda tanto oficial como privada, lo que “genera una mayor competencia por la obtención de financiamiento, la cual, a su vez, ejerce una mayor tensión entre las propias ONG y otros actores, limitando la posibilidad de una mejor coordinación” (Negrón, 2009, p.7). Es claro que se necesita de manera urgente un enfoque sectorial que permita abordar los retos anteriormente mencionados. De esa manera, se podrá respaldar la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, factores poco predecibles, como el inicio de la pandemia, expandieron aún más las dificultades presentes.

Debido a la situación sanitaria que se originó por la pandemia del COVID-19, según Sancho (2020), organismos de la sociedad civil tuvieron que cerrar, tras no poder seguir con sus operaciones frente a la pandemia y dado que no contaban con los recursos económicos suficientes por falta de financiamiento, las cuales se fueron incrementando con el paso del tiempo. Las ONG que lograron seguir operando pasaron por muchas dificultades: En primer lugar, los eventos de recaudación planificados para el primer año de pandemia tuvieron que suspenderse por lo que se replanificaron las actividades y acciones que se habían previsto; de igual manera, las donaciones habían disminuido de manera considerable por lo que resultaba difícil gestionar y financiar beneficios para proveer la infraestructura y los proyectos.

Por otro lado, según Silmovich (2021), existía la dificultad de la comunicación interna al no poder, en una primera instancia, desarrollar sus actividades de manera presencial. Por último, tuvieron que cambiar su misión y visión para reconfigurarse en el estado de emergencia sanitaria.

En virtud de las condiciones de aislamiento, las reuniones y encuentros entre los equipos, voluntarios y familias se vieron muy afectadas. Es así que, algunas OSC [Organizaciones de la Sociedad Civil] “han logrado mantener el contacto mediante plataformas multimedia, siempre gratuitas” (Maroscia & Ruiz, 2021). Muchas de las organizaciones pudieron adaptarse a la nueva virtualidad en un 75 %. El 82 % de las organizaciones se vio afectada en la ejecución de sus proyectos. Para Deloitte (2022) se tiene que “un alto porcentaje de empresas que participaron de la tercera oleada del Barómetro de Empresas COVID-19 trabajan en los ámbitos de la inserción social, la discapacidad y la salud (34 %, 34 % y 42 % respectivamente)”. De esto se rescata que muchos de los sectores desarrollan su actividad principal de forma presencial implicando dificultades dentro de su gestión.

Es importante resaltar que “el 57 % de las OSC, está prestando sus servicios en esta crisis sanitaria. Asimismo, este porcentaje está en aumento, pues las entidades del sector

han comenzado o aumentado este tipo de ayuda” (Deloitte, 2022). Lo que significa claramente que las organizaciones están realizando servicios fuera de su rubro principal. De la misma manera, se evidencia que “la pandemia vino a cristalizar un problema que las organizaciones de la sociedad civil tienen hace varios años: la inestabilidad financiera y la falta de un modelo de recaudación sostenible a largo plazo” (Presente, 2020). Esto deja en claro que muchas ONGs no poseían un modelo de sostenibilidad a largo plazo.

Desde una perspectiva positiva, en medio de este contexto desafiante, muchas empresas y organizaciones se mostraron resilientes ante los cambios y nuevos retos que se mencionaron anteriormente. Encontraron en las dificultades nuevas oportunidades de mejora. Un claro ejemplo de resiliencia organizacional se observa en la organización de derechos humanos Amnistía Internacional. Según Sabadell (2021), la organización tuvo que adaptarse a los nuevos cambios metodológicos que trajo consigo la pandemia. Uno de ellos, siendo el más notable, fue implementar la virtualidad a la mayoría de sus operaciones, sin perder su enfoque en el cumplimiento de los derechos humanos.

Al respecto, se puede observar que no solo el contexto del COVID-19 desafió a muchas organizaciones. Antes de esta pandemia, ocurrieron siniestros que de la misma manera retaron a las organizaciones a enfrentarse a diversos cambios. Es allí donde se analiza si estas entidades lograron o no superar esos retos y cumplir con sus objetivos. Un ejemplo en el contexto nacional lo analizan Romero y Rivero (2017), quienes estudiaron el nivel de resiliencia organizacional a través del caso sector Agricultura y Riego a partir del fenómeno del niño ocurrido en el 2015. Según ese informe, este fenómeno deslumbró muchos puntos de mejora que debía implementar el sector para poder ser resiliente y cumplir con sus objetivos propuestos. Es así como los autores le recomiendan nuevas medidas de gestión para la mejora continua, anteponiendo la importancia de ser una organización resiliente, pues eso permite que sean capaces de “detectar, responder y sobrellevar acontecimientos negativos del entorno, asegurando continuidad en la calidad de los bienes y servicios que entregan a los ciudadanos” (Romero & Rivero, 2017, p. 7).

Un caso similar de resiliencia organizacional frente a la emergencia sanitaria del 2020 es el de la organización CARE Perú, la cual a pesar de los factores de cambio producidos por pandemia ha logrado desarrollar con eficiencia y eficacia cada uno sus proyectos. Este es el ejemplo de *Ella alimenta al mundo*, el cual surgió en el año 2019 y aún sigue vigente. El objetivo del proyecto es mejorar la seguridad alimentaria y nutricional a través del empoderamiento económico de las mujeres en Lima, Ica y Piura, para así reducir la desnutrición crónica y la anemia, orientando los resultados bajo la perspectiva del enfoque de género teniendo como grupo de interés niñas y niños menores de cinco años de edad y mujeres embarazadas.

La presente investigación reconoce a este proyecto como uno complejo que tuvo que desarrollarse en un contexto desafiante. Según Baccarini (1996), este tipo de proyecto se diferencia de un proyecto tradicional en términos de su complejidad estructural, lo que implica numerosas y variadas partes interrelacionadas que se operacionalizan en términos de diferenciación e interdependencia. Además, este proyecto ha experimentado una transición debido a diversos factores y al contexto que enfrenta, lo que ha generado cambios significativos dentro del diseño original. Algunos de estos cambios incluyen la reducción de gastos variables, la disminución de personal, el aumento de la población objetivo, la implementación de metodologías virtuales, modificaciones en el cronograma de actividades y la reorientación de inversiones hacia equipos de protección personal, entre otros.

Ciertas características de un proyecto proporcionan una base para determinar las acciones de gestión apropiadas y necesarias para completarlo con éxito. La complejidad es una de las dimensiones críticas del proyecto. Como observa Bennett, "los profesionales describen con frecuencia sus proyectos como simples o complejos cuando discuten cuestiones de gestión. Esto indica una aceptación práctica de la complejidad, la cual marca la diferencia en la gestión de los proyectos" (1991, p.3). No es de extrañar que los proyectos complejos exijan un nivel excepcional de gestión y que la aplicación de sistemas convencionales desarrollados para proyectos ordinarios sea inadecuada para los proyectos complejos.

Además, Williams (1986) afirma que la incertidumbre debe añadirse a la dimensión de la complejidad del proyecto debido a la inestabilidad de los supuestos en los que se basan las tareas. Sin embargo, la complejidad estructural y la incertidumbre no son suficientes para describir todas las dimensiones de la complejidad del proyecto, es necesario también considerar los efectos dinámicos de los cambios en los elementos estructurales, ya que los elementos cambian a medida que interactúan y provocan nuevos cambios en otras partes del sistema. Un proyecto complejo aborda la generación de funcionalidad, conectividad y desarrollo de su implementación. Asimismo, el proceso de implementación consiste en estrategias de aplicación específicas, que abarcan todos los métodos y medios para garantizar la adopción y mantenimiento de las intervenciones, las cuales pueden cambiar con el tiempo.

A manera de resumen, se ha identificado al proyecto *Ella alimenta al mundo* como uno complejo, pues requiere una gestión singular, no solo por el alcance que tiene el mismo, sino por la cantidad de actividades y la interconexión que presentan. Además, tanto el presente proyecto como la organización CARE han pasado por diversas transiciones debido al brote del COVID-19. Esto ha generado cambios significativos en la metodología de trabajo y en la reorientación de objetivos. Sin embargo, en palabras del gerente encargado del proyecto, a

pesar de ello, se pudo cumplir con lo propuesto e implementar mejoras (J.N, comunicación personal 20 de mayo 2022). Por lo anteriormente expuesto, es necesario analizar cuáles fueron las dimensiones de la resiliencia organizacional, que permitieron la adaptación y mejora de la ONG CARE.

Es relevante mencionar que, en la literatura consultada, no se encontró estudios similares en el Perú y menos aún que cuenten con temas sobre el desarrollo en proyectos sociales. Para ejemplificar presentaremos los siguientes casos, Foronda (2018) y Villamar (2015), los cuales nos presentan conceptos que nos permiten entender un poco más a profundidad lo que es la adaptabilidad y la resiliencia organizacional. Sin embargo, resaltan su aplicación en una organización empresarial a nivel internacional. Por lo que recalcamos la importancia de analizar esta dimensión desde una perspectiva nacional y enfocada en organizaciones sin fines de lucro, pues las motivaciones de participación y la pertenencia organizacional varían según el tipo de organización (Peña, 2015).

2. Objetivos de Investigación

2.1. Objetivo General

Analizar las dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación en la gestión de proyectos complejos en un contexto desafiante en organizaciones sin fines de lucro. Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo de la ONG CARE, en Lima, en los años 2019-2022.

2.2. Objetivos Específicos

- Explicar el concepto y las dimensiones de la resiliencia organizacional y de proyectos complejos.
- Caracterizar a la organización CARE Perú y el proyecto *Ella alimenta al mundo*, a través de los factores que modificaron en la implementación del proyecto.
- Identificar y explicar el proceso de adaptación del proyecto *Ella alimenta al mundo*, a partir del marco de resiliencia organizacional.
- Identificar las dimensiones de la resiliencia organizacional del proyecto complejo.

Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo.

3. Preguntas de Investigación

3.1. Pregunta General

¿De qué manera las dimensiones de la resiliencia organizacional facilitan la adaptación en la gestión de proyectos complejos en un contexto desafiante en organizaciones

sin fines de lucro?

Caso de estudio: proyecto Ella alimenta al mundo de la ONG CARE, en Lima, en los años 2019-2022

3.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuál es la definición de resiliencia organizacional y de proyectos complejos?,
- ¿Cuáles son las dimensiones de la resiliencia organizacional?
- ¿Cómo es la caracterización de la organización CARE Perú y el proyecto Ella alimenta al mundo a través de los factores que modificaron el diseño del proyecto
- ¿Cómo se realizó el proceso de adaptación del proyecto Ella alimenta al mundo, a partir del marco de resiliencia organizacional?
- ¿Cuáles son las dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación de proyectos complejos Caso estudio: proyecto Ella alimenta al mundo?

4. Justificación

La importancia de esta investigación radica en analizar las dimensiones de la resiliencia organizacional para la gestión de proyectos complejos en organizaciones sin fines de lucro. Estudiar esta cualidad es esencial para identificar cuáles son las dimensiones que permiten que los proyectos de este nivel puedan acoplarse a las nuevas necesidades que su sistema y al entorno cambiante les presenta. De esa manera, según Hamel y Välikangas (2003), las organizaciones podrán enfrentar situaciones adversas, recuperarse y garantizar su continuidad. Para ello, también es necesario analizar el proceso de adaptación que realizó la ONG CARE, al momento de enfrentar dichas adversidades.

Para nuestro caso de estudio se analizará el proyecto Ella alimenta al mundo, pues ha sufrido cambios en su implementación por factores que se han producido en la etapa de transición del 2019 a la actualidad, específicamente por el contexto COVID-19. Es por ello que la importancia social de este estudio radica en analizar cuáles fueron las dimensiones de la resiliencia organizacional que permitieron que miles de mujeres agricultoras sigan participando en los talleres de capacitación que brindó CARE Perú, los cuales les otorga la oportunidad de incrementar y mejorar sus capacidades dentro de su ámbito de desarrollo económico.

Por otro lado, esta investigación también pretende hacer un aporte a las ciencias de la gestión mediante una aproximación teórica sobre la relevancia del estudio de resiliencia organizacional en el caso de proyectos complejos. Especialmente, brindar un aporte nacional con una perspectiva social. Dado que se utilizó como caso de estudio a una ONG peruana.

Finalmente, al delimitar un marco teórico específico al respecto, este trabajo puede servir de sustento para futuros estudios relacionados con el tema de esta investigación, pues brinda un marco teórico amplio, en dónde se podrá encontrar los diferentes puntos de vista de los autores.

5. Viabilidad

En lo que respecta al acceso de fuentes bibliográficas se ha encontrado una diversidad de información en libros y revistas especializadas, de distintos autores que han estudiado los temas que abarca nuestro proyecto, los cuales han permitido el desarrollo de nuestros ejes de investigación. Por otro lado, se ha logrado establecer contacto con la organización la cual nos ha brindado el acceso a datos estadísticos e información relevante sobre el proyecto, por último, la organización CARE cuenta con múltiple data en las distintas redes sociales y en la web, lo que nos permite acceder a una mayor fuente de información. El estudio no cuenta con dificultades para su desarrollo óptimo, por lo que consideramos que esta investigación es viable.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se abordan los conceptos y perspectivas que serán utilizados en el desarrollo de la presente investigación. Por ello, se revisa a detalle cuatro temas principales: el concepto de proyectos complejos, los factores que modifican la implementación de proyectos complejos, la resiliencia organizacional y las dimensiones que permiten la adaptación de proyectos complejos. Con respecto al primer tema, se explica el concepto de proyectos complejos y su singularidad. Posteriormente, se abordan los factores que modifican la implementación de proyectos complejos y su importancia. Luego, se explica el concepto de la resiliencia organizacional. Finalmente, se examina cada uno de los factores resilientes organizacionales los cuales serán fundamentales para el estudio de la investigación.

1. Definición de Proyectos Complejos

Según la RAE, la definición del adjetivo “complejo” parte de la composición de elementos diversos. Entonces, para el análisis de la complejidad de los proyectos, entenderemos que un proyecto se denomina complejo cuando está compuesto por diferentes partes que interactúan entre sí y con su entorno (Cardona, 2019). Asimismo, se considera complejo el proceso de armonizar estos distintos elementos para que puedan trabajar en conjunto y cumplir con los resultados esperados.

Como mencionan los autores Whitty y Maylor (2009), “los proyectos complejos enfrentan ciertas situaciones que no fueron previstas” (p. 12). Se encuentran ante un contexto de complejidad estructural y alta incertidumbre. Es por eso por lo que los elementos de los proyectos cambian y buscan adaptarse a la nueva situación. Se debe considerar que realizar cambios no es negativo, por el contrario, el proyecto no está exento de implementar cambios, siempre y cuando sean para su mejora.

De la misma manera, Arellano et al. (2016) afirman que “un sistema dinámico [como los proyectos complejos] interactúa continuamente con su entorno” (p. 2). De esa manera, al estar interrelacionados y en constante interacción, los proyectos se exponen a que su gestión sufra ciertos imprevistos debido a la complejidad que los rodea. Por ello, es necesario que se adapten de manera efectiva a las adversidades.

Por su parte, Baccarini (1996) menciona que la complejidad del proyecto ayuda a determinar los requisitos de planificación, coordinación y control. Sin embargo, también dificulta la identificación clara de metas y objetivos del proyecto. Además, esta cualidad ocasiona que se necesite de un mayor tiempo y costo invertido en el proyecto. Si bien la complejidad puede ser un aspecto negativo, es importante mencionar que es una consecuencia de interacciones entre la intervención y su aplicación. Por ello, analizar estas

partes en su conjunto permitirá entender cuál es su relación y en qué medida se podrá accionar para lograr la adaptación del proyecto. Esta idea de analizar al proyecto como un todo y no como partes, la comparte también el autor Arellano et al. (2016), quien nos menciona que los problemas complejos no pueden ser analizados mediante el estudio de sus partes por separado. Por el contrario, se debe trabajar en conjunto, desde una perspectiva sistémica.

Para complementar el concepto de proyectos complejos, Remington y Pollack (2010), sostienen que hay ciertas características que diferencian a un proyecto complejo. Estas son las siguientes: autoorganización, jerarquía, falta de linealidad y adaptabilidad. Autores como García-Merino et al. (2015) y Hass et al. (2015), mencionan que la autoorganización es la capacidad que tiene el proyecto de reorganizarse ante cambios sufridos por factores externos e internos. Además, este proceso de reorganización viene acompañado de nuevas ideas e innovaciones que permitan la continuidad del proyecto. Con respecto a la jerarquía, Cardona (2019) aborda este concepto aludiendo a los sistemas que integran un proyecto. Por otro lado, los integrantes de la entidad analizada forman parte de un sistema del proyecto, mientras que las estructuras de desglose de trabajo también constituyen jerarquías que se interpretan como subsistemas que contribuyen a la realización de actividades. Continuando en esta misma línea, Cardona (2019) argumenta que la ausencia de linealidad también es una característica presente en los proyectos complejos, ya que estos están sujetos a ciertas causas que desencadenan efectos, los cuales pueden ocasionar cambios significativos en el sistema. Estas variaciones pueden manifestarse de forma inmediata o posteriormente. Por último, Remington y Pollack (2010) sostienen que la adaptabilidad es un recurso necesario para que las organizaciones que gestionan proyectos complejos puedan ser resilientes ante las adversidades y sobrevivan en entornos turbulentos e inestables

En resumen, para el presente estudio, en base a lo mencionado por los anteriores autores, se ha considerado la siguiente definición de proyecto complejo: es un sistema estructural compuesto de diferentes elementos interconectados que interactúan entre sí y su entorno, cuyos elementos cambian a medida que interactúan. Asimismo, este tipo de proyectos está expuesto a incertidumbres debido a la inestabilidad de los supuestos en los que se basan las tareas, por ello, requieren un cambio continuo en términos de progreso y actividad.

Cuando se identifican proyectos complejos es necesario determinar qué tan expuestos están a cambios imprevistos. De esa manera, se podrá gestionar las mejores respuestas ante esta incertidumbre. Para ello, es importante identificar las dimensiones de la resiliencia organizacional que presenta el proyecto y como estas permiten la adaptación del mismo.

2. Factores que modifican el diseño en la implementación de proyectos

En esta sección se examinará y se analizará la importancia de los factores que modifican el diseño de la implementación de proyectos. Para ello, nos hemos basado en los siguientes autores: Ján y Veronika (2017), Metzger (1993), Bateman (2014), Samaras y Yensuaug (1979), Asiedu (2015), González López y Cortez Castillo (2007), Pimbert y Pretty (2000), Pinto (1998), Nzekwe et al. (2015). Todos ellos nos han permitido descomponer cada uno de los factores desde diferentes puntos de vista, ello para enriquecer la investigación y poder comprender mejor la identificación e influencia de los elementos críticos que influyen en los proyectos.

2.1. El entorno económico

El entorno económico representa uno de los componentes más importantes al momento de identificar los elementos críticos que afectan a los proyectos. Ján y Veronika (2017) mencionan la necesidad de investigar las características económicas del entorno que aborda nuestro proyecto y cómo estos elementos en su particularidad cambian a lo largo del tiempo, lo cual permite determinar los posibles cambios o problemas que pueden ocurrir dependiendo de la naturaleza del proyecto. Por otro lado, la financiación es un factor importante al momento de evaluar el entorno económico. Ante ello, Faguet (2002) sostiene que para la correcta ejecución de los fondos se debe de considerar la capacidad de la demanda, junto a la estructura de la institución y el diseño del proyecto, ello para abordar la sostenibilidad a largo plazo teniendo en cuenta el bienestar de la ejecución, operación y mantenimiento del mismo. Finalmente, Metzger (1993), explica que los proyectos pueden tener el riesgo de sufrir escasez de fondos luego de haber realizado provisiones presupuestarias para la financiación, lo cual afectará en la capacidad de cumplir las obligaciones financieras con la organización o, en el peor de los casos, producirse la cancelación de la ayuda por parte de la sociedad. Es clave destacar que la mayoría de los proyectos con fin social subsisten debido al apoyo de diversas instituciones que le proporcionan la liquidez suficiente para su realización.

2.2. Cambio en el diseño original

Con respecto al factor que produce el cambio en el diseño original, Bateman (2014) plasma en su investigación los siguientes elementos como fallos críticos del proceso: los requisitos cambiantes de los clientes, una mala gestión de proyectos, el poco costo y el tiempo de planificación, finalmente, la mala gestión de competencias de los usuarios que participan en el proyecto. Ante ello, se reconoce el efecto decisivo que tienen los componentes al coaccionar de manera conjunta en la realización de cada uno de los procesos que forman parte de un proyecto.

Del mismo modo, una mala planificación se manifiesta por las siguientes razones que se detallan:

no poner en marcha ni insistir en una planificación adecuada antes de comenzar los trabajos, utilización de personas sin experiencia en la planificación y ejecución, delegación de las funciones de planificación en otro personal por parte del personal técnico que considera que la planificación no es tan digna, indisciplina y falta de compromiso laboral necesario para una planificación eficaz, incumplimiento de las directrices de planificación preestablecidas y falta de tiempo para la planificación (Samaras y Yensuaug, 1979, p.10).

De acuerdo con el apartado anterior, la mala estructura que compone la planificación de un proyecto complejo se ve afectado en primera instancia por elementos internos, siendo estos la base para que se realice un progreso uniforme de los distintos niveles, lo que trae como consecuencia el cambio del diseño original.

2.3. Complejidad del proyecto

La complejidad de los proyectos es una de las causantes de los principales cambios a lo largo del proceso lo que puede llevar al rediseño de la metodología original. Ante ello, para evaluar el desarrollo correcto de la implementación, es importante tomar en cuenta diversos planteamientos. Tal y como Bateman (2014) expone, dentro de los elementos de riesgo que componen el factor de la complejidad del proyecto se encuentran los procesos mecanicistas y la deficiencia de la reingeniería de procesos empresariales.

De igual manera, Ján y Veronika detallan que “se deben de plasmar las siguientes preguntas para el análisis ¿Cuál es la estructura real?, ¿Cuál es el ámbito de control, el nivel jerárquico, la responsabilidad, el grado de especialización? ¿Cómo funciona la estructura?”. (2017). De esta manera se analiza la posición actual de la empresa junto con su estructura, lo cual permite la evaluación de necesidades y mejoras. En la misma línea, dentro de la estructura, Asiedu (2015) explica que al momento de examinar cada una de las etapas del proyecto, se debe considerar la relación del capital humano, la cultura de apoyo y su involucramiento con la tecnología. Esto es así debido a que la correcta incorporación de los factores tecnológicos, junto con el capital humano, proporcionan la correcta gestión de conocimiento, siendo este un factor crítico para el desarrollo de estrategias e implementación de proyecto, por lo que influye en el rendimiento de los colaboradores y su nivel de aprendizaje. Es fundamental para el análisis tomar en cuenta todos los elementos anteriormente mencionados por los autores, debido a que ello puede ayudar a sobrellevar e identificar las diversas dificultades que se presentan en el desarrollo de un proyecto.

2.4. Participación de actores y motivaciones

Al respecto, González López y Cortez Castillo (2007) resaltan que los intereses de los actores se modifican a través del tiempo, las causas de ello pueden ser políticas, económicas, ambientales e históricas. Asimismo, dentro de su investigación explican que mayormente las comunidades participan en los proyectos buscando resolver asuntos materiales y satisfacer sus demandas. Entonces, al referirnos a una investigación de carácter social, el análisis de los intereses por parte de los actores tendrá una mayor significación como factor de cambio dentro del desarrollo del proyecto, esto es debido a que la meta principal del programa gira entorno a nuestra población objetivo. En consecuencia, si se generan nuevas demandas, se tendrá que evaluar y rediseñar el accionar de cada uno de los componentes involucrados.

Por otro lado, Pimbert Y Pretty (2000) dan lugar a las siete perspectivas de participación en el desarrollo, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1: Tabla de perspectivas de participación.

Tipo de perspectiva de participación	Contexto
1) Participación pasiva	Está por acontecer o que ya aconteció.
2) Participación como extracción de información	Los individuos participan en la colecta de datos o cuestionarios sobre su comunidad y sus necesidades.
3) Participación por consulta	Implica que las personas que participan dentro de este procedimiento son consultadas.
4) Participación por incentivos	Las personas ofrecen sus recursos, como fuerza de trabajo, y obtiene por ello retornos con comida o dinero.
5) Participación funcional	Se forman grupos para coincidir objetivos determinados a etapas donde se ha tomado una decisión importante para el proyecto.
6) Participación interactiva	Los individuos participan en diversos estudios, los cuales permitirán más adelante la formación o el fortalecimiento de los grupos locales promoviendo la formación sistemática y organizada.
7) Participación por automovilización	Acción colectiva de participar en el proyecto tras iniciativas de recursos o poder.

Fuente: Adaptado de Pimbert Y Pretty (2000).

Se puede afirmar que existe una diversidad de factores que influyen en la participación de la población y es por esta razón que es difícil satisfacer todas las necesidades e intereses de los actores al momento que se construye un plan de acción. De acuerdo con cada una de las perspectivas anteriormente mencionadas, es clave evaluar cuales son los tipos de participación frecuentes que se producen dentro del desarrollo del proyecto, debido a que de esto dependen las modificaciones de las herramientas que se emplearán para abordar las necesidades y establecer conexión con el público objetivo, al igual que los resultados del

estudio para la realización de mejoras del plan de acción. Por último, es primordial que se establezca una estructura de cómo se encuentra organizado nuestro grupo local para lograr una eficiente participación y fortalecimiento en su formación.

2.5. Recursos Humanos

Con respecto al factor que involucra a los recursos humanos, Ján y Veronika (2017), en su investigación, plantean las siguientes “preguntas para la evaluación ¿Qué deficiencias de competencias detectamos en los empleados?, ¿cuán competentes son los directivos? y ¿cómo describimos la cultura organizativa de nuestro proyecto?”. En esa misma línea, sobre las competencias del staff, Bateman (2014) analiza que los elementos que se ven involucrados en estas fallas son los siguientes: la dotación de personal inadecuada que se está escogiendo, la falta de personal competente y el bajo rendimiento de los consultores. Es primordial la identificación de estos componentes, debido a que la base de la cultura organizacional está construida por diversos actores conectados mediante redes de comunicación.

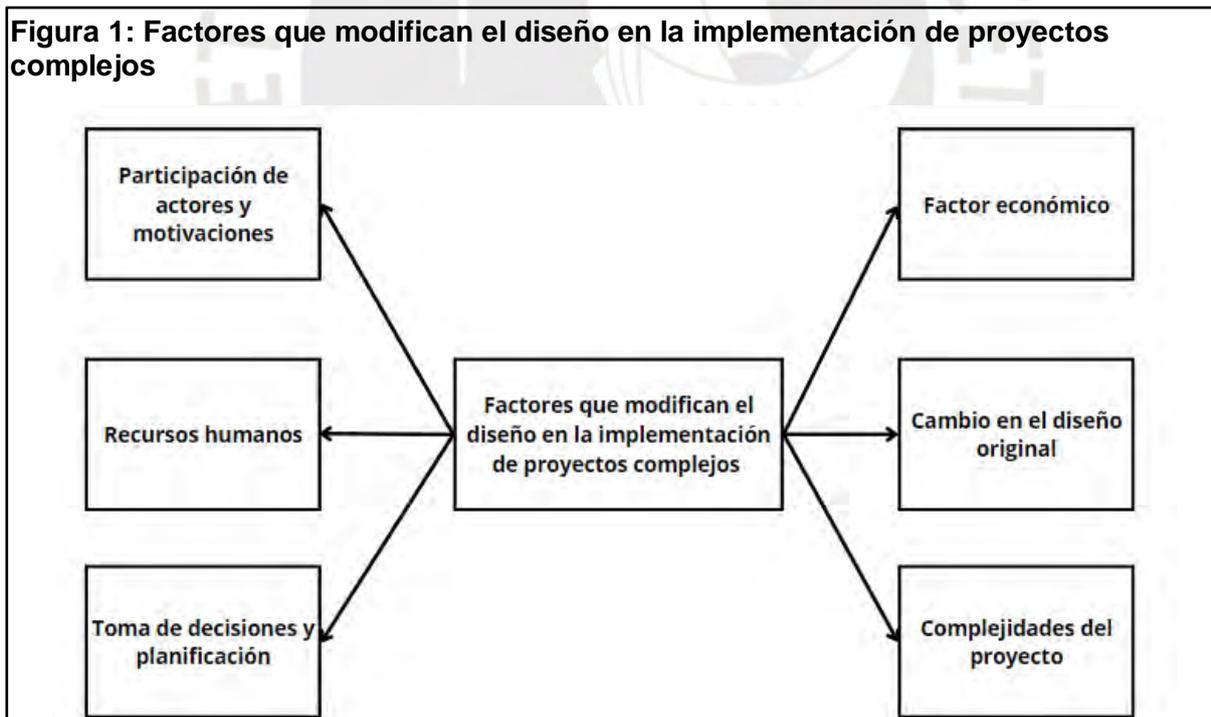
Para poder solucionar este factor, Asiedu (2015) plantea la necesidad de incentivos o recompensas para incrementar la motivación de los empleados. De igual manera, se tienen que buscar soluciones innovadoras con el uso de la tecnología para poder capacitar y brindar herramientas nuevas al personal. Es papel primordial de los directivos o encargados principales de la organización o proyecto preocuparse por los distintos niveles que forman parte de la estructura de la organización.

2.6. Toma de decisiones y planificación

Respecto al factor de toma de decisiones y planificación, es necesario abordar con detalle cada una de las acciones y el panorama en el que se encuentra el proyecto al momento de transición de una coyuntura o cuando ocurren fallos durante el desarrollo del proyecto. Ante ello, Nzekwe et al. (2015) explica que las decisiones de planificación son un factor clave, dado que este determina el alcance de un resultado de éxito o fracaso, al igual que el cumplimiento de los requerimientos según el plan de acción. Para esquematizar la adecuada modificación, se empezará evaluando el entorno interno de nuestra organización. Sobre este punto Ján y Veronika (2017) plasman que se deben de tomar en consideración las siguientes preguntas al momento de “evaluar el proceso de esquematización del fallo ¿Hay sistemas necesarios para determinar la operación de la organización?, ¿se tienen sistemas de recompensa para los empleados?, ¿existe una buena comunicación? y, ¿hay sistemas necesarios para mantener a los empleados?”. Las preguntas anteriores permiten recoger información valiosa que se debe de tener en cuenta para el análisis y el planteamiento de las acciones que se deben de tomar para afrontar una situación de incertidumbre.

Después de haber analizado el entorno interno, es imprescindible tomar acciones que nos permitan sobrellevar la situación y se logre una modificación adecuada. Pinto (1998) plantea la propuesta de incluir un sistema de evaluación adecuado para que el rendimiento pueda juzgarse midiendo las previsiones presupuestarias y temporales, este componente debe de incluir un sistema de medición satisfactorio para juzgar el rendimiento. El uso de esta herramienta permitiría lograr una favorable replanificación del proyecto y del registro de los movimientos y requerimientos necesarios que debe de incluir el nuevo plan de acción, lo que proporcionará que el proyecto logre encaminar sus componentes a un resultado de éxito, al igual que prever e identificar los nuevos cambios.

Los factores anteriormente mencionados son fundamentales para el estudio del proyecto de investigación, ya que proporcionan una guía sobre las diversas modificaciones y propuestas de mejora que existen durante el desarrollo del proyecto, permiten analizar las necesidades y demandas que se desglosan de cada una de ellas (que si bien cada una afecta de manera distinta y produce la obligación de un cambio en el diseño del plan de acción, son partícipes e influyen en los componentes que forman parte del proyecto). El claro reconocimiento de los seis factores nombrados permite, de igual manera, la comprensión del desarrollo de capacidades necesario para un cambio en el diseño organizacional.



3. La resiliencia organizacional y su vínculo con los proyectos complejos

Como se mencionó anteriormente, los proyectos complejos están expuestos a cambios y modificaciones por la especial interacción de sus elementos y la incertidumbre en la que se encuentran. Es por eso por lo que cuando se habla de proyectos complejos es

necesario analizar las dimensiones de la resiliencia organizacional que se tiene que desarrollar para poder enfrentar la complejidad y cumplir con los objetivos planteados. Para ello, es necesario definir el término de resiliencia organizacional y observar qué es lo que entienden los autores de esta cualidad. Luego, se presentarán las dimensiones de la resiliencia organizacional que los autores han identificado, para luego conectar con los proyectos complejos.

3.1. Definición de Resiliencia Organizacional

Bhamra et al. (2011) definen la resiliencia organizacional como una cualidad que reside tanto en el individuo como en la organización. Esta le brinda respuestas a turbulencias y discontinuidades, lo que implica tanto la capacidad de resistir discontinuidades sistemáticas, así como la capacidad de adaptarse a nuevos entornos de riesgo. Además, Auletta et al. (2013), sostienen que la resiliencia organizacional se manifiesta en el aseguramiento de los medios necesarios para la recuperación y la renovación. Por otro lado, Romero y Rivero (2017) describen la resiliencia organizacional como la capacidad que no solo se centra en la restauración de una organización, sino también en el desarrollo de nuevas habilidades para mantener e incluso generar mejores y nuevas oportunidades. Este enfoque adicional de la resiliencia organizacional produce impactos positivos para la entidad, ya que aprovecha los desafíos imprevistos. De esta manera, esta perspectiva no solo contempla el retorno de la organización a sus niveles iniciales, sino que también percibe las amenazas como ocasiones de las cuales se pueden obtener beneficios para su propio progreso y evolución.

Esta perspectiva también es compartida por los autores Hamel y Välikangas, como se cita en Puentes Quiroga et al. (2015), quienes señalan que la resiliencia organizacional no se limita a reaccionar ante una única crisis ni se centra en recuperarse de un contratiempo, sino que implica anticipar y adaptarse constantemente a las tendencias que puedan afectar el desarrollo de una organización. En otras palabras, se trata de desarrollar la habilidad de cambiar antes de que la necesidad de hacerlo se vuelva sumamente evidente.

Por último, BSI (2021) añade que la resiliencia en una organización se ve afectada debido a factores estratégicos y operacionales. De la misma manera, explica la existencia de los siguientes principios que proporciona la norma en razón de la implementación y evaluación como estrategia en el potenciamiento de la resiliencia en una organización: a) mejora en el comportamiento al encontrarse alineado con una visión y misión en común; b) depende del contexto de la organización; c) depende de la capacidad de responder efectivamente al cambio; d) depende de la eficiencia de la gobernanza y gestión; e) se apoya en la complejidad de sus habilidades, conocimientos, experiencia y liderazgo de la organización; f) mejora tras la armonización de las distintas áreas de gestión ; g) depende de

la gestión frente al riesgo. Por consiguiente, la resiliencia abarca diferentes factores que influyen de forma positiva y lineal en las instituciones siendo esencial y efectiva para futuras evaluaciones y amenazas del entorno.

A manera de recuento y sobre la base de lo mencionado por los autores para el presente estudio, se define a la resiliencia organizacional como la habilidad que posee una organización para actuar de manera efectiva en respuesta a ciertas incertidumbres y desarrollar nuevas capacidades para mantener e incluso crear nuevas oportunidades. Asimismo, requiere de innovación para poder hacerle frente a los problemas o cambios que debe enfrentar la organización

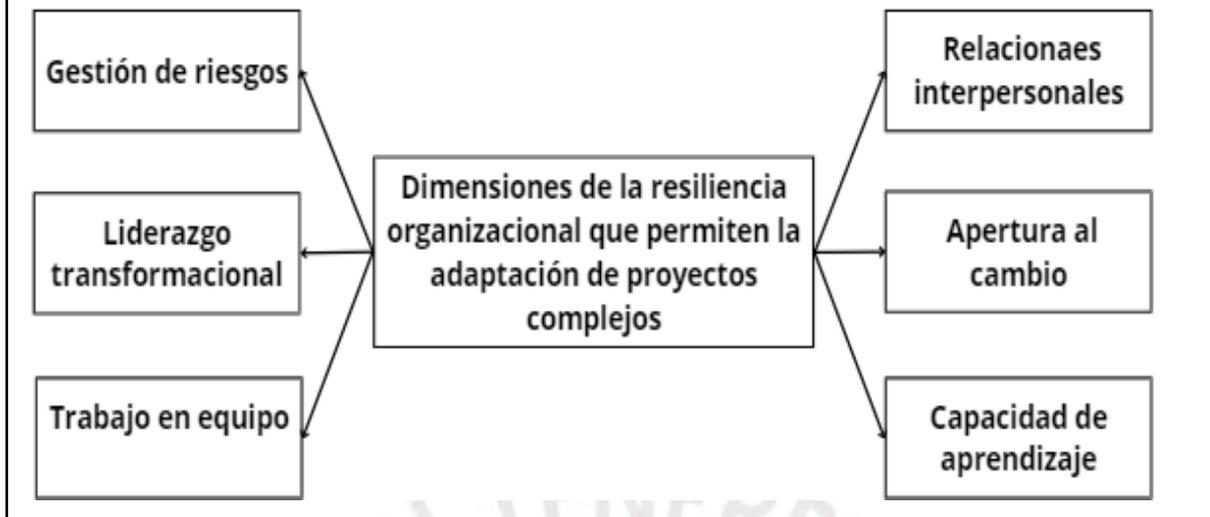
Cuando se aborda el tema de los sistemas complejos, según Moriello (2006, p.122), "el sistema exhibe un cierto grado de resiliencia; es decir, el sistema tiene la capacidad de absorber una perturbación particular sin alterar su estructura interna". De esta cita se infiere que el sistema no necesariamente regresará al mismo estado que tenía antes de la perturbación, sino que la asimilará creativamente mediante varios cambios internos, aunque manteniendo su estructura funcional cualitativamente, lo que garantiza su continuidad y progreso.

Como se menciona líneas abajo, analizar la resiliencia organizacional y sus dimensiones permitirá que las organizaciones que gestionan proyectos complejos identifiquen las herramientas que tienen al alcance y aquellas que pueden ir implementando, para así enfocarse en mejorar continuamente. Por ello, a continuación, se presentan las dimensiones de la resiliencia organizacional que los autores han identificado como aquellas que permiten la adaptación en la gestión de proyectos complejos.

4. Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación en la gestión de proyectos complejos

En esta sección se analiza y se detallan las dimensiones de la resiliencia organizacional y como ellas permiten la adaptación de los proyectos complejos. Para ello, se analizarán aquellas dimensiones que consideran los siguientes autores: Rodríguez y Vera (2015), Kalia y Singh (2021), Puentes Quiroga et al. (2015), Romero y Rivero (2017), Weick et al. (1999), Mendoza y Ortiz (2006), Foronda (2018), Villamar (2015), Paulus y Nijstad (2003), Stephens et al. (2013), Kuchinke (1995), Wildavsky (1991), Woods (2006) y Hamel y Välikangas (2003). Para efectos del presente estudio se identificaron las dimensiones que más coinciden entre los autores, las cuales son las siguientes: gestión del riesgo, trabajo en equipo, liderazgo transformacional, relaciones interpersonales, capacidad de aprendizaje y apertura al cambio.

Figura 2: Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación de proyectos complejos



Las dimensiones anteriormente mencionadas son esenciales para analizar el nivel de resiliencia que deberían tener las organizaciones, en especial aquellas que gestionan proyectos complejos. Según Ferguson (1985), cuanto más compleja sea una estructura funcional, más energía necesita para mantener todas sus conexiones y, por eso, más vulnerable es a las fluctuaciones internas y/o perturbaciones externas. Por lo que identificar estas dimensiones permitirá que las organizaciones las implementen y así puedan hacerles frente a los cambios generados por los factores antes mencionados.

4.1. Gestión del riesgo

El riesgo está presente en diversas situaciones y son aún más latentes en entornos complejos y poco predecibles. Por ello, es importante prevenirlos y saber cómo gestionarlos para que el daño producido sea menor o se pueda evitar por completo. Para poder poner en práctica esta variable de la resiliencia organizacional es necesario, en primer lugar, conceptualizarla. Para ello, mencionaremos a los siguientes autores que la definen del siguiente modo:

Rodríguez y Vera (2015) señalan que la gestión del riesgo implica el entendimiento y control de posibles peligros, enfatizando la importancia de que las organizaciones promuevan la concienciación sobre los riesgos laborales y adopten la práctica de realizar auditorías y evaluaciones de riesgos para detectar problemas y aplicar las medidas de control pertinentes. Es así que el nivel de resiliencia de una organización depende, en cierta medida, de la manera en la que se gestionen los riesgos. Por ello, Kalia y Singh (2021) sostienen que esta variable está directamente vinculada con la resiliencia organizacional en términos de planificación y reducción de vulnerabilidades. Se desprende de lo mencionado anteriormente que identificar, gestionar y prevenir riesgos es una capacidad muy importante, puesto que las organizaciones

deben desarrollar para poder adaptarse a entornos turbulentos con incertidumbre latente. Asimismo, según Puentes Quiroga et al. (2015), las organizaciones en las cuales los empleados disponen de las herramientas adecuadas para enfrentar estas incertidumbres y están orientados hacia la identificación proactiva y la gestión de vulnerabilidades y riesgos, son aquellas que pueden adaptarse de manera más efectiva. En la misma línea, BSI (2021) sostiene que es primordial supervisar de manera constante las estrategias y objetivos de la institución, con la finalidad de hacer frente a los cambios externos e internos. De esta forma, la organización podrá anticipar los riesgos sin afectar su misión y visión fundamental.

Con lo mencionado anteriormente, se considera que la gestión de riesgos es la capacidad que tiene una organización para identificar, manejar y prevenir riesgos. De esa manera, se podrán reducir las vulnerabilidades y continuar con el desarrollo normal de las actividades.

4.2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una habilidad que toda organización debe desarrollar para así poder gestionar de la mejor manera el sistema que la compone. Entonces, cuando nos referimos a empresas de gran tamaño, con un gran número de colaboradores, es muy importante lograr que sus miembros puedan trabajar en equipo para que el sistema pueda cumplir con lo que se le solicite (Romero y Rivero, 2017). Para poder poner en práctica esta habilidad es necesario definir lo que es trabajar en equipo. Según Rodríguez y Vera (2015), es crucial resaltar que la consecución de objetivos comunes requiere la implementación de un trabajo en equipo, lo que implica la interacción dentro de un grupo de individuos, como se mencionó anteriormente. Además, los autores hacen hincapié en la capacidad de los miembros del equipo para establecer objetivos claros e interdependientes, así como para compartir información con el fin de alcanzar dichos objetivos. Por otro lado, Weick et al. (1999) indican que una organización demuestra resiliencia cuando sus empleados no solo se centran en sí mismos, sino también en su entorno, buscando fortalecer sus habilidades para resolver problemas de manera colaborativa.

En base a las definiciones presentadas, optamos por definir a la variable en cuestión como la capacidad que tienen los miembros de una organización para trabajar colaborativamente enfocados en lograr tanto los objetivos individuales como los grupales, con los cuales la organización pueda seguir desarrollándose.

4.3. Liderazgo transformacional

El liderazgo, es un factor muy importante dentro de cualquier equipo. Sobre todo, para aquellos en donde lograr una armonía y colaboración entre sus miembros es complicado. Cuando hablamos de proyectos complejos, los cuales, en su mayoría, están formados por

una numerosa cantidad de colaboradores. Es necesaria la intervención de un líder, el cual pueda dirigir, acompañar y motivar a sus compañeros a seguir creciendo en conjunto (Mendoza y Ortiz, 2006). El liderazgo que se desenvuelve en una organización resiliente contribuye, en cierta medida, a configurarla como capacidad. Los líderes deben ser agentes de cambio, quienes ayudan a mitigar resistencias y promueven el cambio (Foronda, 2018).

Dada la importancia de esta función, se reconoce que el liderazgo transformacional es un factor crucial en el proceso de adaptación de las organizaciones. Según Villamar (2015), este tipo de liderazgo resulta fundamental para fomentar la resiliencia en las organizaciones, ya que el líder se encarga de orientar e influir en el grupo para que actúe en consonancia con los objetivos establecidos. Además, aunque los empleados puedan experimentar cierto nivel de estrés debido a los cambios, un líder transformacional ayuda a minimizar este estrés, gestionando la situación con empatía y eficacia.

En la misma línea, Rodríguez y Vera (2015) mencionan que una organización puede ser resiliente cuando el líder proporciona estrategias y metas claras, mitigando así el nivel de confusión y tensión entre los miembros del equipo. De la misma manera, se resalta la importancia del desarrollo de líderes que se encuentren comprometidos con el enfoque de una cultura de resiliencia de apoyo para la organización, promoviendo de esta manera el mejoramiento administrativo y el empoderamiento de todos los niveles organizacionales.

En resumen, se entiende el liderazgo transformacional como la capacidad que tiene una persona para gestionar a los miembros de su equipo brindándoles las herramientas necesarias para que puedan hacerles frente a aquellas incertidumbres que limitan la continuidad de las actividades programadas.

4.4. Relaciones Interpersonales

Es importante detenernos a analizar aquella relación que se establece entre dos o más personas cuando interactúan entre sí, sobre todo cuando se presenta un contexto tenso y desafiante. De esa manera, podremos ver en qué grado se encuentra la relación y como esta ha influido en la solución de conflictos. Como hemos mencionado anteriormente, trabajar en proyectos complejos implica tener la capacidad para adaptarse a nuevos contextos. Lo que implica relacionarnos con nuestro entorno y sus miembros, es por eso que el rol que juegan las relaciones interpersonales tiene un gran valor dentro de la resiliencia organizacional.

Como mencionan Paulus y Nijstad (2003), las relaciones positivas traen resultados de calidad. Posicionándolo en el contexto organizacional, este tipo de relación que establecen los miembros de una organización permitirá que los procesos de aprendizaje sean más efectivos, que haya un mejor flujo de información y que se abra el espacio para plantear

soluciones adaptativas ante situaciones complejas. De la misma manera, Stephens et al. (2013) sostienen que las relaciones interpersonales positivas permiten desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, mitigar el impacto negativo de contextos amenazantes y plantear soluciones para reducir la incertidumbre a la que una organización está expuesta, ante ello BSI (2021) explica que la organización al reconocer, asegurar, compartir y mantener sus sistemas de conocimiento como recursos críticos de la organización, en virtud de estimular el conocimiento de sus miembros, al igual que la conexión de las diferentes áreas mediante el aprendizaje mutuo.

Según lo mencionado por los autores, las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas que permiten establecer una conexión entre las mismas. Para efectos de este estudio, se contextualiza estos términos de un entorno organizacional en el que el desarrollo de la empresa u organización va a depender del nivel de relación que tengan sus miembros.

4.5. Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje de una persona es una habilidad que permite asimilar lo aprendido y ponerlo en práctica. Para que los miembros de una organización puedan desarrollarse y crecer junto con la empresa es necesario que esta habilidad este muy bien desarrollada. Según Kuchinke (1995), la capacidad de aprendizaje es una de las fuentes de supervivencia de las organizaciones, ya que contribuye con la sostenibilidad a largo plazo. Esta capacidad que se desarrolla en los colaboradores permite crear un ambiente adaptativo, en el cual se pueda desarrollar mejores competencias permitiendo así enfrentarse a un entorno incierto. En esa misma línea, el autor menciona que el aprendizaje permite que las organizaciones se interrelacionen con su entorno, ya que esta herramienta genera espacios en los cuales se crea, comparte y utiliza la información para solucionar problemas que surgieron debido a contextos inciertos.

Por su parte, Wildavsky (1991) sostiene que para que una organización sea resiliente, esta debe estar dispuesta a desarrollar la capacidad de aprendizaje entre sus miembros enfocando sus esfuerzos en entender una situación, recoger evidencia pertinente, identificar la problemática, plantear alternativas de solución y evaluar lo implementado. De esa manera, todos los miembros de la organización estarán en la capacidad de plantear soluciones ante situaciones cambiantes que dificulten la continuidad de las actividades.

Asimismo, Woods (2006) menciona que una organización resiliente tiene la capacidad de discernir el conocimiento y aprender de los errores. Con lo mencionado anteriormente, se concluye que la capacidad de aprendizaje que deben de tener los miembros de una organización es un factor muy relevante al momento de plantear soluciones innovadoras y

eficaces. Esta es la capacidad para investigar, aprender y actuar que debe de desarrollarse entre los colaboradores. Es así que, al implementarla y al trabajar en equipo, podrán hacerles frente a todos los problemas que se les presenten.

4.6. Apertura al cambio

Como se ha venido mencionando, el cambio es inherente para aquellas organizaciones que gestionan proyectos complejos. Este cambio permite que las organizaciones no se estanquen y puedan continuar con sus actividades. Según Hamel y Välikangas (2003), la apertura al cambio se refiere a la capacidad de enfrentar las distintas situaciones y evaluar si se requieren renovaciones que permitan el cumplimiento de los objetivos. Cambiar no necesariamente tiene una connotación negativa, pues el cambio es necesario para poder continuar con lo planeado. Si bien es cierto que se requiere de ciertas modificaciones, lo importante es enfrentar las adversidades y adaptarse a los nuevos entornos.

Asimismo, Romero y Rivero (2017) mencionan que las organizaciones resilientes tienen la capacidad de cambiar, pero a la vez continuar con sus actividades dentro de sus sistemas y son capaces de presentar soluciones innovadoras ante las adversidades que se les presenten con el fin de sobrevivir. En la misma línea, BSI (2021) alega que la apertura al cambio se refiere “a la capacidad para absorber los impactos de incidentes repentinos e inesperados y adaptarse a ellos; determinar la preparación para responder al cambio o influir en él”. Finalmente, Woods (2006) establece que la resiliencia organizacional es la capacidad para reconocer y adaptarse al cambio frente a situaciones no previstas; por ende, que las organizaciones tengan la capacidad de apertura al cambio es esencial para poder continuar con el cumplimiento de objetivos ante la presencia de inciertos.

Para poder definir claramente cada dimensión, a continuación, se presentará un cuadro informativo, en el cual podremos encontrar estas seis dimensiones y sus respectivas definiciones.

Tabla 2: Tabla de dimensiones de la resiliencia organizacional

Dimensión de la resiliencia organizacional	Autor A	Autor B	Autor C	Definición adoptada a partir de los autores.
Gestión del riesgo	Rodríguez y Vera (2015): conocimiento y manejo de peligros.	Kalia y Singh (2021): planificar y reducir variabilidades.	Puentes Quiroga et al. (2015): contar con herramientas que permitan identificar y gestionar riesgos.	Capacidad que tiene una organización para prevenir, detectar y reducir vulnerabilidades.
Trabajo en Equipo	Rodríguez y Vera (2015): interacción dentro de un grupo de personas para el logro de objetivos compartidos.	Acosta (2014): Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.		Capacidad que tienen los miembros de una organización para trabajar colaborativamente enfocados en lograr tanto los objetivos individuales como los grupales.
Liderazgo transformacional	(Mendoza y Ortiz, 2006): aquel líder que pueda dirigir, acompañar y motivar a sus compañeros a seguir creciendo en conjunto.	Villamar (2015): el líder se encarga de guiar e influir al grupo hacia los objetivos propuestos y actuar en función de objetivos a pesar de que ocurran adversidades.	Rodríguez y Vera (2015): líder proporciona estrategias y metas claras, mitigando así el nivel de tensión de los miembros del equipo.	Capacidad que tiene una persona para gestionar a los miembros de su equipo brindándoles las herramientas necesarias para que puedan hacerles frente a aquellas incertidumbres que limitan la continuidad de las actividades programadas.
Relaciones interpersonales	Paulus y Nijstad (2003): permitirá que los procesos de aprendizaje sean más efectivos, que haya un mejor flujo de información y que abra el espacio para plantear soluciones adaptativas.	Stephens et al. (2013): las relaciones interpersonales positivas permiten desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, mitigar el impacto negativo de contextos amenazantes y plantear soluciones.		Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas que permiten establecer una conexión entre las mismas.

Tabla 2: Tabla de dimensiones de la resiliencia organizacional (continuación)

Dimensión de la resiliencia organizacional	Autor A	Autor B	Autor C	Definición adoptada a partir de los autores.
Capacidad de aprendizaje	Kuchinke (1995): es una de las fuentes de supervivencia de las organizaciones, ya que contribuye con la sostenibilidad a largo plazo.	Wildavsky (1991): entender una situación, recoger evidencia pertinente, identificar la problemática, plantear alternativas de solución y evaluar lo implementado.	Woods (2006): capacidad de discernir el conocimiento y aprender de los errores.	Capacidad para investigar, aprender y actuar que debe desarrollarse entre los colaboradores.
Apertura al cambio	Hamel y Välikangas (2003): capacidad de enfrentar las distintas situaciones y evaluar si se requieren renovaciones que permitan el cumplimiento de los objetivos.	Romero y Rivero (2017): presentar soluciones innovadoras ante las adversidades que se les presenten con el fin de sobrevivir.	BSI (2021): capacidad para absorber los impactos de incidentes repentinos e inesperados y adaptarse a ellos.	Capacidad para reconocer situaciones que necesiten cambio, identificar soluciones y adaptarse a ellas.

De esta manera, se plasman las dimensiones de la resiliencia organizacional las cuales son relevantes para el estudio de investigación, ya que permiten analizar las herramientas de resiliencia que se utilizaron en la organización para poder hacer frente a los cambios ocurridos y poder adaptarse al nuevo contexto. Se reconocen estas seis dimensiones las cuales permiten comprender cómo las organizaciones identifican y solucionan de manera resiliente las amenazas del entorno.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe al proyecto *Ella alimenta al mundo*. En primer lugar, se presenta el contexto actual de las ONG en Perú y en América Latina. En segundo lugar, se expone el propósito de la organización sin fines de lucro CARE Perú. En tercer lugar, se describe el propósito del proyecto, el cual pertenece a la organización mencionada. Posteriormente, se realiza una breve descripción de la situación del proyecto a inicios del 2019. Por último, se describe la estrategia de adaptación que la organización adoptó por el contexto de pandemia.

1. Situación de las ONG en la actualidad

Para poder contextualizar a la ONG CARE es necesario realizar un análisis de su entorno. De esa manera, se podrá entender el espacio en el que se desarrolla. Para ello, a continuación, se presenta un análisis general, a nivel Latinoamérica, del entorno político, económico, social, tecnológico y legal que han tenido que enfrentar las ONG durante y después de la pandemia, debido al estado de emergencia que empezó a inicios del 2020. Según Enríquez y Sáenz (2021), los puntos más destacados de la agenda política se centraron en cuestiones relacionadas con la salud y la asistencia social a los sectores más vulnerables. Como resultado, el apoyo recibido por las ONG que no se enfocaban en el ámbito de la salud se vio reducido. Además, estas organizaciones carecen del respaldo político gubernamental y de los recursos financieros de una empresa privada (Presente, 2020). Por ende, será necesario integrar diversos elementos para fortalecer la legitimidad organizacional, los cuales incluyen: la calidad de las relaciones que establezcan con los ciudadanos, su capacidad para alinearse con los intereses de la sociedad, su habilidad para movilizarse frente a la vulneración de los derechos de ciertas poblaciones y su capital social (Negrón, 2009).

Con respecto al marco económico, como se mencionó anteriormente, más del 80 % de las ONG, que participaron de una encuesta realizada por Deloitte, tuvieron que frenar sus actividades, pues no contaban con el mismo apoyo financiero. Cabe recalcar que el 44.2 % de las organizaciones habría percibido una disminución de los ingresos entre 1-25 %, mientras que el 30.8 % entre el 26-50 % (Galán, 2020). Estos ingresos se obtenían a través de varias fuentes, que incluían la recaudación por donaciones de ciudadanos, la colaboración de las áreas de responsabilidad social de las empresas y los fondos otorgados por el Estado u organismos públicos (Presente, 2020). Referente a la financiación, se afirma que

un 25,8 % de las organizaciones que se financian con fondos estatales declaró pérdidas de entre un 76-100 %; mientras que, por el lado privado, el 61 % ha visto afectado sus ingresos por donaciones, de los cuales un 17 % ha sido entre 76-100 % (Galán, 2020, p.10).

Por su parte, aquellas que se dedicaban a realizar ayudas solidarias en temas de salud y acceso a recursos básicos, recibieron el apoyo de diversas organizaciones. Tal es el caso de Enel Perú, quien destinó cerca de trescientos mil soles para apoyar trabajos de la sociedad civil a personas en estado de vulnerabilidad (Enel, 2020). Aunque el nivel de apoyo disminuyó por la crisis que ocasionó el COVID-19, las ONG fueron las primeras en tomar acción y ayudar a quienes más lo necesitaban.

Por consiguiente, es fundamental destacar el impacto social logrado por estas organizaciones, las cuales, a pesar de enfrentar desafíos en cuanto a financiamiento, recursos humanos y gestión, proporcionaron todo el respaldo necesario a su audiencia objetivo. La sociedad civil respondió de manera proactiva para abordar esta necesidad: suministró alimentos, equipos de protección personal (EPP) y suministros sanitarios esenciales; ofreció ayuda financiera, lo que contribuyó a reducir las brechas para la prestación adecuada de atención médica, y proporcionó apoyo psicológico. Según CIVICUS (2020), la sociedad civil colaboró con los gobiernos, pero no esperó pasivamente a que estos actuaran, y muchas veces actuó con mayor celeridad que el propio Estado. En Chile, el Movimiento Salud en Resistencia, conocido por su crítica persistente del sistema de salud chileno y establecido en 2019, se dedicó a organizar sesiones de capacitación en salud, desinfectar espacios públicos e informar a la población sobre la COVID-19.

Así mismo, en relación con el ámbito social, el Instituto Nacional de Información Estadística y Geográfica [INEGI] (2021) realizó un estudio sobre la participación por tipo de trabajador y sexo, respecto a las instituciones sin fines de lucro. Se obtuvo los siguientes resultados: el 54.6 % dentro de las ONG es representado por el trabajo voluntario, mientras que el 45.4 % representa al personal remunerado, el trabajo voluntario se compone de un 39.3 % de mujeres y 60.7 % de hombres, mientras que el personal remunerado comprende 50.3 % de mujeres y 49.5 % de hombres. Tras la pandemia la participación de los voluntarios fue un factor importante al tener una mayor representación dentro de las organizaciones, lo que permitió hacer frente a las necesidades que presentó la crisis sanitaria y la disminución del poder adquisitivo de las ONG (INEGI, 2021).

Tabla 3: Composición del personal de las organizaciones no lucrativas

Sexo	Trabajo de voluntario	Trabajo remunerado
Mujer	39.3 %	50.3 %
Hombre	60.7 %	49.5 %

Adaptado de México (2020)

De acuerdo con el factor tecnológico, Rubio (2022) sostiene que “la tecnología es el mejor benefactor para una ONG”, existe un cambio positivo en la captación de fondos mediante plataformas virtuales como (PayPal, Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay). Lo que permite una gestión más rápida en cuanto datos personales de los donantes, el acceso a sus preferencias y su actividad, de igual manera, posibilita una comunicación más rápida con los donantes, al igual que el engagement con los socios. Dentro de la misma línea, Ada (2022) menciona el surgimiento de programadores y profesionales que prestan su tecnología para crear un impacto positivo en la sociedad. Estas iniciativas favorecen a las ONG a expandir su crecimiento, Wingu y Kubadili (empresas que aportan tecnología a ONG), y “son la prueba de que la transformación digital puede ir de la mano de una reconstrucción social que promueva la equidad y la sostenibilidad” (Ada, 2022). Frente a ello, si bien la digitalización está apoyando a mejorar los procesos de captación de clientes y de organismos de apoyo, implica un reto para las ONG el acelerar su transformación a la era digital para poder acceder a los beneficios que esta le ofrece.

En referencia al marco legal, a nivel Perú, según Durand (2018) las ONG se encuentran reguladas en las siguientes normas. En la legislación, se tiene que la:

Constitución Política del Perú (artículos 2 inc. 13 y 60). Código Civil (artículos 80 al 98). Decreto Legislativo 719, Ley de Cooperación Técnica Internacional y su reglamento, Decreto Supremo 015-92-PCM. 4 Ley 27692, Ley que crea la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI. Ley 28875, Ley que crea el Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación 5 Internacional No Reembolsable. Resolución Directoral Ejecutiva N.º 426-2004/APCI-DE. Directiva N.º 001 2008 (Durand, 2018, p.5).

Las normas anteriormente citadas dan respaldo para la supervisión de las actividades de los Organismos no Gubernamentales en el Perú. Cabe resaltar que para acogerse a los beneficios tributarios brindados por el estado (Exoneración del IR, derecho al crédito fiscal de 18 %, registro en la SUNAT como entidad exonerada del IR). Además, tienen que registrarse bajo la Ley 27692, la cual establece que la ONG tiene que registrarse de acuerdo a lo que ordena la Resolución Directoral Ejecutiva 067-2011-APCI-DE, de esta manera gozará de las

facilidades que le brinda el gobierno lo cual permite a las ONG, tener un diferencial en relación al régimen tributario establecido.

A pesar de que este marco legal permite que las ONG tengan facilidades en la regulación de su financiamiento, proporcionando una ventaja frente a las organizaciones privadas, a raíz de la pandemia dichas exoneraciones anteriormente mencionadas, no fueron suficientes para afrontar la problemática de liquidez que presentaron múltiples ONG. En esta línea, a la fecha en el Perú, no existe una ley que garantice la salud económica del sector de manera continua, lo que limita las posibilidades de crecimiento y de representación nacional para las ONG.

Por otro lado, es indispensable resaltar la aprobación del Reglamento de la Ley N.º 31072, Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (SOCIEDAD BIC). Dicha ley se creó durante pandemia y tiene por objetivo “establecer un marco jurídico regulatorio para la sociedad de beneficio e interés colectivo, denominada sociedad BIC” (El peruano, 2020). En la misma línea respecto al propósito de beneficio se resalta que:

puede priorizar objetivos sociales y ambientales, siempre en el marco del cumplimiento de una gestión ambientalmente sostenible, al igual que se entienden incluidos en el propósito de beneficio los actos relacionados con el mismo objetivo social y ambiental, que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto (El Peruano, 2020, p1).

Esta ley ofrece un beneficio legal que le permite a las organizaciones de la sociedad civil, incorporar en su estructura organizacional objetivos sociales y ambientales como económicos preservando su propósito de creación. Si bien esta ley se enfoca en la constitución interna de las sociedades del tercer sector, en la actualidad no se cuenta con un marco legal que apoye la promoción y el desarrollo de metodologías de innovación para las ONG, ello para enfrentar los desafíos tras la pandemia y la demanda de las poblaciones vulnerables.

En cuanto a la situación actual de las ONG en el Perú y en Latinoamérica, uno de los desafíos más importantes por abordar, es la recuperación en su estructura económica, y esto va de la mano con la necesidad de aplicación de procesos con metodologías resilientes y sostenibles, que permitan a las organizaciones afrontar las futuras dificultades. Respecto a la ventana de oportunidades que existe, se encuentra la inclusión de la tecnología en la recaudación de fondos, ello permite agilizar los procesos y crear una mayor apertura de visibilidad en los medios, propiciando el incremento de nuevos clientes e inversionistas del extranjero. Por último, es óptimo que el Estado trabaje junto con las organizaciones de la

sociedad civil en la creación de políticas públicas que permitan satisfacer las necesidades de la sociedad. Si los ciudadanos marginados están empoderados; quienes detentan el poder son eficaces, responsables y receptivos y se crean espacios de negociación, ampliados, efectivos e incluyentes, entonces se puede lograr un desarrollo sostenible y equitativo, en particular para quienes más lo necesitan.

2. Descripción del proyecto Ella alimenta al mundo

En esta sección se explica el propósito de la organización sin fines de lucro CARE Perú, la finalidad del proyecto *Ella alimenta el mundo*, y por último se detalla la situación del proyecto a inicios del año 2019.

3. Propósito de CARE Perú

CARE International es una red mundial de organizaciones nacionales independientes, que incluye a los miembros de la organización, candidatos y afiliados, empresas y miles de comunidades asociadas que trabajan juntas en más de cien países para salvar vidas, acabar con la pobreza y luchar contra la injusticia social. CARE alcanzó a más de 433,4 millones de personas a través de actividades de promoción y ampliación de programas exitosos e innovaciones lideradas por la comunidad (Care, 2022).

Para conocer un poco más sobre esta organización es necesario mencionar aquellos valores que rigen todas sus actividades. En primer lugar: la integridad, ellos actúan con honestidad, transparencia y responsabilidad en lo que hacen y dicen de forma tanto individual como colectiva. Por tanto, comparten de manera clara sus resultados, historias y lecciones. En segundo lugar: el respeto, pues valoran la contribución de las personas involucradas en la organización. Asimismo, velan por su dignidad y el respeto a su potencial. En tercer lugar: la diversidad, saben que, adoptando las diferencias, incluyendo activamente una variedad de voces y trabajando unidas y unidos, pueden resolver los problemas más complejos. En cuarto lugar: la excelencia, dado que buscan los niveles más altos de aprendizaje y desempeño para lograr un mayor impacto. En quinto lugar: la igualdad, creen en la importancia de respetar y honrar a cada individuo. Por último: el compromiso, trabajan con efectividad para servir a la comunidad global. En base a estos pilares que rigen a la organización, todos sus miembros actúan por y para el beneficio de las comunidades más vulnerables (Care, 2022).

Además, la organización cuenta con un Mandato Humanitario que se centra en abordar las necesidades inmediatas de las personas afectadas por desastres en las comunidades más desfavorecidas del mundo, con un enfoque en las causas subyacentes de su vulnerabilidad. Este mandato exige que el personal de CARE promueva altos estándares de calidad y rinda cuentas por sus acciones. A través de este marco, la

organización define sus compromisos en materia de rendición de cuentas en tres aspectos: criterios humanitarios, objetivos de respuesta y sistema de cumplimiento.

Tabla 4: Indicadores de CARE Perú

Criterios humanitarios	Indicadores de meta y efectividad de monitoreo	Indicador de monitoreo de cumplimiento
Liderazgo en la retención de cuentas	Rapidez con que responden	Monitoreo periódico
Evaluación imparcial	Calidad y rendición de cuentas de sus respuestas	Análisis post acción
Diseño y monitoreo	Competencia en áreas básicas	
Participación		Recaudación de fondos por parte de los miembros de CARE
Retroalimentación y quejas		
Intercambio de información		
Evaluación y aprendizaje	Financiamiento de sus capacidades de respuesta a nivel mundial	Revisiones y evaluaciones participativas de rendición de cuentas
Capacidad del personal y gestión de recursos humanos		Revisiones paritarias interinstitucionales

Adaptado de CARE Perú 2022

CARE (2022) menciona que la estrategia se basa en ocho estrategias, los cuales definen los compromisos clave en favor de la calidad y rendición de cuentas. Estas estrategias son: 1) liderazgo en la rendición de cuentas, 2) evaluación imparcial, 3) diseño y monitoreo, 4) participación, 5) retroalimentación y quejas, 6) intercambio de información, 7) evaluación y aprendizaje, y 8) capacidad del personal y gestión de recursos humanos. Se puede observar que estas estrategias que definen el compromiso de la organización guardan relación con las dimensiones de la resiliencia organizacional que deben de tener las organizaciones para poder adaptarse y continuar con el cumplimiento de sus objetivos. Entre las estrategias que coinciden con las dimensiones se encuentra, en primer lugar, la retroalimentación, evaluación y aprendizaje puntos que se relacionan con la dimensión de capacidad de aprendizaje que se debe desarrollar entre los miembros del equipo. En segundo lugar, el nivel de participación se relaciona con la capacidad que tienen los colaboradores para trabajar en equipo. Por último, la dimensión de apertura al cambio se puede explicar con la capacidad que tiene el personal de la organización. Esta relación entre las estrategias que nos menciona CARE y las dimensiones de la resiliencia organizacional nos permitirá sentar las bases para analizar los hallazgos de la respectiva investigación, los cuales se mencionan más adelante.

Con respecto a las metas establecidas, la organización ha definido cinco conjuntos de indicadores y objetivos para poder responder de manera efectiva y monitorear su desempeño

a nivel mundial (ver Tabla 4). Estos conjuntos de indicadores son los siguientes: 1) rapidez de respuesta, 2) calidad y rendición de cuentas, 3) competencia en áreas básicas (agua y saneamiento, seguridad alimentaria, vivienda temporal o refugio, logística), 4) recaudación de fondos por parte de los miembros de CARE y 5) financiamiento de sus capacidades de respuesta a nivel mundial. Por último, en cuanto al sistema de cumplimiento, CARE (2022) asegura el cumplimiento de los criterios humanitarios y los objetivos de respuesta a través de actividades de monitoreo y evaluaciones periódicas tanto internas como externas. Su enfoque de evaluación del cumplimiento se centra en el aprendizaje, la construcción de alianzas y la atención a las voces y necesidades locales. Además, se asignan roles y responsabilidades claras. También aplican los siguientes procesos para monitorear el cumplimiento: monitoreo periódico, análisis de procesos, evaluaciones independientes, revisiones y evaluaciones participativas de rendición de cuentas, así como revisiones conjuntas entre instituciones (CARE, 2010). Es importante destacar que Perú es uno de los países donde esta organización sin fines de lucro está presente. En nuestro país, CARE lleva alrededor de cincuenta años promoviendo el desarrollo equitativo de oportunidades para niños, jóvenes y mujeres (CARE, 2022).

CARE Perú aplica tres enfoques institucionales:

- Igualdad de género, empoderando a las mujeres mediante proyectos que tienen como misión la reducción de la pobreza y conseguir una justicia social.
- Gobernabilidad Inclusiva, la cual propicia la participación en tres áreas clave: brindar apoyo a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, influir a las personas que ocupan una posición de poder para que actúen en favor de las transparencia y responsabilidad, y, por último, mediar de espacios de diálogo entre las personas beneficiarias y aquellas que brindaron su apoyo.
- Resiliencia de las personas vulnerables, fortaleciendo su capacidad de afrontar la crisis, transformar los riesgos que se encuentran en su entorno, mejorar su capacidad de respuesta a las adversidades y a nuevas oportunidades (CARE Perú, 2022).

Para contextualizar a profundidad es importante mencionar los proyectos más recientes que CARE Perú ha venido desarrollando en el transcurso del 2021 al 2022. Entre los más destacados se encuentran proyectos como Iniciativa Emprende App; Valora; Mujeres resilientes; IGNITE; *Ella Alimenta al mundo*; Aprendemos +, crecemos y emprendemos siempre; Proyecto país VIH; GROW; FORs; Niñas con oportunidad; Reduciendo la vulnerabilidad de los migrantes/refugiados venezolanos en el Perú; Fronteras invisibles; Alma llanera; Pozo cucungara; El agua nos une y FOGEL (CARE, 2022).

Asimismo, esta organización cuenta con aliados y financistas que le facilitan el desarrollo de los proyectos mencionados. Entre ellos se encuentran el Ministerio de Salud, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, CARE Alemania, Pepsico, Aflatoun, Fondo Mundial, Antamina, Agencia Suiza para el Desarrollo y la cooperación COSUDE, Faber Castell, Overall, BID Mejorando vidas, Scotiabank, Intercorp, Bonny Kies Foundation, Cummins, Citi Foundation, UNFPA, Mastercard, PRM, DEVIDA Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas y la Embajada de los Estados Unidos (CARE Perú, 2022).

Tabla 5: Métodos de financiamiento de CARE Perú

Estrategias de fundraising	Aliados	Marcas que implementan la misma estrategia	Canales de donación
<i>Face to face</i>	KPMG	Palettas	Proceso en <i>web</i>
	Indra	Aruma	Transferencias bancarias en bancos
	<i>Group M.</i>	Flora & Fauna	Pago- <i>link</i>
<i>Ladysoft</i>	Las polleras de Agus		
<i>Co-branding</i>	<i>Lindcorp</i>	Sumaya	Yape
	<i>Sunass</i>	Torneo de Golf (KPMG)	

Adaptado de CARE (2022).

La perspectiva que imparte CARE es potenciar y mediar con actores que cuentan con un poder adquisitivo o político dentro del ámbito social creando una conexión con proyectos que apoyan en primera instancia a personas en situación de desventaja para que de esta manera se mejore su calidad de vida y poder brindarle herramientas de desarrollo que logren incentivar la igualdad de género, y en segunda incidir e implementar políticas que favorezcan y garanticen un desarrollo equitativo sustentable en el Perú.

4. Propósito del proyecto *Ella alimenta al mundo*

Ella alimenta al mundo es una iniciativa global parte de la línea de acción enfocada en la nutrición. Desde el 2018 se ha extendido el proyecto en distintos países del mundo entre los cuales se encuentran: Uganda, Egipto, Tailandia, Vietnam, Perú, entre otros. El proyecto nace frente al aumento de la inseguridad alimentaria y nutricional, junto con el cambio climático, el cual afecta en gran medida al aumento de la pobreza, injusticia y desigualdad de género (Rawe et al., 2015).

CARE Internacional decide emprender este proyecto a causa de que se encontró con esta problemática a nivel global y reconoció la tendencia de la discriminación de género y la negación de los derechos humanos básicos. Entonces, este proyecto tiene como objetivo mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de mujeres, productores a pequeña escala y

sus familias mediante la promoción del acceso a insumos críticos como lo pueden ser el agua, la tierra, la financiación y el acceso a los mercados siempre incluyendo un enfoque en la nutrición, el empoderamiento de las mujeres, y la protección social. (CARE, 2018)

El proyecto *Ella alimenta al mundo* es un proyecto complejo, por lo que involucra a seis áreas de acción y cada una de ellas tiene un conjunto de componentes (ver Tabla 7). Además, cada área está estrechamente interrelacionada y en constante interacción. Por ejemplo, a fortalecer la producción agrícola, se imparte el aumento de los ingresos y, por ende, este afecta de manera directa a mejorar su calidad de vida de la mujer agrícola y la de su familia reduciendo así los problemas alimenticios de los niños logrando así un mayor acceso a la salud, al igual que la promoción de la reducción de los estereotipos de género y empoderando a las mujeres de este sector vulnerable.

En Perú, *Ella alimenta al mundo* tiene un periodo de tres años de duración teniendo como año de inicio el 2019 y concluyendo el presente año 2022. Se encuentra actualmente en el departamento de Ica, Lima y Piura. El proyecto tiene un presupuesto total de USD 3,500,000 y es financiado por la fundación Pepsico siendo el asociado principal para abordar y combatir la desigualdad de género en la agricultura proporcionando los recursos necesarios para las herramientas y capacitaciones que necesitan las mujeres agricultoras y sus familias (CARE, 2022). De igual manera se cuenta con el apoyo de agentes comunitarios de salud y otros ministerios.

Para contextualizar al proyecto y entenderlo mejor, se presenta a continuación la lista de aliados específicos del proyecto (ver tabla 6), en la cual se podrá visualizar a los aliados respectivos, sus respectivos órganos representativos y las funciones de cada órgano representativo dentro del proyecto. Asimismo, es importante mencionar al equipo interno, que planificó y gestionó el desarrollo del proyecto, teniendo como líder del programa y del proyecto al Gerente Julio Nishikawa (ver anexo 4).

Tabla 6: Aliados del proyecto Ella alimenta al mundo

N°	Aliados	Órganos representativos	Función en el proyecto
1	Ministerio de Agricultura	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones relacionadas al saneamiento agrario
2		Instituto Nacional de innovación agraria (INIA) y Autoridad local del agua (ALA)	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones relacionadas a temas de agricultura y riego
3		Agrobanco	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones relacionadas a temas de financiamiento a la mujer agricultora. Así como asesoramiento para el acceso al mismo.

Tabla 6: Aliados del proyecto Ella alimenta al mundo (continuación)

N°	Aliados	Órganos representativos	Función en el proyecto
4	Ministerio de Agricultura	Agroideas	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones
5	Ministerio de la Producción	Programa "Mi empresa"	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones relacionadas a temas de formalización de empresas. Así como asesoramiento para iniciar con el proceso.
6	Gobiernos Regionales y Locales de Lima, Ica y Piura	Direcciones Regionales Agrarias y sus correspondientes Agencias Agrarias.	Primer puente de acceso hacia las mujeres agricultoras, permitiendo que CARE Perú pueda entender mejor a su público objetivo.
7	Empresas	Las empresas de PepsiCo, SP Irriga, Hydrasis, Rivulis, Cargill-Purina, Proveedores de Insumos agrarios locales.	Donantes
8	Microfinancieras	Financiera confianza, Caja Piura, Mi banco, etc.	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones relacionadas a temas de financiamiento de microempresas. Así como asesoramiento para acceder al crédito.
9	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	-	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones en temas de empoderamiento femenino y reflexiones sobre el trabajo doméstico
10	Ministerio de Salud	-	Brindar orientación y acompañamiento en las capacitaciones en temas de nutrición y correcta alimentación

Adaptado de CARE (2022)

El proyecto *Ella alimenta al mundo* cuenta con seis áreas de resultado, las cuales se transforman en seis objetivos, la siguiente tabla explica la composición e importancia de cada área de acción.

Tabla 7:Tabla de áreas, componentes y descripción de objetivos

Áreas	Componentes	Descripción de objetivo
1) Área de empoderamiento de las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> ● Construcción de agenda ● Modificación de relaciones ● Transformación de la estructura: Instituciones formales e informales 	Se encarga de trabajar con grupos comunitarios de mujeres para la posibilidad de un incremento en relación de capital social, aumenta la participación activa en defensa de los derechos de las mujeres, unifica vínculos en el ámbito social y desarrolla habilidades blandas.
2) Acceso de las mujeres a los recursos productivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Inclusión de las mujeres al acceso de la tierra ● Agua ● Insumos ● Tecnología e información ● Finanzas 	Gestiona los cambios climáticos e impactos ambientales, brinda modelos de producción para la eficiente gestión de insumos y la construcción de una cultura financiera de ahorro.

Tabla 7: Tabla de áreas, componentes y descripción de objetivos (continuación)

Áreas	Componentes	Descripción de objetivo
3) Seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas de nutrición positivas ● Priorización de alimentos en casa ● Saneamiento e higiene ● Refuerzo y coordinación del sistema 	Promueve prácticas de nutrición positivas, proporciona capacitaciones en técnicas de producción de alimentos en el hogar, integra los programas de agua, saneamiento e higiene, comprometiéndose a brindar un mejor acceso del agua, prestación de servicios de salud para los pobladores de la comunidad.
4) Cadenas de valor inclusivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de la cadena de valor inclusiva y sistemas de mercado ● Procesamiento de alimentos y adición de valor ● Capacidades y estructuras de comercialización colectiva 	Posibilita a los pequeños agricultores a no depender de un solo grupo de productores, proporciona la capacidad de tomar decisiones, establecen vínculos para acceder a tecnologías para solucionar pérdidas y residuos, permite la inclusión de las mujeres a canales modernos de distribución.
5) Nutrición en las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuda alimentaria. ● Alimentación escolar ● Dinero en efectivo y vales ● Programas de redes de seguridad 	Generación de vínculos con entidades del estado, proporcionar ayuda a los pequeños negocios y a la comunidad, promoción de programas con el gobierno para la transferencia de efectivos y redes de seguridad.
6) Mujeres productoras de pequeña escala	<ul style="list-style-type: none"> ● Promoción e influencia a gran escala ● Asociaciones y plataformas ● Investigación e innovación ● Pruebas y aprendizaje 	Intervención en el cambio de políticas para la representación de las mujeres agrícolas, creación de alianzas para la resolución de problemas políticos, y la creación de una imagen global positiva para la generación de vínculos con otras organizaciones sociales.

Adaptado de: CARE (2018)

5. Situación de *Ella alimenta el mundo*, en Lima

El proyecto *Ella alimenta al mundo*, fue creado a inicios del 2019. No obstante, su implementación tuvo que paralizarse temporalmente por el inicio de la pandemia en el año 2020. Sin embargo, a pesar del golpe que ocasionó la llegada del COVID-19, CARE Perú no dudó en seguir enfocando sus esfuerzos en apoyar a aquel grupo de mujeres que más lo necesitaban, sobre todo a aquellas usuarias del proyecto mencionado. Es por eso que decidieron adaptarse y continuar con el desarrollo del mismo cambiando su metodología de enseñanza al adaptar sus actividades presenciales a virtual, lo que también implicó la realización de cambios en cada una de las áreas de la organización para afrontar el nuevo escenario, de esa manera pudieron continuar con el cumplimiento de sus objetivos priorizando el bienestar de la salud de las mujeres participantes del proyecto (J.N, comunicación personal 20 mayo de 2022).

Figura 3: Mapa de las zonas de acción del proyecto



Como se observa en la figura 1, las regiones sombreadas representan las zonas de acción del proyecto (Lima, Ica, Piura), es clave acotar que existen cincuenta y siete (57) pueblos rurales costeros que son beneficiarios del apoyo, para esta investigación se analizó el departamento de Lima, en la cual el proyecto se desarrolla en diecisiete (17) localidades en Pachacamac. En Lima, el proyecto inició en el mes de marzo del año 2019, se centró y se adaptó a las necesidades de las mujeres agricultoras y sus familias. Según Mi Chacra (2020), se realizó un estudio de línea de base en el cual la población objetivo (mujeres agrícolas) presentaron las características que se describen en la Tabla 8.

Tabla 8: Características de la población de mujeres agrícolas

Nivel educativo	Estereotipos de género	Desconocimiento financiero	Desconocimiento sobre técnicas de agricultura y ganadería
El 44 % de las participantes tiene un nivel de educación secundaria como nivel más alto de instrucción. Asimismo, las mujeres no han logrado desarrollar estudios que fortalezcan sus capacidades	La mayoría de las encuestadas aún tienen una relación de sumisión y de obediencia a sus parejas dentro de la construcción de las labores del hogar, visualizando los castigos de manera justa al no cumplir con ciertos estándares o labores dentro del hogar y en la crianza de los hijos	El 40 % de las encuestadas comunicó que tiene una nula cultura de ahorro y desconocimiento en materia de distribución de gastos dentro de su familia, ello afecta de manera directa a las finanzas del hogar y a la participación femenina en ámbito económico.	En relación con las actividades agrícolas y ganaderas en Lima, el nivel de conocimiento del manejo de una agricultura y ganadería sostenible es casi nulo, aún se mantienen de manera marcada las estructuras tradicionalistas.

Adaptado de Mi Chacra (2020)

A partir de las características de la población objetivo, la organización CARE Perú analizó las necesidades de la población, para luego ejecutar el proyecto e implementar cada una de las áreas de acción en la región de Lima. En la actualidad el proyecto se encuentra en un 90 %, para detallar claramente la situación del proyecto, se presentará un cuadro informativo, en el cual podremos encontrar datos sobre los beneficiarios, el presupuesto y el avance de las actividades.

Tabla 9: Detalles sobre la situación del proyecto Ella alimenta al mundo

Presupuesto del proyecto	3,500,000
Alcance meta	Directo: 54,000
	Indirecto: 358,450
Alcance 2021	Directo: 6,631
	Indirecto: 417,001
Poblados rurales costeños de Ica, Lima, Piura	57
Mujeres participantes en el programa	122,815
Han establecido huertos domésticos y crían pequeños animales	1,800
Han recibido orientación sobre vacunas, anemia, nutrición	Más de 3,000
Familias recibieron formación para mejorar sus técnicas agrícolas, gestión de ganado y habilidades empresariales	Más de 3,000
Mujeres peruanas sin ingresos propios	24,4 %
Ingresos generados por mujeres rurales invertidos alimentación, salud y educación	90 %

Adaptado de CARE (2022)

Según el gerente del proyecto, a las mujeres dedicadas a la crianza de los animales y actividades agrícolas, se les brindó conocimientos para el correcto cuidado de los animales y de la tierra, a través de capacitaciones constantes. Las técnicas enseñadas han permitido una mayor eficiencia en la implementación de los insumos y en la comercialización de los productos en distintos puntos de venta.

Finalmente, explica que para empoderar a las mujeres agrícolas en cuanto a su participación en temas de decisiones financieras en el hogar, potenciar sus capacidades e involucrarse en la toma de decisiones en el ámbito social, se propusieron talleres de microfinanzas, gestión empresarial y solicitud de créditos, ello para reducir el porcentaje de desconocimiento, impulsar un mejor manejo de las finanzas en el hogar mediante el empoderamiento de la figura femenina, y ampliar las oportunidades de acceder a créditos e igualmente gestionar el comercio de sus productos.

Como se evidencia, en la información anteriormente mencionada el proyecto *Ella alimenta al mundo* ha presentado retos desde el momento en que inició sus operaciones. A través del diagnóstico realizado por la consultora Mi Chacra (2020), se ha podido identificar que al ser un proyecto con seis áreas de resultados y enfocado a poblaciones de diversas provincias, la organización ha tenido que implementar un nivel de adaptación necesario para que el proyecto prospere. Asimismo, esta idea de la comparte el gerente del proyecto, Julio Nishikawa, quien nos menciona que el hecho de gestionar seis áreas de resultado y tener un público objetivo de diferentes localidades, hace que el proyecto se convierta en uno complejo, pues cuenta con diversas actividades que se interconectan y se interrelacionan entre sí. Por otro lado, debido al surgimiento de la pandemia y a la incertidumbre que trajo consigo, la organización se vio en la necesidad de reestructurar sus actividades, permitiendo así que cada una de las áreas del proyecto enfrenten ciertas transformaciones, acompañadas de un nivel de resiliencia óptimo, el cual ha permitido que el proyecto continúe con su desarrollo.



CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA

En el presente capítulo se desarrolla la metodología de investigación. Para ello, es necesario iniciar desarrollando el alcance, el enfoque y el diseño metodológico del estudio. Posteriormente se explican los métodos y los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán para recopilar, analizar y validar la información que será utilizada para el desarrollo de la presente investigación.

1. Alcance, enfoque y diseño del estudio

1.1. Alcance

Hernández et al. (2010) distinguen cuatro tipos de alcances: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. El alcance que se desarrollará en el estudio será exploratorio y descriptivo. Se afirma que el alcance exploratorio es un alcance que se enfoca en problemas poco estudiados y permite identificar conceptos y variables para entender un fenómeno (Hernández et al., 2014).

El alcance de igual manera es descriptivo. Samperi (2010) afirma que este alcance pretende precisar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea considerado para el estudio. Lo que se busca con el presente estudio, por un lado, desde el alcance exploratorio, es poder recolectar las bases teóricas de un proyecto complejo y relacionarlo con el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, el cuál es un problema poco estudiado. De esa manera, se podrán entender fenómenos como la complejidad de un proyecto, la resiliencia organizacional de una ONG y sus respectivas dimensiones. Por otro lado, desde el alcance descriptivo, se busca analizar las características de los miembros del proyecto y de su conjunto para poder identificar cuáles permitieron que el proyecto y la organización se vuelvan resilientes ante los problemas que tuvieron que enfrentar.

1.2. Enfoque

El enfoque metodológico se puede distinguir por tres tipos, cualitativo, cuantitativo y mixto. Para la presente investigación se ha considerado que el enfoque cualitativo es el más idóneo. Según Hernández et al. (2018) si el propósito de la investigación será interpretar y comprender los fenómenos que rodean a nuestro sujeto de estudio, se deberá responder a las preguntas de investigación mediante el uso de instrumentos de recolección no estadísticos. Esto está en línea con la investigación presentada, ya que, como se mencionó anteriormente, el objetivo es analizar las características de los miembros del proyecto que facilitaron la aplicación de las dimensiones de la resiliencia organizacional en la gestión del proyecto para hacer frente a la incertidumbre. Además, esta investigación se abordó desde

una perspectiva holística, ya que se recopiló y contrastó datos obtenidos de un panorama que no había sido evaluado previamente, como es el caso de la pandemia de COVID-19.

1.3. Diseño

El desarrollo de la investigación se basa en un estudio no experimental, que implica la observación de los fenómenos en su entorno natural sin ninguna manipulación deliberada de las variables estudiadas. Además, se utiliza un diseño transversal, ya que implica una medición en un momento específico en el tiempo presente (Hernández et al., 2010). Por ende, para poder analizar las variables de la resiliencia organizacional en la implementación del proyecto, el presente estudio tiene un diseño no experimental, pues, no busca manipular deliberadamente las variables de estudio y se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos y llegar a los respectivos hallazgos y conclusiones.

2. Estrategia general del estudio

Se utilizará el diseño de estudio de caso. Según Pasco y Ponce (2015), en el estudio de caso se emplea en una investigación a profundidad, para entender un fenómeno por intermedio de la utilización de la técnica de triangulación de información mediante el uso de varias técnicas de recolección de datos. En esta investigación se adopta este diseño metodológico para conocer a fondo las dimensiones de la resiliencia organizacional que resultaron fundamentales para la adaptación del proyecto *Ella alimenta al mundo*, desarrollado en Lima entre los años 2019 a 2022. Este proyecto es particular frente a otros proyectos, porque abarca seis áreas de resultados, lo que implica la interconexión de diferentes actividades que se comportan como sistemas de engranaje. Provocando un efecto continuo en su desarrollo. Además, al tener que adaptar el proyecto a tres regiones diferentes, Lima, Piura e Ica, hace que la gestión tenga que ser meticulosa. Por otro lado, ya que dicho proyecto tuvo que modificar sus actividades debido a la pandemia, la incertidumbre lo acompañó en todo momento.

Asimismo, el proyecto tuvo que ser resiliente pues tenía que cumplir con un gran objetivo, el de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de mujeres, productores a pequeña escala y sus familias mediante la promoción del acceso a insumos críticos. A través del empoderamiento de las mismas. Por ende, buscó implementar nuevas estrategias de gestión y adaptarse al nuevo contexto, para así, poder continuar apoyando a las mujeres agrícolas participantes del proyecto.

3. Instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con los instrumentos de recolección de datos, en la técnica cualitativa se realizarán entrevistas a profundidad a los gerentes de CARE Perú y personas que conforman el equipo, asimismo, llevaremos a cabo un análisis documental, para finalmente enfocarnos en la ejecución de entrevistas a los usuarios del proyecto y financistas del proyecto. Todo ello con la finalidad de recoger información más amplia y tener un mejor análisis en la investigación. Ver Anexo 3.

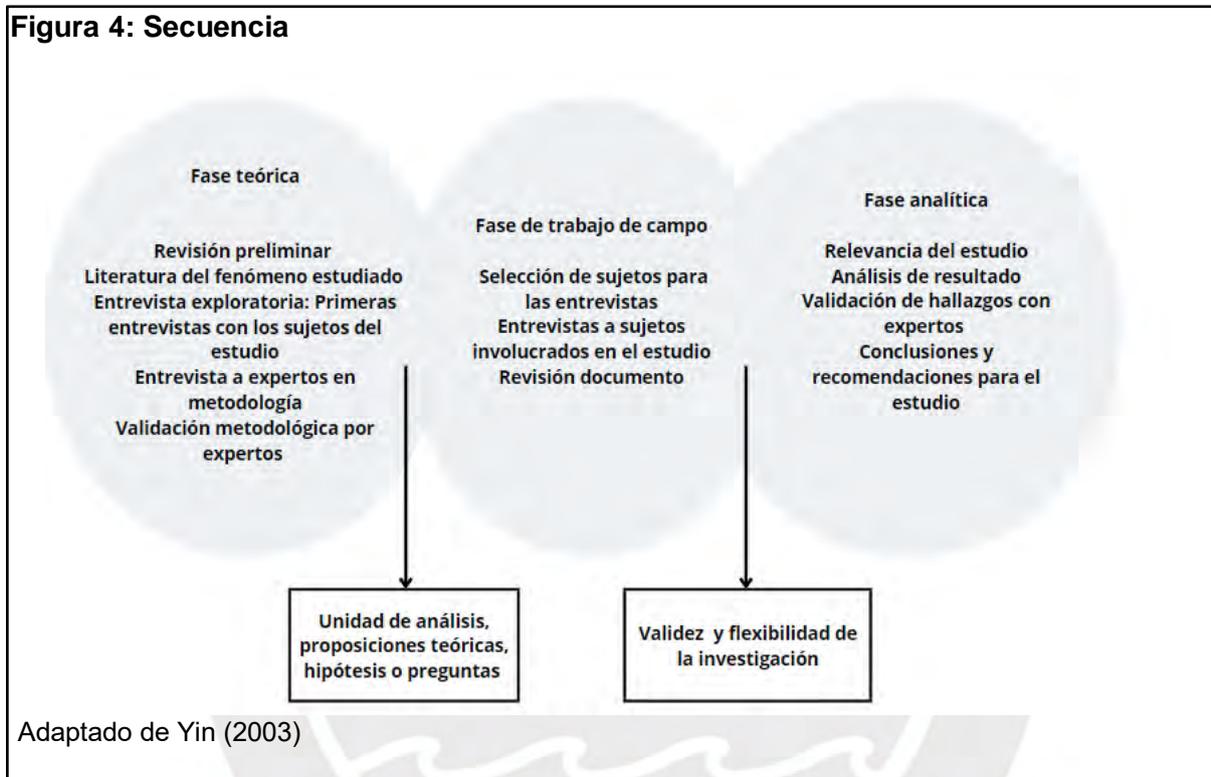
Tabla 10: Cuadro de instrumentos

Instrumentos de recolección de datos	Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación de proyectos complejos
<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas a profundidad a los gerentes de CARE Perú ● Análisis documental ● Entrevista a la analista financiera ● Entrevista al equipo de CARE Perú 	Gestión de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista a profundidad a los gerentes de CARE Perú ● Entrevista a la analista financiera 	Liderazgo Transformacional
<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas a usuarios del proyecto ● Entrevista al equipo de CARE Perú ● Entrevista a gerentes de CARE Perú 	Relaciones interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas a los gerentes de CARE Perú ● Entrevista al equipo de CARE Perú ● Entrevista a usuarios del proyecto 	Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis documental ● Entrevista al equipo de CARE Perú 	Capacidad de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista a los gerentes de CARE Perú ● Entrevista a la analista financiera ● Análisis documental ● Entrevista a usuarios del proyecto ● Entrevista al equipo de CARE Perú 	Apertura al cambio

4. Secuencia metodológica

La metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación fue la siguiente. Primero se realizó una fase teórica la cual constó de una revisión premilitar sobre el estudio, luego se realizó una búsqueda de fuentes sobre el fenómeno estudiado, ello nos permitió realizar el planteamiento de nuestros objetivos y preguntas, posteriormente con ayuda de expertos se validó la metodología. Así mismo, se realizaron entrevistas exploratorias a sujetos

de la organización y entrevistas a expertos en metodología para la validación de los instrumentos de recolección de información. En la fase de trabajo a campo se realizaron entrevistas a fondo a sujetos involucrados en el estudio y una revisión documental sobre aspectos de la organización, finalmente en la fase analítica se realizó un análisis sobre los resultados obtenidos en el trabajo de campo, tras ello realizamos una validación de los hallazgos con expertos, finalmente se plantearon conclusiones y recomendaciones para el estudio.



5. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia es un esquema diseñado que permite analizar y examinar la metodología del desarrollo de la investigación, para su evaluación se tiene que tener en cuenta la cohesión entre la información recolectada, los resultados obtenidos y el diseño metodológico previsto (Pasco & Ponce, 2018). De igual manera, es necesario que el marco teórico y la metodología propuesta permitan operacionalizar las variables teóricas involucradas, con indicadores específicos de evaluación, para favorecer a la definición de las preguntas y actores específicos. En la presente investigación se ha elaborado la matriz de consistencia de acuerdo a los conocimientos de los autores anteriormente mencionados (Ver Anexo 2).

6. Operacionalización de las variables

El presente diagrama, nos permite identificar el proceso por el cual tienen que pasar las organizaciones que gestionan proyectos complejos para poder ser resilientes. Parte del surgimiento de un evento negativo, como aquel catalizador que amenaza a la organización a sufrir ciertos cambios en la gestión de su proyecto complejo, los cuales pueden limitar el correcto desenvolvimiento del mismo. Como sostienen Bhamra et al. (2011), una vez que esta amenaza es detectada, se comienza a identificar las posibles respuestas para contraatacar o mitigar sus posibles daños. Es aquí donde el nivel de resiliencia de las organizaciones juega un papel importante, pues en base a la correcta implementación de las dimensiones de la resiliencia organizaciones identificadas anteriormente, es que se podrá contrarrestar las variaciones y salvaguardar la continuidad del proyecto.



De acuerdo al modelo presentado anteriormente en la figura (5), para la presente investigación, se implementará el proceso de adaptación, el cual consta de tres etapas: Evento, amenaza y respuesta. El cual se desglosa explicando cada uno de los cambios ocurridos y como la organización respondió ante eventos de incertidumbre. Por otro lado para el estudio de las dimensiones de la resiliencia organizacional, nos enfocaremos en seis dimensiones, dentro de las cuales hemos identificado las siguientes variables para potenciar su análisis; gestión de riesgo (detección de problemas, prevención y reducción de vulnerabilidades), trabajo en equipo (colaboración, objetivos grupales y enfoque en el entorno), liderazgo transformacional (dirigir, motivar, mitigar resistencias y acompañamiento), relaciones interpersonales (relaciones positivas, conexión entre áreas, soluciones

adaptativas, interacción entre miembros y entorno organizacional), capacidad de aprendizaje (aprendizaje de errores, planteamiento de soluciones, evaluación desarrollo colaborativo, miembros del equipo y desarrollo de competencias) y apertura al cambio (enfrentar situaciones, renovar, adaptarse, cambiar e innovar).



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados se presentará en base a la información recolectada. En primer lugar, se empieza indicando el proceso de adaptación del proyecto, para así explicar cada una de sus etapas. Luego se describen los cambios que se produjeron en el programa, para ello se han categorizado 3 tipos de cambios: Cambios metodológicos, Cambios en la estrategia de comunicativos y Cambios en la distribución de recursos. Finalmente se corrobora los resultados con el marco teórico asignado.

1. Proceso de adaptación del proyecto

El proceso de adaptación de un proyecto, según Bhamra et al. (2011), consta de tres fases: reconocer el o los eventos que pueden impactar en el desarrollo del proyecto; identificar si esos eventos se pueden convertir en amenazas que efectivamente sí impactan en el proyecto y en base a este análisis, proponer y realizar soluciones que permitan contrarrestar las consecuencias de dicha amenaza. Este proceso permite entender y analizar cómo es que la organización CARE Perú, responsable del proyecto *Ella alimenta al mundo*, pudo adaptarse frente a los cambios que se le presentaron y de esa manera volverse resiliente.

1.1. Evento

La pandemia que originó el virus del COVID-19, fue un golpe muy fuerte que azotó a todos los países del mundo. Es preciso mencionar que sus consecuencias se profundizaron más en países tercermundistas como el Perú. A inicios del 2019, ya se presenciaban los primeros casos en Wuhan, China, para muchos peruanos era un caso aislado que solo se veía en la otra parte del mundo. Un posible riesgo que tenía su cauce en otros países. Sin embargo, a inicios del 2020, este riesgo se convirtió en un evento, pues los primeros contagiados llegaron al país y el virus se propagó. Originando así medidas sanitarias que llevaron a restricciones como el aislamiento social, lo que implicó el cese de diversas actividades y en muchos casos limitó la continuidad de ciertas organizaciones.

Es importante recalcar que según Bhamra et al. (2011), un riesgo sigue siendo sólo hipotético hasta que se manifiesta en un evento. Para el presente proyecto, se han identificado dos eventos principales que marcaron un antes y después en la implementación del mismo (ver Anexo K). El primero se presentó el 15 de marzo del 2020, a través de la promulgación del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, dispositivo que declara Estado de Emergencia Nacional. Según el gerente del proyecto, el hacinamiento que ocasionó el COVID-19 evitaba la continuidad de las actividades presenciales, como las capacitaciones a las usuarias y la asistencia a oficina por parte de los empleados de la organización, pues no podían movilizarse y había limitaciones para desarrollar las actividades del proyecto.

El segundo evento fue la “petición del donante principal del proyecto, Pepsico, quien solicitó extender el tiempo del proyecto, pero sin añadir costos adicionales” (J.N, comunicación personal 05 noviembre 2022). Este pedido implicó que se analizará la capacidad de la organización para poder continuar con todas las actividades del proyecto, entre ellas las capacitaciones. A continuación, veremos cómo estos eventos se convirtieron en amenazas, las cuales propiciaron el cambio de la planificación original del proyecto y obligaron a repensar las actividades.

1.2. Amenaza

Como se mencionó anteriormente, el surgimiento de un evento abre la posibilidad de que una o varias amenazas impacten en las organizaciones. Por ello, es necesario analizar estos sucesos desde la perspectiva de aquellos factores que modifican el diseño en la implementación de proyectos y cómo se convierten en amenazas que afectan la continuidad del proyecto e implican cambios en su implementación.

A continuación, se mencionan las amenazas que genera el surgimiento del primer evento. En primer lugar, se presentó la amenaza de que las usuarias ya no continuaran capacitándose ni recibiendo apoyo por parte de la organización, pues las capacitaciones ya no podían continuar de manera presencial, ni los especialistas podían acercarse a los domicilios de las usuarias para apoyarlas con temas prácticos como el sistema de riego u orientación en el cuidado de animales. Además, no podían tener un contacto fácil con las usuarias porque estaban cuidándose de no ser contagiadas.

Esto obligó a los gerentes a repensar la metodología de las actividades, lo que implicó aplicar cambios en el diseño original del proyecto, los cuales se mencionan más adelante. Por su parte, el factor recursos humanos también se hizo presente con esta amenaza, pues los colaboradores y usuarias del proyecto no solo tuvieron que adaptarse al nuevo contexto laboral y social del COVID-19, sino que también pasaron por la tensión emocional que conlleva dicha enfermedad.

En segundo lugar, tras la aplicación de los cambios en la metodología de las actividades, se presentó otra amenaza que también implicaba la no participación de las usuarias en las capacitaciones, como se detalla más adelante, la metodología de enseñanza pasó de ser presencial a virtual, esto limitaba la participación de las usuarias en las capacitaciones, esta amenaza se relaciona con el factor cambios en el diseño original del proyecto, pues este no tenía mapeado en sus orígenes la implementación de capacitaciones virtuales. Las usuarias no estaban acostumbradas a utilizar herramientas tecnológicas, como la plataforma Zoom o el WhatsApp.

Una usuaria nos comenta lo siguiente, “yo no tenía conocimiento sobre el uso de aplicativos como el Zoom o WhatsApp, antes no lo usaba y a raíz que CARE nos enseña a usarlos pudimos implementar estas herramientas para nosotros” (M.U, comunicación personal 07 noviembre de 2022). Como se menciona líneas abajo, la organización pudo entender esta necesidad de las usuarias y las capacitaron en el uso de estas herramientas tecnológicas para que pudieran recibir sus capacitaciones.

En tercer lugar, otra amenaza surgió tras el problema de conectividad de internet de las usuarias, sobre todo en las regiones más alejadas (F.Y, comunicación personal 04 noviembre de 2022). Desde la experiencia de las usuarias, una nos menciona lo siguiente, “me sentí muy frustrada, la señal para mi es muy débil” (V.U, comunicación noviembre 08 de 2022). Lo cual limita su participación en las capacitaciones, pues no puede continuar con el desarrollo normal de estas, lo que impide su correcto crecimiento dentro del proyecto. Esta amenaza también se relaciona con el factor cambios en el diseño original, pues como se mencionó, la implementación de la virtualidad en el proyecto no fue pensada en su diseño original. Además, el factor participación de actores y motivaciones impulsó a los gerentes del proyecto a buscar soluciones adaptativas para este problema, las cuales se mencionan líneas abajo.

Como cuarta y última amenaza que dificultó por un momento la continuidad del proyecto fue el temor del cese del apoyo del donante principal Pepsico y donantes secundarios, pues las prioridades en el contexto COVID-19 cambiaron.

Como amenaza del segundo evento se presenta la preocupación de no contar con la financiación suficiente para expandir el proyecto, esta sucede debido a la extensión del proyecto, la cual fue una petición directa del donante principal Pepsico (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). Faguet (2002) sostiene que para la correcta ejecución de los fondos se debe de considerar la capacidad de la demanda, junto a la estructura de la institución y el diseño del proyecto, ello para abordar la sostenibilidad a largo plazo.

De la misma manera, se han identificado amenazas relacionadas a diversos eventos que se presentaron en el desarrollo del proyecto, estas amenazas limitaron de cierta medida la continuidad del proyecto, a inicios del proyecto se presentó una amenaza relacionada al contacto con los líderes de las comunidades. Debido a que ellos no confiaban en el apoyo que CARE les iba a brindar, esto se debe a la poca o casi nula comunicación que tuvieron con anteriores organizaciones que supuestamente decidieron apoyar a las comunidades (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). Esa mala experiencia que tuvieron los líderes frenó en cierta medida el acceso que CARE podía tener con ellos.

Por último, se presenta el contexto político de nuestro país, el cual si bien no fue una amenaza muy fuerte para la organización, el gerente del proyecto nos menciona que entablar comunicación con nuevos gabinetes ministeriales, los cuales cambiaban constantemente, implicaba en cierta medida un retroceso, pues había que volver a comunicarse con los nuevos representantes y actualizarlos sobre la gestión del proyecto y la intervención de su sector (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022).

Los factores y amenazas antes mencionadas impulsaron la modificación de la implementación del proyecto *Ella Alimenta al Mundo*. Según Bhamra, Dani & Burnard (2011), para hacerle frente a estos problemas es necesario tener respuestas resilientes que permitan que un sistema se reconfigure para mitigar riesgos. Las respuestas que tuvo CARE Perú frente a sus amenazas se explican a continuación.

1.3. Respuesta

Como mencionan los autores Barnett y Pratt (2000), es necesario tener respuestas resilientes que se adapten al nuevo contexto y que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. En palabras del gerente del programa, el mayor cambio que tuvo que enfrentar el proyecto fue en la implementación del mismo, pues originalmente todas las actividades estaban pensadas para realizarse presencialmente. Sin embargo, por las restricciones ya mencionadas, se tuvo que implementar otra metodología y cambios internos. A continuación, se enlistan las respuestas que CARE implementó para mitigar las amenazas mencionadas, líneas abajo se explican a detalle cada una de ellas.

Respuesta hacia las beneficiarias:

- Implementación de herramientas virtuales: Como Zoom y el aplicativo Lista, para el dictado de las capacitaciones. Así como, informes virtuales y dinámicos para complementar el aprendizaje de las usuarias.
- Capacitación a las usuarias para el uso de los aplicativos antes mencionados
- Donación de herramientas digitales: *Tablets* y modem con internet para quienes no tenían estos recursos.
- Enseñanza offline para quienes tuvieran problemas de conectividad.
- Sistema de comunicación telefónica y mediante WhatsApp

Respuesta al equipo y actores involucrados en el proyecto:

- Realización de informes y presentaciones sobre el porqué de la continuidad del proyecto en etapa de pandemia, este informe estaba dirigido al donante principal y a los actores externos.
- Correcta administración de recursos, cumpliendo así con la petición del donante.

- Implementación de la plataforma Zoom para la realización de reuniones de equipo.
- Sistema de comunicación telefónica, mediante WhatsApp y Zoom.
- Se establecieron nuevas comunicaciones con los nuevos representantes de cada sector que interviene en el proyecto, esto debido al contexto político cambiante y al cambio frecuente de Ministros en nuestro país.

Aplicando todas estas respuestas las participantes podían seguir capacitándose sin la necesidad de salir de sus hogares. Además, los trabajadores podrían continuar con sus labores de igual manera, si bien aquellos que trabajan en campo tuvieron un mayor grado de dificultad para adaptarse a la virtualidad, se pudo concretar un buen trabajo. A continuación, se explica a detalle dichas respuestas (ver Anexo 10).

Sin embargo, esta solo fue una posible amenaza, pues gracias a la comunicación estable con el donante principal y las estrategias que CARE implementó, permitieron que Pepsico continúe apoyando al proyecto. Con respecto a los donantes secundarios, si bien la cantidad de donantes disminuyó, lo cual también representó una amenaza para el proyecto, gracias al apoyo del donante principal se pudo continuar con el mismo.

1.3.1. Cambios en la metodología del proyecto

Para empezar, se priorizó el uso de herramientas tecnológicas como el Zoom, el aplicativo Lista y el WhatsApp. Además, tras la creación de grupos de WhatsApp se pudo juntar a todas las mujeres en grupos específicos como, por ejemplo, por grupo de tipo de negocio y localidad. Dentro de los cuales se enviaron los materiales de enseñanza de cada tema a tratar. Por su parte, el uso del aplicativo Zoom, permitió que las capacitaciones se den vía videollamada y de manera grupal, lo cual fue beneficioso para las mujeres y para la organización. Esto facilitó que aquellas mujeres que no podían acceder a las capacitaciones virtuales tengan la facilidad de acceder a la grabación de las clases. Además de poder compartirla con otros miembros de su familia. Cabe mencionar que antes de implementar estas herramientas tecnológicas las usuarias fueron capacitadas en su uso, esto se comprueba con el testimonio de ellas, una nos menciona lo siguiente:

la organización nos capacitó para utilizar el Zoom porque como acá somos la mayor parte rural, aparte también somos la mayoría personas adultas. En general era un poquito tedioso entonces ellos optaron en primero capacitarnos, nos capacitaron respecto a la aplicación como usar cómo reenviar mensajes, compartirnos pantalla, entre otras cosas que nosotras no sabíamos, pues era algo nuevo (M.U, comunicación personal noviembre de 2022).

Sin embargo, esa no fue la única metodología para continuar capacitando a las usuarias, se creó el aplicativo Lista, el cual le brindaba asesoramiento en educación financiera y empoderamiento femenino. (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022) En la actualidad la metodología es híbrida, en la cual todas las clases teóricas se realizan de manera virtual, sin embargo, las capacitaciones en el campo se realizan de manera presencial. Esto permite que las usuarias mejoren su nivel de aprendizaje y la retroalimentación recibida sea más efectiva. Además, estos espacios de presencialidad fortalecen las habilidades de colaboración entre las usuarias, la especialista en temas de género del proyecto nos menciona que la organización siempre ha promovido la salida de las mujeres del espacio doméstico al espacio público, pues encontrarse con sus pares en un ambiente propio entre ellas hace que las dinámicas también sean enriquecedoras. Esta conexión con otras mujeres forma parte del crecimiento personal y del empoderamiento de las participantes (V.L, comunicación personal 07 noviembre de 2022).

1.3.2.Cambios en la estrategia de comunicación

La forma de comunicación que se tenía con las usuarias antes de la pandemia era principalmente presencial y en ocasiones por llamada telefónica. Sin embargo, como se mencionó, la inmovilidad social restringió todo contacto directo entre personas, por ello, la organización se vio en la necesidad de implementar otros sistemas de comunicación. El WhatsApp se convirtió en el medio más usado, por allí se solventaron dudas, también había la posibilidad de que las usuarias le envíen fotos al equipo del proyecto sobre sus avances en sus corrales o sistemas de riego. Según una usuaria del proyecto, los ingenieros les brindaron sus números, para poder realizarles consultas vía llamada o por WhatsApp (W.U, comunicación personal 06 noviembre de 2022). Como se menciona otra manera de solventar dudas es a través de las llamadas telefónicas, metodología que ya se venía implementando anteriormente. Sin embargo, el uso del WhatsApp fue más efectivo para las usuarias. Al inicio les costó adaptarse a esta aplicación, luego gracias a las capacitaciones del equipo y la constante práctica, hicieron de este su primera opción al momento de comunicarse.

Por otra parte, cabe mencionar que la manera de comunicación entre los miembros del equipo también varió debido a las restricciones, las reuniones de equipo pasaron de ser presenciales a virtuales, pues esta era la nueva metodología de trabajo. Un miembro del equipo sostiene que a algunos compañeros les costó adaptarse a las herramientas virtuales. Siendo este el caso de los trabajadores nuevos, pues tenían que explicarles el manejo de algunos programas y orientarlos en la creación de plantillas que necesitaban. Asimismo, recalcando un aspecto negativo de la virtualidad, nos menciona que estar mucho tiempo sentados frente a un equipo, impacta en la salud física y emocional (J.S, comunicación personal 02 noviembre de 2022). Debido a ello y a la disminución de la restricción de

inmovilidad social, la metodología de trabajo actual es híbrida. Además, como se menciona más adelante, los espacios de integración entre trabajadores se están implementando progresivamente.

Con respecto a la comunicación con actores externos, tenemos que, en primer lugar, se fortaleció la comunicación con los líderes comunales, como se mencionó anteriormente, había posibles amenazas de no contar con su apoyo. Sin embargo, gracias a la persistencia de los líderes del proyecto, se pudo establecer una comunicación directa y estable con los líderes, quienes les permitieron acceder al contacto directo con las usuarias del proyecto (J.S, comunicación personal 02 noviembre de 2022). En segundo lugar, la estrategia de comunicación dirigida hacia el principal donante Pepsico, tuvo que ser reforzada, pues originalmente el donante no deseaba continuar apoyando al proyecto por el surgimiento de la pandemia. No obstante, el gerente del proyecto nos menciona que el equipo de CARE realizó diversos informes y presentaciones sobre el porqué de la continuidad del proyecto, sobre todo en etapa de pandemia (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022), dicha importancia fue expresada al donante, quien finalmente aceptó continuar apoyando al proyecto. Por último, el cambio constante de ministros obligó a la organización a afianzar la comunicación con los nuevos encargados de las entidades públicas participantes del proyecto, ello implicó que CARE Perú enfoque la comunicación en el valor que genera la participación de estas entidades y el impacto que genera en la vida de las participantes del proyecto.

1.3.3.Cambios en la distribución de recursos

Si bien las mujeres podían acceder a sus clases desde sus celulares, *tablets* o computadoras. Para aquellas que no contaban con un aparato tecnológico, se les donaba *tablets* y para las que no podían acceder a internet, se les facilitaba el acceso al mismo a través de un módem (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). En los casos de tener participantes que por la lejanía de su hogar no tuvieran acceso a internet, se implementó la metodología offline, se les donaban *tablets* con la información necesaria para que puedan continuar capacitándose desde sus casas (E.C, comunicación personal 07 noviembre de 2022). Estos gastos originalmente no estaban pensados, sin embargo, debido a la necesidad de algunas usuarias se tuvieron que implementar.

Por otro lado, la necesidad de implementar sistemas de prevención contra el COVID-19, se volvió prioridad, sobre todo a inicios de la pandemia. Por ello, se reorientaron recursos económicos a la implementación de sistemas de bioseguridad para las familias y para el equipo de trabajo, como el uso de mascarillas, alcohol, desinfectante de zapatos, entre otros. Además, de la preparación y distribución de materiales informativos para la prevención del COVID-19. Asimismo, la solicitud del donante Pepsico de extender por un año más el

proyecto sin incrementar más recursos, hizo que los gerentes del programa reestructuren la distribución de dinero disponible.

Según el gerente del proyecto, los costos que implican realizar capacitaciones presenciales y distribuir materiales de enseñanza impresos fueron ahorrados en la medida que se implementó la virtualidad (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). Por ello, esa cantidad de dinero que no se dispuso pudo utilizarse para la implementación de los sistemas de prevención para COVID-19 y para la petición de extender el proyecto un año más.

Con respecto a los recursos humanos no se produjeron cambios en el personal de la organización por lo que respecta a ese periodo, el equipo se mantuvo consolidado y la rotación de personal no presentó un incremento significativo, de la misma manera no existió una variación en las métricas para la evaluación de los recursos intangibles como tangibles de la ONG y se mantuvo la administración bajo los parámetros que se han venido trabajando desde un principio del proyecto.

2. Dimensiones de la resiliencia organizacional que permiten la adaptación en la gestión de proyectos complejos

Para el análisis de las seis dimensiones, como se indica en el capítulo de metodología, la muestra de quienes se recolectó información incluyó a un gerente del proyecto, tres líderes del equipo, siete usuarias del proyecto, y seis miembros que intervinieron en el programa. La información recolectada se realizó mediante entrevistas a profundidad a cada uno de los actores, de igual manera se logró tener data a través de un análisis documental brindado por la organización CARE.

El estudio aborda de manera continua las dimensiones de gestión riesgo, trabajo en equipo, liderazgo transformacional, relaciones interpersonales, capacidad de aprendizaje y apertura al cambio. Analizando cada dimensión y cada variable, que promovieron la resiliencia organizacional en la ONG CARE.

2.1. Gestión del riesgo

La presente dimensión está dividida en tres variables, las cuales permitirán entender cómo es que la gestión del riesgo se hace presente en la organización estudiada. En primer lugar, se encuentra la detección de problemas, Puentes Quiroga et al. (2015) nos menciona que aquellas organizaciones que identifiquen proactivamente un problema son las que pueden adaptarse de mejor manera. El COVID-19 obligó al proyecto Ella alimenta al mundo a enfrentar ciertos cambios (ver tabla 12), como nos menciona el encargado de Comunicaciones, muchas barreras surgieron durante la pandemia, haciendo que recién

detecten los problemas cuando ocurren, “esto limitó la capacidad del equipo para continuar con la implementación original del proyecto” (D.P, comunicación personal 31 octubre de 2022). Sin embargo, como se mencionó, este pudo adaptarse, implementando nuevas metodologías para el cumplimiento de sus objetivos.

En segundo lugar, se encuentra la variable prevención, Kalia y Singh (2021) sostienen que prevenir riesgos es una capacidad muy importante que las organizaciones deben desarrollar para poder adaptarse a entornos turbulentos con incertidumbre latente. En base al contexto mencionado, hay que reconocer que el surgimiento del COVID-19 fue un hecho inesperado, por ende, no hubo oportunidad de prevenirlo. Sin embargo, la organización se vio en la obligación de prevenir escenarios post COVID-19, en palabras del gerente del proyecto, el equipo de trabajo ha realizado un mapeo de los posibles escenarios que se puedan presentar en la implementación del proyecto, creando así posibles situaciones problemáticas y sus respectivas soluciones (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022), para poder mitigar futuros problemas que se presenten. A continuación, se presenta la Tabla 11, en el cual se detallan los problemas y sus respectivas soluciones que se desarrollaron para aquellos supuestos problemas potenciales post COVID-19.

Tabla 11: Prevención

PROBLEMAS	SOLUCIONES PREVENTIVAS
Reducción de los ingresos de las usuarias por la cuarentena	Apoyo económico a las usuarias, brindándoles recursos para la alimentación de sus animales y maquinarias para sus negocios.
Sin acceso a internet ni a aparatos tecnológicos	Ofrecerles modem con internet y <i>tablets</i> a quienes lo necesiten
Inasistencia a las capacitaciones por sobre carga de la labor doméstica	Implementar talleres de planificación de las tareas del hogar entre todos los miembros de la familia
Exposición de las usuarias a contagiarse del COVID-19	Brindarles materiales de bioseguridad y material informativo sobre la prevención del COVID-19

En tercer y último lugar, se encuentra la variable reducción de vulnerabilidades, siendo este el objetivo final de gestionar riesgos. Puentes Quiroga et al. (2015), menciona que organizaciones que gestionen vulnerabilidades serán las que mejor puedan adaptarse. Es importante reducirlas porque de esa manera el proyecto no estará expuesto a cambios significativos que limiten su continuidad. Ese es el objetivo de gestionar riesgos, que permitan identificar problemas para en un futuro prevenirlos y así reducir futuras vulnerabilidades. Por ejemplo, según el testimonio de algunos miembros del equipo del proyecto, un problema que pudieron identificar en la implementación del mismo fue la falta de conectividad que tienen algunas usuarias, debido a la lejanía de su hogar. Así que para prevenir que aquellas mujeres

no asistían a las capacitaciones virtuales implementaron el sistema de aprendizaje offline, con el cual mediante la donación de *tablets* podían acceder a los temas de sus capacitaciones sin la necesidad de internet. (J.N comunicación personal 05 noviembre de 2022) Permitiendo así, reducir la vulnerabilidad de las usuarias, brindándoles la oportunidad de poder seguir capacitándose, logrando así mejorar sus negocios y empoderándose. Lo cual demuestra el nivel de gestión que se puso en práctica para poder solucionar tal inconveniente y continuar con el desarrollo del proyecto y el cumplimiento de su objetivo final, empoderar a las mujeres agricultoras.

Tabla 12: Reducción de vulnerabilidades

PROBLEMAS	SOLUCIONES	REDUCCIÓN DE VULNERABILIDADES
Falta de conectividad	Donaciones de modem con datos móviles	Acceso a las capacitaciones virtuales y documentos de estudio, con lo cual pueden continuar aprendiendo, empoderándose y mejorando su negocio.
Falta de recursos electrónicos	Donaciones de <i>tablets</i>	
Falta de conectividad y dispositivo móvil	Donaciones de <i>tablets</i> con información sobre las capacitaciones (modo offline)	
Poco conocimiento sobre plataformas virtuales por parte de las usuarias	Capacitaciones para el manejo de dichas plataformas	
La implementación del proyecto en las tres regiones presentadas implica tener perspectivas diferentes para cada población, pues son regiones diferentes con necesidades similares.	Guiarse de proyectos pasados, en los cuáles han podido relacionarse con poblados similares a los del proyecto	Esto permite que la implementación de las actividades pueda desarrollarse efectivamente, enfocado en el público específico de cada región.

A manera de resumen, se ha identificado que surge la necesidad de implementar un sistema de detección de problemas, esto debido a las consecuencias que se originaron con la llegada de la pandemia. Además, una vez mapeado los diferentes escenarios propuestos y sus respectivas soluciones se pudo mitigar futuros problemas. Por su parte, la implementación de ciertas actividades y modificaciones dentro del proyecto han permitido que se reduzcan los limitantes y se continúe con la implementación del mismo.

2.2. Trabajo en equipo

La presente dimensión consta de tres variables que permitirán entender mejor la importancia y la aplicabilidad del trabajo en equipo. Para empezar, Rodriguez y Vera (2015) sostienen que el trabajo en equipo implica la interacción dentro de un grupo de personas para

lograr un objetivo en común. En primer lugar, se encuentra la variable colaboración, “proceso dinámico e interpersonal en el que dos o más individuos se comprometen a interactuar con autenticidad y constructivamente para resolver problemas, aprender los unos de los otros y lograr metas preestablecidas” (Hanson et al., 2005, p. 344). En esa misma línea, el gerente del proyecto nos menciona que el equipo de trabajo se ha comunicado con mayor frecuencia durante la pandemia, se ha presentado un mayor nivel de colaboración entre ellos, solventando dudas o ayudando cuando ocurre algún inconveniente (J.N comunicación personal 05 noviembre de 2022).

También existe un nivel de colaboración muy estable con actores externos, CARE Perú ha establecido tres alianzas con el sector público y privado para mejorar las prácticas en nutrición y alimentación. Además, doce alianzas con actores de los mismos sectores para promover y mejorar el desarrollo económico y agrario. Por ejemplo, se concretó el apoyo del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), quien proporcionaba informes y apoyo en las capacitaciones de agricultura. Estas alianzas se realizaron a inicios del 2019, antes de la implementación del proyecto. Asimismo, se fueron reforzando durante la pandemia, pues el contexto obligó a entablar una comunicación más estable.

La segunda variable para analizar es la de objetivos grupales, Acosta (2014) nos menciona que un equipo se forma a través de la persecución de una meta en común. Lograr que esto se cumpla implica tener un liderazgo eficaz, que guíe al equipo y lo motive. Se trata de esclarecer los objetivos organizacionales y hacer el reconocimiento de la importancia de la labor del equipo para el cumplimiento de los mismos. Peña (2015) recalca la importancia de motivar tanto internamente como externamente a los colaboradores. Para contextualizar esta variable dentro del proyecto *Ella alimenta al mundo*, según el gerente del proyecto, todos los miembros del equipo comparten el mismo interés, el cual se centra en cumplir con el objetivo de poder empoderar a las participantes del proyecto (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). Por ejemplo, se puede observar que cuando el área de comunicaciones quiere realizar una publicación de algún tema en específico, hay una colaboración entre áreas, de igual manera, las áreas de nutrición y género trabajan en conjunto para poder solventar las dudas que tenga el área de comunicación en ciertos temas específicos que corresponden a dichas áreas. Sin embargo, en ocasiones hay cierta indisposición por parte de un área mencionada, lo cual retrasa el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, nos mencionan que para llegar a las personas que residen en provincia, se ha tenido que fortalecer la comunicación entre las áreas de la sede central, ubicada en Lima, y las áreas de las distintas regiones que abarca el proyecto, permitiendo así que la comunicación con las usuarias sea más cercana (F.Y, comunicación personal 04 noviembre de 2022). Este fortalecimiento de comunicación se logró a través de una correcta organización

entre ambas sedes, por un lado, se estableció una agenda para reuniones donde se informaban las actualizaciones de las actividades, cabe mencionar que la virtualidad permitió que estas reuniones sean más eficaces, pues se ahorra tiempo y recursos económicos.

Asimismo, la disposición de la gran parte de los miembros por solventar dudas e inquietudes en cualquier momento facilitó la claridad de las actividades. Según otro miembro del equipo, los trabajadores de las zonas saben cómo se maneja el proyecto en sus respectivas localidades, tienen el liderazgo a nivel local y tienen una comunicación más efectiva con la población que se interviene (R.G, comunicación personal 28 octubre de 2022). Esta comunicación se reforzó más durante la pandemia, pues según el gerente del proyecto, “las usuarias necesitaban saber que vamos a estar con ellas durante todo el proceso, que no están solas” (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). Esto lo comprueban algunas usuarias, quienes recalcan que el equipo ha estado allí constantemente, les dan un seguimiento y recordatorio sobre los temas que tenían que implementar en sus negocios. Mencionan que sin importar la hora ellos les responden sus preguntas (K.U, comunicación personal 03 noviembre de 2022). Esto demuestra el trabajo en equipo y el compromiso que hay detrás de esta gestión. Además, cuando se trabaja en equipo fluyen diversas ideas, por ello, el gerente del proyecto recalca la importancia de tener un equipo diverso y especialistas en temas diferentes, pero con objetivos en común.

Por último, la tercera variable es la de enfoque en el entorno, según Weick et al. (1999), una organización es resiliente cuando los empleados no solo se enfocan en su persona, sino también en su entorno. Ello implica el trabajo en equipo que debe desarrollarse para poder solucionar los problemas que se presenten en el entorno organizacional. En palabras de los miembros del equipo y de algunas usuarias del proyecto, CARE Perú ha sabido entender las necesidades de su entorno, desde la importancia y urgencia de empoderar a las mujeres agrícolas hasta la necesidad de adaptar las actividades al nuevo contexto. Para empezar, las restricciones que originó la pandemia en nuestro país limitaron la capacidad de la organización para continuar con sus actividades, las cuales estaban pensadas en realizarse de manera presencial, actividades como la capacitación teórica y práctica en temas de agricultura, ganadería, financiamiento, entre otros. Debido a ello, como se mencionó anteriormente, se tuvo que repensar la metodología de la implementación del proyecto, utilizando ahora metodologías virtuales y brindando recursos necesarios para la correcta ejecución de las capacitaciones. Demostrando así, una preocupación por el entorno y facilitando los recursos para quienes más lo necesitan. A continuación, se presenta la tabla # en la cual se muestran los testimonios de las usuarias, los cuales corroboran lo anteriormente dicho.

Tabla 13: Testimonio de usuarias

Usuaría 1	“Ellos se acomodan a nuestros horarios, son personas muy buenas, de buen corazón, nos ayudaron a ser mujeres empoderadas, que a pesar de todas las dificultades no dejemos nuestro sueño de lado (M.U, comunicación personal 07 noviembre de 2022)”.
Usuaría 2	“Ellos siempre están ahí nos dicen por favor sigan avanzando y mandan su comentario diciendo felicitaciones. Llegan a ver que estamos avanzando y ellos se sienten orgullosos y motivados a seguir apoyándonos (V.U, comunicación personal 08 noviembre de 2022)”.
Usuaría 3	“CARE nos llamó y nos dijeron: saben que no podremos estar de manera presencial, pero vamos a hacer una capacitación virtual para educación financiera, así que nos brindaron varios cursos virtuales. Además, nos brindaron los alimentos para nuestros animales (E.U, comunicación personal 14 noviembre de 2022)”.
Usuaría 4	“Gracias a CARE empezamos a utilizar Zoom y WhatsApp, más adelante nos enseñaron lo que es la billetera electrónica, gracias a CARE pude formalizarme y tener una cuenta de ahorro. CARE llegó a cambiarnos la vida y a ver nuestro negocio a futuro (M.U, comunicación personal 03 noviembre de 2022)”.

A manera de resumen, se ha identificado que la variable colaboración es una de las más desarrolladas dentro del proyecto, pues existe apoyo entre la mayoría de las áreas. Asimismo, con relación a los objetivos grupales, los miembros de equipo son conscientes del objetivo que persiguen y cómo toda actividad que realizan impacta en el mismo. Por ello se considera que también el enfoque en el entorno es una variable muy presente dentro de los colaboradores y esto lo demuestran las usuarias con sus testimonios.

2.3. Liderazgo transformacional

En este apartado se muestra el análisis de los resultados obtenidos por la dimensión del liderazgo transformacional, esta dimensión se encuentra constituida por las siguientes variables: Dirigir, acompañar, motivar, mitigar resistencias y guiar al grupo. A continuación, se analizará cada una de las variables.

Para el estudio de la primera variable, dirigir es relevante para el análisis de la resiliencia organizacional, dado que los jefes son quienes ejercen la dirección para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente al igual que contribuir con la supervisión. Para esta variable se obtuvo información de parte de los miembros del equipo y de los jefes de área, al igual que al gerente principal. Los miembros del equipo señalaron que los jefes tienen una excelente capacidad de gestión, aplican estrategias comunicacionales para relacionarse con las diferentes áreas, cabe precisar que, si bien las decisiones estratégicas son decididas por el gerente general, los diferentes coordinadores y colaboradores cuentan con la oportunidad de proponer y de presentar sus propuestas. Por otro lado, uno de los miembros del equipo indicó: “Creo que hay muchísimo por mejorar en el área de habilidades blandas de algunos líderes del equipo (J.S comunicación 02 noviembre de 2022)”. Afirmación que algunos jefes del área y otros miembros del equipo coincidieron con lo manifestado respecto

a un encargado de uno de los componentes del proyecto en particular. En base a lo obtenido por los actores que brindaron esta información existe una gran capacidad de habilidades técnicas, y de gestión externa para abordar el desarrollo del proyecto, pero en particular existe un grupo de líderes del equipo a quienes les falta una mayor apertura para relacionarse con los demás integrantes, al igual que una capacidad de empatía y de diálogo hacia adentro, ello para fortalecer los lazos de compañerismo y comunicación con los demás miembros del equipo.

La segunda variable, motivar, es importante para el estudio de resiliencia por cuanto se necesita implementar medidas para la creación de un ambiente sano en donde los miembros de la organización puedan rendir de manera eficiente, teniendo un sentido de pertenencia con el objetivo del proyecto el cual permita que el grupo crezca en conjunto pese a las adversidades. Para este análisis, la información provino de los miembros del equipo, usuarias del proyecto, y el gerente del proyecto. Los miembros del equipo de monitoreo, comunicaciones y de economía indicaron que en las reuniones virtuales que se dieron por pandemia, el líder del proyecto tenía la capacidad de motivar a los integrantes del equipo, mediante un seguimiento sobre el estado físico y de salud mental, de cada uno de los miembros de la organización, siendo esta una dinámica que ha permitido afianzar lazos de comunicación entre los diferentes actores, lo que ha permitido que CARE haya podido adaptarse de manera eficaz a la transición a la virtualidad.

Por otro lado por parte de la información recogida proveniente de las usuarias del proyecto mencionaron que se les brindó un soporte emocional, para seguir con sus actividades de manera virtual, testimonio menciona que “ellos nos han motivado, en ningún momento nos dejaron solas pese a pandemia, nos decían ponte las pilas, al momento en que nosotras no avanzábamos, gracias a ello le hemos puesto empeño a las actividades virtuales, en todo momento nos han apoyado y se han sentido orgullosos de nuestro avance” (M.U, comunicación personal 03 noviembre de 2022). Afirmación que de manera grupal cada una de las entrevistadas nos confirmó la capacidad de perseverancia que se tiene por parte de los líderes y miembros del equipo de CARE, Asimismo, es necesario destacar la habilidad para identificar las necesidades individuales de cada una de las mujeres agrícolas y, posteriormente, alinearla con los objetivos que se tenían para la etapa del desarrollo del proyecto. Por otro lado, también se destaca el uso de la técnica de reconocimiento apreciativo e incentivos durante todo el programa, las mismas que fueron herramientas valiosas que permitieron sobrellevar este momento de crisis. Lo anterior se reafirma con lo sostenido por Mendoza y Ortiz (2006) quienes afirman que la motivación permite el crecimiento en conjunto de la organización.

La tercera variable, mitigar resistencias, se encuentra entrelazada con la capacidad para abordar las resistencias tras la incertidumbre producidos por los efectos de cambio, o al momento de innovar nuevas estrategias organizacionales. La organización a principios de la pandemia captó la existencia de resistencias pasivas por parte de 3 actores: Miembros del equipo, usuarias del proyecto y líderes de los poblados. Según Acosta (2002), la resistencia pasiva se caracteriza por ser una forma de resistencia implícita y diferida que genera una oposición a largo plazo. Esta resistencia puede provocar una desmotivación en las actividades cotidianas de los empleados, lo que eventualmente conduce a una acumulación de resentimiento que se manifiesta más tarde en forma de deslealtad, ausentismo y baja eficacia. Observamos que la resistencia manifestada por los miembros del equipo y los líderes de las comunidades estaba relacionada con el miedo al fracaso y la falta de información que existía inicialmente, especialmente debido a la incertidumbre sobre la continuidad del proyecto. Por otro lado, la resistencia por parte de las usuarias del proyecto viene tras el factor de vivencias pasadas, un grupo de usuarias nos comentaron que anteriormente otras organizaciones se acercaron a querer apoyarlas. Sin embargo, nunca cumplían con sus expectativas o simplemente buscaban a su comunidad por intereses políticos, debido a ello las usuarias dudaron el apoyo que CARE les estaba brindando.

Tras esto los miembros del equipo y los líderes de área, nos comentaron que la gestión de esta resistencia pasiva por parte de los líderes de las comunidades se dio a través de la comunicación directa con cada uno de ellos y personas importantes en cada comunidad. Ello para evaluar las expectativas que tenían sobre el proyecto y adecuarlas a las nuevas propuestas de cambio. En la misma línea para mediar la resistencia pasiva por parte de algunos miembros del equipo, se fortaleció la comunicación mediante reuniones virtuales, y se mostró con transparencia los cambios que propuso el donante Pepsico en este nuevo periodo, pero esta adaptación también produjo cierto disgusto de parte de un líder de un área el cual manifestó “CARE nos dio recomendaciones de cómo soportar la virtualidad, que también ha venido degenerando, estamos sufriendo de *reunionitis* de actividad virtual, entonces creo que hay que ir arreglándolo a medida que estamos regresando a la normalidad (J.C, comunicación personal 28 octubre de 2022)”. Según otro líder del equipo esto se debe a la existencia de personas que siguen trabajando fuera de su horario laboral, mientras que otras muestran un sólido rechazo a esta práctica.

Para abordar la resistencia por parte de las usuarias se les brindó el beneficio de ofrecerles material didáctico virtual y capacitaciones asincrónicas para que ellas pudieran acceder al contenido cuantas veces desearan. Del análisis de esta variable se infiere, que si bien hay un compromiso y se muestran relaciones positivas entre las usuarias, líderes de la comunidad y miembros de la organización, existe un malestar por parte de algunos

colaboradores del proyecto. En base a ello, se debe de considerar un reforzamiento en el problema antes mencionado para que el regreso a la presencialidad sea efectivo. Respecto a ello, Foronda (2018) afirma que los líderes deben ser agentes y promotores de cambio, ayudando a mitigar las resistencias que se presenten en los equipos que tienen a cargo.

Tabla 14: Mitigar resistencias

Actor	Causa de Resistencia	Gestión De La Resistencia
Líderes de las comunidades	Falta de información y miedo al fracaso	comunicación directa con cada uno los líderes y personas importantes en cada comunidad, ello para evaluar las expectativas
Miembros del equipo	Falta de información y miedo al fracaso	Transparencia sobre los cambios del donante y comunicación virtual
Usuaris del proyecto	Miedo por vivencias pasadas	Beneficio de material didáctico virtual, y capacitaciones asincrónicas

Para el estudio de la cuarta variable, relacionado con el acompañamiento del líder del proyecto durante su desarrollo y después de una situación adversa. Los líderes del equipo nos comentaron sobre la implementación de herramientas tecnológicas como Teams, Zoom, WhatsApp Group, permitieron la construcción de un diálogo colectivo, fortaleciendo el clima organizacional a pesar del distanciamiento. De igual manera, la capacidad del gerente para la creación de espacios de evaluación de equipo los cuales dieron como resultado el mejoramiento de las habilidades de relacionamiento entre áreas. Un ejemplo de lo afirmado es lo que comento una de las miembros del equipo “a partir de eso han tenido todas las ganas, toda la voluntad, la comunicación si era constante, llegó un punto en donde otro proyecto me pedían ayudarlos a brindarles capacitaciones y ayudarlos con las reuniones (B.D, comunicación personal 01 noviembre de 2022)”. Se puede afirmar que, gracias a la implementación de cada una de las reuniones que se dieron a través de Zoom y de llamadas por WhatsApp para promover el acompañamiento de los involucrados, ha permitido un fortalecimiento en la cultura del proyecto, el crecimiento en habilidades sociales como la persuasión, la escucha activa, la paciencia y el positivismo por parte del personal al igual que un potenciamiento en la involucración con el resto de la organización de CARE Perú.

Por último, la variable referida a guiar al grupo comprende la capacidad para supervisar la constante interacción entre los miembros del equipo, al igual que orientar cada una de las tareas a realizar en función de los objetivos propuestos a pesar de contextos inciertos para la organización. Para esta variable se tuvo información por parte los miembros del equipo, usuarias del equipo y del gerente del proyecto. Los miembros del equipo nos comentaron que el gerente del proyecto, siempre se encuentra en constante supervisión del progreso de cada una de la áreas de manera semanal o quincenal (vía Zoom o Teams),

realizando reuniones privadas con el equipo (Líder del equipo del área a tratar y asistentes), en todo momento el gerente permite que cada uno de los miembros del área se sienta incluido, preguntando su opinión a cada uno sobre diferentes aspectos temas que aborde el reporte de desarrollo sobre su área con el proyecto. De igual manera un miembro del equipo de comunicación nos comentó, que el gerente del programa siempre busca reconocer el buen desempeño de los miembros del equipo, mediante elogios y recompensas no monetarias como por ejemplo mediante la otorgación de beneficios según sus intereses personales.

Así mismo, una de las usuarias del proyecto comentó “tu llamabas y ellos te contestaban, tu tenías cualquier duda respecto a un tema dentro de la granja, ellos estaban para atenderte lo más antes posible (M.U, comunicación personal 03 noviembre de 2022)”. Por ende, en base a la información presentada, se interpreta el gran compromiso de guiar a las usuarias del proyecto en toda la etapa de implementación, permitiendo crear lazos estrechos con el público objetivo, lo que ha permitido el desarrollo del programa con más del 75 % de las participantes que se inscribieron desde un inicio del proyecto. Lo cual, según Villamar (2015), este tipo de liderazgo es el que mejor se adapta a la resiliencia organizacional, pues en este caso el líder se encarga de guiar e influir al grupo hacia los objetivos propuestos y actuar en función a estos a pesar de las adversidades.

2.4. Relacionales interpersonales

En este acápite se presenta el análisis de los resultados obtenidos sobre la dimensión de relaciones interpersonales, el cual comprende las siguientes variables: Relaciones positivas, interacción entre miembros, conexión entre áreas, entorno organizacional y creación de soluciones adaptativas. A continuación, se analizará cada una de las variables.

Para la evaluación de la primera variable, relaciones positivas se encuentra conectada directamente con la resiliencia organizacional, dado que este tipo de relación proporciona que los procesos de desarrollo de capacidades sean más efectivos, y que exista una mayor apertura frente situaciones adversas que producen cambios dentro de la organización. Sobre esta variable se obtuvo información por parte del gerente del programa, los líderes de área, los miembros del equipo y de las usuarias, quienes comentaron que la clave para que el proyecto siga en marcha fue que los líderes de área y el gerente mantuvieron una comunicación constante con las entidades locales, aliados y con las usuarias, ello permitiendo demostrar al donante Pepsico que la organización tenía el respaldo de todos los involucrados en este proyecto, al igual que se demostró mediante un balance económico como iba a ser la nueva gestión tras la extensión del programa, de esta manera la organización avaló su capacidad de adaptación al nuevo contexto, y una sostenibilidad competente. Así mismo esta conexión permite la capacidad de construir una comunicación resiliente en casi todos los

miembros de la organización, frente a ello Stephens et al. (2013), sostiene que las relaciones interpersonales positivas posibilitan el mitigar el impacto negativo de contextos amenazantes.

Respecto a la segunda variable conexión entre áreas, se asocia con el nivel de relación directa de intercambio de información entre los actores organizacionales, para la capacidad de una comunicación eficaz mediante el conocimiento mutuo posibilitando el aumento de la productividad. Sobre esta variable los miembros del equipo y líderes de las áreas comentaron que debido a la transición lenta del equipo que se encontraba en campo, ellos tuvieron que acondicionarse para poder brindar soporte eficiente que permitiera la correcta recolección de la información y evidencias. Por otro lado, un líder del programa mostró su preocupación por que se ha priorizado más el área financiera mencionando que el objetivo de CARE son las actividades de inserción social, al mercado de las personas, la implementación de las tecnologías, no cuánto se está gastando” (J.C, comunicación personal 28 octubre de 2022). Esto demuestra que, si bien la organización ha tenido la capacidad de enfrentar la transición de la presencialidad a la virtualidad de manera positiva, no todos los usuarios del programa se encuentran contentos frente a la preferencia que se le ha dado al área de finanzas frente a las demás.

Para la evaluación de la tercera variable de soluciones adaptativas, vinculada con la resiliencia organizacional, la información de esta variable proviene del gerente de la organización y los líderes del equipo. Los actores comentaron que uno de los cambios más significativos para mantener una buena relación interpersonal fue la utilización de los medios digitales, para comunicarse entre las áreas y la implementación de nuevos sistemas para la recolección de información, frente a ello una miembro del equipo sostuvo lo siguiente: “ Las validaciones han sido un reto muy fuerte, al no estar cerca hemos utilizado un sistema nuevo para monitoreo, la aplicación “Zig”, pero la validación más fuerte ha sido en capital semilla, en animalitos, huevitos, ¿cómo lo ves? ¿Cómo realmente sabes que están creciendo conforme a las pautas? (B.D, comunicación personal 01 noviembre de 2022)”. Del análisis de esta variable se infiere que los actores tienen la disposición para adaptarse a nuevos medios a pesar de las circunstancias complicadas. Las cuales solicitaron un mayor esfuerzo por parte de los miembros, en la misma línea Paulus y Nijstad (2003), comenta que un líder es aquel que propone soluciones adaptativas para hacer frente a las incertidumbres que se le presente a la organización.

La cuarta variable, interacción entre miembros, se relaciona de manera directa con la resiliencia organizacional al permitir la creación de un ambiente colaborativo de trabajo el cual permite afrontar los procesos de adaptación y recuperación tras sucesos adversos. Se contó con información de parte de los miembros del equipo y los líderes de área. Al respecto una líder del área nos comentó que su equipo durante el proceso de transición mantuvo un

comportamiento flexible y de soporte con las demás áreas, y por el contrario no tuvieron respuesta positiva por parte de un líder, con el cual hasta el momento se tiene dificultades, por lo que los procesos de recolección de información de data implican mayor tiempo de horas hombre tras la falta de apertura. En la misma línea la líder del equipo de monitoreo nos conversó lo siguiente “En el caso del área de nutrición la personalidad del líder es especial, ha habido una relación cordial, respetuosa, pero no una relación de respuesta positiva (R.G, comunicación personal 28 octubre de 2022)”. En contraste otro miembro del equipo nos comentó que por parte del área de comunicaciones no se han tenido muchos inconvenientes y que consideraba que el equipo estaba conformado por personas muy dispuestas a aportar información, pero que no había tenido la oportunidad de conocerlos a profundidad, se interpreta que la organización cuenta con un ambiente de trabajo racional y colaborativo en un nivel medio, pues no todos los miembros han permitido que se establezca una confraternidad y una buena comunicación a lo largo del desarrollo del proyecto. Lo que contrapone a lo que plantea Paulus y Nijstad (2003), la interacción entre los miembros da apertura a que los procesos de aprendizaje sean más efectivos, que exista un mejor flujo de información.

La última variable, entorno organizacional está estrechamente conectada con la resiliencia dado que es la capacidad de la organización de ser flexible y adaptativa para gestionar sus estrategias ante un entorno cambiante, lo que garantiza la continuidad de la empresa. Se recolectó información del gerente, miembros y líderes del equipo. El gerente del proyecto nos indicó que para afrontar la situación turbulenta del COVID-19 y la crisis política, tomaron como medida la estrategia de generar lineamientos con el sector agrario para potenciar las políticas de la mujer agrícola, de la misma manera se estableció un análisis de los riesgos de las áreas y los distintos niveles del proyecto lo que ha permitido un manejo eficaz de las adaptaciones al nuevo contexto. Asimismo, una miembro del equipo nos comentó lo siguiente: “las reuniones con los gobiernos locales y las entidades privadas han hecho que la transición sea viable, rescatar que la virtualidad ha sido un tema semi formal (B.D, comunicación personal 01 noviembre de 2022)”. Lo que demuestra que CARE como institución posee una capacidad de respuesta resiliente ante los cambios y fomenta una comunicación asertiva en sus diferentes niveles organizacionales y con los involucrados en el proyecto.

2.5. Capacidad de aprendizaje

Este apartado está destinado a presentar los resultados obtenidos por la dimensión de capacidad de aprendizaje, el cual está conformado por las siguientes variables: Aprendizaje de errores, desarrollo colaborativo, planteamiento de soluciones, desarrollo de competencias y evaluación.

Para el análisis de la primera variable aprendizaje de errores, el cual guarda relación con la resiliencia debido a que al aprendizaje de los colaboradores después de una situación adversa, permite el reconocimiento y la implementación de sistemas de contingencias para contrarrestar situaciones similares. El análisis de la variable contó con la información del gerente del proyecto y de los miembros del equipo, los cuales nos comentaron que tras las intervenciones se realizan prácticas de retroalimentación para mejorar modelos en base a los resultados obtenidos, para luego proponer ajustes graduales dentro de la metodología del proyecto, ello para potenciar cada uno de los componentes que involucran al programa y transferir los nuevos modelos y conocimientos a otras intervenciones de la organización. Una de las miembros del equipo comentó que existen reuniones mensuales con todas las áreas donde se presentan los avances basados en los resultados, el propósito de estas reuniones es empoderar a los equipos y brindar nuevas herramientas para proponer soluciones en caso se presente un error. El análisis de la variable revela la adecuada intervención por parte de la organización demostrando una eficaz gestión de soluciones, un idóneo aprendizaje generativo y un alto nivel de gerencia para adaptarse a nuevos escenarios. Esto se ve reflejado en lo que sostiene Woods (2006) menciona que una organización resiliente tiene la capacidad de discernir el conocimiento y aprender de los errores.

El estudio de la segunda variable, planteamiento de soluciones, está alineada con la resiliencia organizacional debido a la generación de nuevos escenarios ante un evento crítico, mediando la capacidad de gestión frente a nuevas oportunidades o amenazas para la organización. Para esta variable se recabo información por parte del gerente, los miembros del equipo y un par de usuarias del programa, al respecto el gerente nos comentó que, tras la pandemia, el equipo actuó de manera resiliente al redireccionar algunas de sus estrategias tras la intervención y los aprendizajes que tuvieron en un primer momento, para poder posicionar los cambios en las nuevas metodologías que requería el proyecto.

En la misma línea en el componente de nutrición se posicionó de manera efectiva la metodología a través de la comunicación con agentes comunitarios y el sector de salud para tener mejor llegada a la población. En el componente económico se potenció el desarrollo de las “promotoras de la competitividad”, en el componente político se generaron nuevos lineamientos para la política agraria, trabajando de la mano con el MINAGRI y así lograr la inclusión de la mujer agrícola, estos cambios que produjo la organización permitieron la flexibilidad ante el contexto cambiante de la pandemia. De la misma manera, como ya se mencionó, las usuarias nos indicaron que la organización implementó una serie de aplicativos virtuales, para las capacitaciones.

El proyecto se adaptó a la necesidad de cada una de ellas y se le brindó insumos como material digital para la realización de los talleres al igual que la implementación de

canales de negocio para mejorar su economía frente a la crisis. Ello logró que las mujeres agrícolas tengan un 30 % de posicionamiento en los mercados. El análisis de esta variable permite interpretar que los gerentes y jefes tienen la capacidad para plantear soluciones adaptativas de acuerdo con el propósito del proyecto.

Tabla 15: Planteamiento de soluciones

Componente de empoderamiento económico	Componente de seguridad alimentaria y nutrición
Potenciamiento de la actividad " <i>Promotoras de la competitividad</i> "	Comunicación con agentes comunitarios de los diferentes poblados de intervención
Alianza con el Minagri para la generación de políticas	Estudio para la identificación de las nuevas necesidades tras la pandemia relacionadas a la nutrición y seguridad alimentaria
Estudio para la identificación de necesidades tras la pandemia relacionadas al componente de empoderamiento económico	Comunicación directa con los centros de Salud y con el ministerio de salud
Entrega de capital semilla para potenciar la economía de la mujer agricultora	Entrega de insumos para apoyar la nutrición de los hogares
Redireccionamiento de los talleres y actividades educacionales de cada uno de los componentes mediante plataformas virtuales	

Para el estudio de la tercera variable de evaluación, se recolectó información por parte del gerente y las usuarias del programa, quienes nos indicaron que existe una variedad de evaluaciones por parte de la organización, los encargados de las áreas necesitan brindar información de manera semanal y durante el mes existen dos clases de reuniones una a cargo de los equipos locales y otra a cargo de los encargados de los componentes, uno de los integrantes del equipo del componente económico nos comentó que esta serie de evaluaciones si bien se manejaban de la misma manera antes de pandemia, durante la transición a la virtualidad, su duración se tornó mucho más extensa. Esta distribución permite el análisis de los avances del proyecto al igual que brinda soporte continuo a la estrategia de rendición de cuentas que tiene CARE con su donante y sus colaboradores en este proyecto. Esta situación confirma lo que Wildavsky (1991) sostiene, para que una organización sea resiliente, esta debe estar dispuesta a desarrollar la capacidad de aprendizaje mediante la evaluación de los involucrados para la mejora continua de los procesos.

La cuarta variable de desarrollo colaborativo se ve reflejada de manera directa con la resiliencia organizacional, al enfocarse en la creación de una mayor conectividad, mejoramiento de las capacidades cognitivas entre los miembros de una organización, lo que produce como respuesta un equipo mejor consolidado y con la capacidad de innovar, solucionar y actuar en conjunto y de manera resiliente frente a cualquier incertidumbre. Para analizar esta variable se tuvo información del gerente del programa y de los miembros del

equipo, quienes nos mencionaron que CARE tiene un espacio especial donde se da cabida al intercambio de experiencias exitosas de diferentes proyectos, ello ha permitido enriquecer las habilidades comunicacionales, y la creación del sentido de pertenencia con la organización.

Así mismo, tanto el gerente como los colaboradores, resaltan la importancia de los diferentes perfiles de los miembros del equipo, permitiendo de esta manera la construcción y la adecuación de estrategias mejor consolidadas para hacer frente a las adaptaciones que se tuvieron que implementar durante pandemia, ha sido fundamental fortalecer la interacción entre las diferentes áreas en esta etapa de distanciamiento, pero si bien como anteriormente se había mencionado es necesario que la organización tenga una mayor disposición en la creación de espacios de integración entre sus miembros y con las usuarias del programa, ejemplo de ello está el comentario de uno de los miembros del equipo del área de comunicaciones que se sumó durante la pandemia “sentía que estando en lima solo estaba realizando un trabajo para gente que no conocía, yo no me sentía al 100 por ciento satisfecho de mi trabajo” (D.P, comunicación personal 31 octubre de 2022). Cabe precisar que la organización cuenta con la capacidad de proporcionar espacios de intercambio de información, y de cohesión entre sus miembros antiguos, más ahora con la nueva presencialidad es importante que se potencien estos espacios para enriquecer el sentido de pertenencia y de propósito de la organización con sus miembros nuevos.

Finalmente, la última variable desarrollo de competencias, guarda relación con la resiliencia organizacional porque brinda la posibilidad que los actores adquieran nuevos conocimientos técnicos y funcionales, lo cual fomenta la adaptabilidad ante situaciones de incertidumbre. La información para esta variable provino del gerente general, las usuarias del proyecto y miembros del equipo. En primer lugar, CARE comenzó reforzando las habilidades digitales de los miembros del proyecto *Ella alimenta al mundo*, desarrollando las capacitaciones enfocadas en el trabajo colaborativo digital, para ello se dieron charlas sobre el uso correcto de plataformas como Zoom en especial para el equipo que se encontraba en campo quienes presentaron las mayores dificultades para adaptarse a la transición. En segundo lugar, el equipo de comunicación recibió capacitaciones de creación de contenido audiovisual el cual permitiera que los donantes y futuros clientes sintieran cercanía con el proyecto, se centraron en las principales redes sociales, como Facebook e Instagram. En tercer lugar, se proporcionó una formación para potenciar la resolución de problemas técnicos y de seguridad digital, permitiendo que los miembros identificarán softwares maliciosos y resolver los problemas técnicos básicos.

Posterior a ello, CARE se enfocó en las usuarias del proyecto realizando capacitaciones en el uso de las principales redes sociales, como Instagram y Facebook para

la venta de sus productos por canales online, por otro lado, se brindó un curso especialmente enfocado en el canal digital (WhatsApp y Zoom). Finalmente, las usuarias recibieron formación en gestión de la información facilitando que ellas pudieran aprender a buscar información en internet por su cuenta. Si bien la organización brindó capacitaciones para potenciar las habilidades digitales de ambos grupos, durante la etapa de pandemia no se priorizó la implementación de talleres sobre temas de habilidades blandas y liderazgo para los miembros jóvenes, ante ello el gerente general nos comentó lo siguiente “Sí han habido capacitaciones pero hay que incrementarlas, sobre todo para los miembros más jóvenes, este año se ha descuidado un poco, pero ya ahora se ha coordinado con RR.HH. para poder implementarlas” (J.N, comunicación personal 05 noviembre de 2022). Esto demuestra que la organización tiene un buen nivel de desarrollo de competencias con los miembros y con las usuarias del programa, si bien existen algunos aspectos de mejora en referencia a la capacidad de aprendizaje de los miembros más jóvenes, se están aplicando medidas para brindar un mayor soporte. Esto es importante ya que Wildavsky (1991), sostiene lo siguiente, para que una organización sea resiliente, esta debe estar dispuesta a desarrollar la capacidad de aprendizaje entre sus miembros enfocando sus esfuerzos en entender una situación cambiante.

2.6. Apertura al cambio

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la dimensión de apertura al cambio, el cual comprende las siguientes variables: Enfrentar situaciones, adaptarse, cambiar e innovar.

Para la evaluación de la primera variable enfrentar situaciones, es relevante para el estudio dado que una organización necesita desarrollar la capacidad de actuar de manera resiliente ante cualquier circunstancia disruptiva. La información de esta variable provino de parte del gerente del proyecto y los miembros del equipo, quienes mencionaron que, frente a la pandemia, tuvieron que actuar con rapidez para analizar el nuevo contexto, para ello se realizó un estudio interno y externo, para la creación de nuevas estrategias comunicacionales, funcionales y de racionalización las cuales han permitido que el proyecto continúe con sus actividades. Por su parte uno de los miembros del grupo nos comentó “ha sido complicado, entonces lo que nosotros hemos hecho es ni bien salió esta etapa de cuarentena, nos hemos contactado con los proveedores de los insumos, ni bien se levante la cuarentena se pueda distribuir a los beneficiarios (S.E, comunicación personal 06 noviembre de 2022)”. Del análisis de esta variable se infiere que la empresa es consciente de las necesidades de cambio y mejoras con el fin de generar soluciones adaptativas frente a múltiples situaciones. Esto va acorde a la propuesta de Hamel y Välikangas (2003), quienes sostienen que la apertura al

cambio es la capacidad de enfrentar las distintas situaciones y evaluar si se requieren renovaciones que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Para el estudio la variable adaptación es importante para la resiliencia organizacional ya que permite tener la capacidad adaptativa frente a los constantes cambios que impactaron a la organización y convertir estas situaciones en nuevas oportunidades de mejora que permitan la recuperación de la empresa. Para esta variable se obtuvo información de parte de los miembros del equipo, líder del programa y usuarias del proyecto, el proyecto *Ella alimenta al mundo* tuvo que adaptarse en 4 dimensiones: económica, seguridad alimentaria y nutricional, tecnológica y comunicacional. En primera instancia respecto a la dimensión económica, se había planteado en un comienzo que el proyecto solo duraría 3 años, pero Pepsico decidió que se extendiera a 4, por lo que el programa tuvo que realizar ajustes en gastos sobre todo en el pago a los trabajadores, gerente y a los proveedores de insumos. En segunda instancia se realizó una adaptación en la dimensión comunicacional, durante la primera etapa de pandemia existió una volatilidad del cambio en los ministerios lo cual ciertamente afectó a la organización, para sobrellevar la situación se implementaron mecanismos para retomar relaciones con los nuevos funcionarios y de esa manera poder continuar de manera factible con el proyecto. En tercera instancia referido a la dimensión tecnológica, se tuvieron que realizar modificaciones en las metodologías de enseñanza sobre todo a las usuarias del proyecto, cuyas actividades se trasladaron 100% a la virtualidad. En última instancia referido al componente de seguridad y salud alimentaria, se realizaron cambios en el proceso de las actividades enfocadas en la población objetivo.

Referente a lo anterior un miembro del equipo nos comentó que, si bien durante estos dos años se han generado propuestas de cambio para hacer frente a la pandemia, existen actividades que no se han podido adaptar en su totalidad. Un claro ejemplo de ello es lo que nos comenta uno de los miembros del equipo “uno ve la resiliencia que se ha tenido, pero se ha tambaleado en el tema de capacitación en asistencias técnicas, pues por fotos no se puede hacer una correcta evaluación (B.D, comunicación personal 01 noviembre de 2022)”. El análisis de esta variable demuestra que, si bien la virtualidad ha proporcionado facilidades para el desarrollo de los procesos, existen actividades presenciales cuya esencia no puede ser replicada mediante la tecnología, como la evaluación de las actividades.

Para el análisis de la tercera variable, innovación, se adquirió información de parte del gerente del programa, los miembros del equipo y las usuarias. El proyecto *Ella alimenta al mundo* tuvo que realizar los siguientes tipos de innovación: Innovación de servicio e innovación de proceso. Dentro de la innovación de servicio CARE realizó una incorporación tecnológica, mediante la implementación de *tablets*, realización de clases vía Zoom, notificaciones sobre el proyecto mediante grupos de WhatsApp y mensajes de texto, de igual

manera brindó un servicio de internet gratuito para aquellas usuarias que no contaban con los recursos para acceder a sus talleres online referidos a los componentes de nutrición y económico. Como consecuencia de esta innovación de servicio hoy en día las mujeres agricultoras se encuentran vendiendo sus productos vía online y potenciando sus emprendimientos con los sistemas digitales aprendidos en sus capacitaciones. Por otro lado, en referencia a la innovación de los procesos del proyecto se realizaron cambios dentro de las estrategias financieras como por ejemplo la incorporación de los planes familiares, lo cual no se tenía mapeado antes de pandemia, pero cuya incorporación a podido potenciar el papel que tienen las mujeres agrícolas dentro de su hogar, al igual que la reducción del machismo al añadir las actividades con enfoque familiar. De igual manera dentro del componente de nutrición y económico se amplió la diversidad de talleres de cultivo y se diversificó las capacitaciones para potenciar la nutrición frente a la crisis de productos que trajo consigo la pandemia. Por ende, se interpreta que la organización cuenta con la capacidad de innovación al poder enfrentar de manera positiva el nuevo contexto, mediante la implementación de nuevas metodologías lo que ha permitido que el proyecto cumpla con todos los requerimientos establecidos.

A manera de conclusión, se ha identificado que las dimensiones anteriormente desarrolladas facilitan la adaptación resiliente en la gestión del proyecto complejo *Ella Alimenta al Mundo*, pues permiten que los miembros de la organización y del proyecto puedan enfrentar los problemas que conlleva situarse en un contexto desafiante como el del COVID-19. Obteniendo soluciones innovadoras, enfocadas en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

A continuación, se presenta la tabla de sistematización de las dimensiones de la resiliencia organizacional del proyecto. En primer lugar, para medir el nivel de desarrollo de la dimensión antes de la pandemia y el nivel de desarrollo después de la pandemia utilizaremos la siguiente escala: Bajo, Medio, Medio Alto, Alto. Luego, para medir la importancia de la dimensión implementaremos la escala: Nada relevante, Relevante, Muy relevante. Finalmente, la última columna de retos estableceremos los puntos de mejora en cada una de las dimensiones, cada una de las ponderaciones se han establecido referente a la información recolectada por los sujetos anteriormente mencionados en el capítulo de metodología. Los resultados obtenidos se presentan a continuación (ver tabla 16).

Tabla 16: Tabla de resultados de las dimensiones de la resiliencia organizacional

Dimensiones	Descripción	Como se manifiesta	Nivel de desarrollo antes de la pandemia	Nivel de desarrollo después de la pandemia	Importancia	Retos
Ges. del Riesgo	Capacidad que tiene una organización para identificar, manejar y prevenir riesgos.	En la prevención de riesgos realizados y en la aplicabilidad de las soluciones preventivas	bajo	medio	muy relevante	Implementar un sistema de identificación de problemas, sistema de solución de problemas y un sistema de prevención
Trabajo en equipo	Capacidad que tienen los miembros de una organización para trabajar colaborativamente enfocados en lograr tanto los objetivos individuales como los grupales.	En la colaboración que hay entre áreas y en la comunicación que hay entre sedes	medio	medio alto	muy relevante	Crear más espacios de integración entre los mismos, para que su nivel de comunicación pueda seguir mejorando
Liderazgo transformacional	Capacidad que tiene una persona para gestionar a los miembros de su equipo brindándoles las herramientas necesarias para que puedan hacerles frente a aquellas incertidumbres que limitan la continuidad de las actividades programadas.	En la capacidad de gestión del gerente y líderes de área	alto	medio alto	muy relevante	Capacitación en habilidades blandas para algunos líderes del área Establecer un sistema para la colocación de las actividades de cada uno de los miembros del área

Tabla 16: Tabla de resultados de las dimensiones de la resiliencia organizacional (continuación)

Dimensiones	Descripción	Como se manifiesta	Nivel de desarrollo antes de la pandemia	Nivel de desarrollo después de la pandemia	Importancia	Retos
Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas que permiten establecer una conexión entre las mismas.	En el entorno de la organización, y en su actuar en conjunto con cada uno de los actores involucrados para lograr las metas propuestas	medio	medio	relevante	<p>Crear más espacios de integración entre las áreas del proyecto</p> <p>Crear más espacios de integración entre las usuarias</p>
Capacidad de aprendizaje	Capacidad para investigar, aprender y actuar que debe de desarrollarse entre los colaboradores.	Los conocimientos que brinda la organización para sus colaboradores y la respuesta activa de los miembros del equipo frente al aprendizaje	medio	medio	relevante	Implementación de una capacitación lineal de todos los colaboradores
Apertura al cambio	Capacidad para reconocer situaciones que necesiten cambio, identificar soluciones y adaptarse a ellas.	En la capacidad de la organización para enfrentar escenarios inciertos	medio	medio alto	muy relevante	<p>Continuar con las capacitaciones híbridas</p> <p>Implementar al 100% el trabajo presencial en oficina</p>

Según los resultados obtenidos, se tiene que priorizar la gestión de las siguientes dimensiones. En primer lugar, la gestión del riesgo, al ser una dimensión con nivel de desarrollo medio y nivel de importancia muy relevante se debe tener un mayor énfasis en su correcta aplicación, pues antes de la pandemia no se había desarrollado en la gestión del proyecto, a raíz de este evento inesperado, la organización valora la importancia de dicha dimensión. Sin embargo, en la actualidad la implementación de la gestión del riesgo se ha venido dando de manera progresiva, por lo que aún no logra un desarrollo óptimo.

En segundo lugar, se tiene la dimensión de relaciones interpersonales, la cual presenta un nivel de desarrollo medio y un nivel de importancia relevante. Esta debe gestionarse efectivamente pues involucra el crecimiento óptimo de toda la organización y del proyecto. Se observa que el nivel de desarrollo de dicha dimensión no ha variado, pues sigue manteniéndose similar al nivel prepandemia. Con lo cual se infiere que no se ha obtenido avances en dicha dimensión. Sin embargo, la importancia de su aplicabilidad debe ser potenciada, a través de integraciones entre los actores que han intervenido en el proyecto mediante actividades de integración entre las áreas de la organización y de igual manera para las usuarias del proyecto.

En último lugar, la capacidad de aprendizaje es una dimensión que presenta un nivel de desarrollo medio y un nivel de importancia relevante. Por ello, se considera que esta dimensión debe ser optimizada. Asimismo, se observa que el nivel de desarrollo antes y durante la pandemia fue el mismo. Lo que implica que no se han implementado mejoras en dicha dimensión, debido a eso, se recomienda potenciar las actividades que permitan mejorar la capacidad de aprendizaje de todos los colaboradores, sin distinción de nivel e importancia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En primer lugar, se exponen las conclusiones generales, luego se presentan las conclusiones por dimensión y finalmente se plantean las recomendaciones para el proyecto estudiado.

1. Conclusiones

En este apartado se plantean las conclusiones generales, entrelazadas cada una de ellas con los objetivos establecidos en la investigación, además de las conclusiones por cada dimensión estudiada.

1.1. Conclusiones generales

A manera de conclusión, el objetivo general de la presente investigación busca analizar las dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación en la gestión de proyectos complejos en un contexto desafiante en organizaciones sin fines de lucro. Caso de estudio: proyecto *Ella alimenta al mundo* de la ONG CARE, en Lima, en los años 2019-2022. Para ello, se responderán los siguientes objetivos específicos.

El primer objetivo fue alcanzado con éxito pues se explicó el concepto y las dimensiones de la resiliencia organizacional y de proyectos complejos. Para ello, se han presentado las diferentes opiniones acerca de los conceptos de proyecto complejo y resiliencia organizacional, en base a los autores presentados inicialmente, se define al primer concepto como un sistema estructural compuesto de diferentes elementos interconectados que interactúan entre sí y su entorno cuyos elementos cambian a medida que interactúan y están expuesto a diversas incertidumbres. Al segundo concepto como la habilidad que posee una organización para actuar de manera efectiva en respuesta a ciertas adversidades y desarrollar nuevas capacidades para mantener e incluso crear nuevas oportunidades. Asimismo, se ha identificado la existencia de seis dimensiones, las cuales permiten explicar a detalle el nivel de resiliencia organizacional de CARE Perú, estas se describen y analizan más adelante.

Con lo que respecta al segundo objetivo, se logró caracterizar a la organización CARE Perú y al proyecto *Ella alimenta al mundo*, a través de los factores que modificaron el diseño del proyecto. Para ello, se presentó el contexto actual de las ONGs en Perú y en América Latina. Así como, el propósito de la organización estudiada. Asimismo, se describe el propósito y una breve descripción del proyecto. Todo ello, con la finalidad de poder conocer a la organización y al proyecto estudiado, para así identificar aquellos factores que impulsaron los cambios en la implementación del proyecto.

En relación al tercer objetivo se identificó y explicó el proceso de adaptación del proyecto *Ella alimenta al mundo*, a partir del marco de resiliencia organizacional. Con lo que respecta al proceso de adaptación se ha observado que dicho proyecto sí tuvo que enfrentar la necesidad de adaptarse a un nuevo contexto, pues enfrentó eventos inesperados como el surgimiento del COVID-19 y amenazas como las restricciones que conllevo su propagación por todo el país. Entre ellas, la inmovilización social, fue la que obligó al equipo a cambiar la logística de las actividades. Los cambios más destacados se dieron en la metodología del proyecto, cambios en la estrategia de comunicación y cambios en la distribución de recursos. Se ha observado que estos tuvieron resultados satisfactorios, pues el proyecto pudo continuar con su implementación en plena pandemia y cumplir con sus objetivos.

Ante todo, lo mencionado, se concluye que el proyecto Ella Alimenta al Mundo, se ha venido adaptando a las nuevas necesidades de su público objetivo y de sus colaboradores, teniendo un alcance directo de 54,000 personas y un alcance indirecto de 358,450 personas, CARE Perú (2022), a través de un proceso progresivo de cambio, el cual viene siendo efectivo. Sin embargo, como se mencionará más adelante, hay ciertas mejoras a implementar para que la efectividad de este impacte aún más en el entorno de CARE Perú.

Con el cuarto y último objetivo se identificaron las dimensiones de la resiliencia organizacional del proyecto *Ella alimenta al mundo*. Para ello, a continuación, se identifican las seis dimensiones estudiadas en la presente investigación, mediante las cuales se explicó el nivel de resiliencia y adaptabilidad que tuvo que implementar el proyecto para su correcto desarrollo.

En primer lugar, gestionar riesgos es una labor muy importante cuando lo que se busca es prevenir futuros problemas. Implica un análisis detallado de la situación y un nivel de innovación destacado al momento de plantear posibles soluciones o al mitigar problemas. Según lo mencionado con relación a la dimensión gestión del riesgo se deduce que dicha dimensión se ha desarrollado con un nivel medio en la gestión del proyecto estudiado. Respecto a la variable detección de problemas se ha observado que no hay un sistema propio y los problemas se detectan cuando ocurre, esto limita la posibilidad de poder plantear soluciones efectivas, lo que puede generar reprocesos de planteamiento y manejo desmedido de recursos. Esto discrepa de los planteamientos de la literatura, la cual recomienda la concientización de los riesgos en el trabajo para la correcta identificación y el establecimiento de medidas de control (Rodríguez y Vera, 2015).

Con relación a la variable prevención de riesgos, la organización en base a lo sucedido por la pandemia ha analizado la importancia de prevenir futuros riesgos y es una actividad que recién están poniendo en práctica al momento de prototipar nuevos proyectos. La

implementación de esta variable permite la disminución de posibles vulnerabilidades, dando pie a la siguiente variable estudiada.

Como se mencionó, respecto a la variable reducción de vulnerabilidades, se ha identificado que es la variable más desarrollada pues en la práctica el equipo del proyecto Ella Alimenta al Mundo ha demostrado que, a pesar de no contar con un sistema estandarizado de gestión del riesgo, mitiga vulnerabilidades que se puedan presentar a las usuarias y que limiten la continuidad del proyecto.

Como se recomendará más adelante, ahora el trabajo está en no solo cumplir con la presentación de documentos de gestión del riesgo, sino también poner en práctica lo expuesto en dichos papeles.

En segundo lugar, se concluye que el trabajo en equipo es una de las dimensiones en las cuales la organización ha puesto más énfasis. Esta tiene un nivel de desarrollo medio alto. Sin embargo, es necesaria una evaluación de la situación del mismo, pues, según el equipo entrevistado, existen problemas con un área en específico. Lo cual es perjudicial para el clima laboral y tendrá repercusiones como el bajo nivel de desarrollo de las actividades grupales.

Con respecto a la variable colaboración, se ha demostrado que esta es una variable muy presente dentro del equipo de trabajo, sobre todo para realizar aquellas actividades que demandan de la presencia de las diversas áreas. Según las entrevistas realizadas, la mayoría de los miembros se muestran disponibles a atender soluciones de los demás compañeros, sin restricciones de tiempo. Sin embargo, se puede observar también la incomodidad en el ambiente cuando un miembro del equipo se rehúsa a participar y a trabajar colaborativamente. Haciendo que las actividades se retrasen o no se realicen de la mejor manera. Por ello, como se recomienda líneas abajo, es esencial establecer una mesa de diálogo para que todos los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y de esa manera resolver cualquier problema. Esto diverge de los planteamientos de un correcto establecimiento de la resiliencia organizacional en el equipo de trabajo, debido al enfoque unipersonal de estos miembros, lo que no propicia un fortalecimiento de capacidades del grupo en conjunto, desligando la resiliencia de resolución de problemas sin la necesidad de dependencia de una línea jerárquica (Weick et al., 1999). Con lo que respecta a la variable de objetivos grupales, la organización realiza actividades que permiten la integración entre los colaboradores, de esa manera, se comparte con ellos el objetivo organizacional y se les motiva a cumplir con ello. Por último, con respecto al enfoque en el entorno, los miembros del equipo están orientados a realizar sus labores siempre pensando en contexto y en la repercusión de sus acciones.

En tercer lugar, la información recabada de liderazgo transformacional reveló que dicha dimensión está casi desarrollada en su totalidad presentando un nivel de desarrollo medio alto. Sobre la variable, referida a dirigir se aprecia que los gerentes y jefes se encuentran altamente capacitados en el planeamiento y ejecución de las actividades, a pesar de ello existen una falencia respecto a un líder de área en particular, líder que no cuenta con la capacidad de gestión de habilidades blandas, lo cual no propicia a que exista un diálogo fluido y eficiente con los demás miembros del equipo de trabajo.

Respecto a las variables, acompañar, motivar y guiar al grupo, se determinó un desarrollo apropiado en referencia a la resiliencia, dado que se hizo un uso correcto de la implementación tecnológica para la adaptación del proyecto a la virtualidad, de igual manera se implementaron dinámicas de seguimiento para el reacondicionamiento de los actores y miembros de la organización frente al nuevo contexto y por último se cumplió con la capacidad de supervisar a los miembros del grupo, junto con las usuarias, ello para la alineación correcta del proyecto en función a los objetivos establecidos. De esta manera Care está alineado con lo expuesto por León (2015), en cuestión de guiar, influir y actuar en función de objetivos en momentos de incertidumbre.

Con respecto a la variable mitigar resistencias se observa que la organización no cumple totalmente con su adaptación a la resiliencia, debido a que si bien se ha realizado un estudio de necesidades de los actores, para la correcta adecuación tras la pandemia, existen algunas prácticas (reuniones fuera de la hora laboral) que ha producido que no se tenga un control para establecer la ejecución de este tipo de tareas, lo que produce el uso inadecuado de los recursos de hora hombre, al igual que esto conlleva a que se generen reprocesos en la etapa de seguimiento.

En cuarto lugar, el estudio reveló que la dimensión de relaciones interpersonales se ha desarrollado de forma parcial con un nivel medio. Respecto a las variables relacionarse positivamente y entorno organizacional se determinó un uso eficiente de las herramientas de la resiliencia organizacional, ya que se realizaron actividades que proporcionaron la generación de lineamientos con sus aliados directos y se fomentó una relación positiva mediante una comunicación resiliente con los actores, donantes y usuarios del proyecto, permitiendo que este siga en marcha. Esto está alineado con lo estipulado en la literatura consultada por Stephens (2013) en cuestión de las relaciones positivas para mitigar el impacto negativo en escenarios amenazantes

Por otro lado, respecto a las variables, interacción entre miembros, conexión entre áreas, y soluciones adaptativas, se constata que la organización ha tenido una dificultad en cuanto al establecimiento de proporcionar un equilibrio entre áreas, lo cual contribuye a una

gestión lenta de recolección de data, e influencia en el clima laboral lo cual a un futuro esto puede conllevar a la creación de grupos de oposición y que la fidelización de los empleados para los futuros proyectos se vuelva cada vez más difícil.

En quinto lugar, la información recolectada mostró un nivel de desempeño medio de la dimensión de capacidad de aprendizaje. Respecto a las variables aprendizaje de errores, evaluación y planteamiento de soluciones, estas se pueden ver reflejadas tras la estrategia que tiene la organización para redireccionar sus metodologías a las nuevas necesidades, mediando con la creación de políticas para satisfacer a su público objetivo durante esta pandemia. En esta línea se han incluido ajustes en las prácticas de retroalimentación y en el planteamiento de soluciones lo cual ha ayudado a llegar a su meta propuesta.

Por otro lado, se encuentra una falencia en cuanto a las variables desarrollo colaborativo y de competencias, no existe un enfoque de capacitación lineal con relación a los miembros más jóvenes del equipo, no favoreciendo a un desarrollo a largo plazo de este grupo e igualmente esto puede contribuir en un futuro a la fuga de nuevos talentos. Esto diverge de lo planteado por la literatura que explica que mediante la capacitación unidimensional contribuye a la sostenibilidad a largo plazo, permitiendo así una estructura solidificada para afrontar contextos inciertos (Kuchinke, 1995).

Por último, la investigación demostró que la dimensión de apertura al cambio mantiene en gran medida una promoción de la resiliencia organizacional con un nivel de desarrollo medio alto, en la relación a las variables enfrentar situaciones e innovar, la organización ha implementado nuevas estrategias dentro de cada una de sus áreas de acción, de esta manera la organización ha podido cumplir con el objetivo principal del proyecto el cual es el empoderamiento de las mujeres agrícolas, demostrando las competencias que tiene el personal para poder afrontar las adversidades ante una situación de cambios. De esta manera Care se encuentra directamente alineado por lo expuesto por Hamel y Välikangas (2003) en cuestión del requerimiento de renovación para el cumplimiento resiliente de los objetivos estipulados.

En cuanto a la variable adaptarse, la organización ha tenido en gran medida la capacidad de ser resilientes, se resalta la implementación de mecanismos para el potenciamiento de la dimensión económica, seguridad alimentaria y nutricional, tecnológica y comunicacional. A pesar de ello existe una brecha de adaptación al momento de realizar las evaluaciones del progreso de las usuarias durante la pandemia, esto debido a que la esencia de las actividades era de manera presencial y no puede ser replicada con la tecnología, por lo cual esto puede generar problemas de data debido a que, si bien se encuentra dentro de los parámetros establecidos, podría contener vacíos o ausencia de información real de lo

ocurrido durante esta etapa, lo cual propicia que el nivel de análisis al final del proyecto no sea totalmente certero. .

Para finalizar las conclusiones del presente estudio se ha identificado que tanto los factores que modifican la implementación de un proyecto como las dimensiones de la resiliencia organizacional mencionadas son parte importante de la estructura de la investigación es por ello que no se pueden simplificar u obviar, pues cada uno de los factores explican a detalle lo que impulsa al cambio en la implementación de un proyecto y las dimensiones representan parte significativa del desarrollo adaptativo de una organización. Con ambos elementos se logra entender el porqué de cambios y cómo es que una organización se puede adaptar a ellos, a través de la implementación de las dimensiones identificadas.

1.2. Recomendaciones

En este apartado se expondrán algunas recomendaciones para fortalecer la gestión de la resiliencia organizacional en el proyecto Ella alimenta al mundo, respecto al estudio de los resultados de análisis anteriormente efectuados. Además, se recomendará el uso de la presente investigación para estudios posteriores de resiliencia organizacional.

A manera de recomendación para el proyecto estudiado se propone implementar mejoras desde la gestión interna con la correcta implementación de la gestión de riesgos, se recomienda implementar un sistema de gestión del riesgo para los diversos proyectos. En el cual se aplique un sistema de identificación y solución de problemas, así como, un sistema de prevención. Es importante que esta actividad se siga implementando y mejorando con el tiempo, de esa manera se podrán mapear los diversos peligros y la manera de mitigarlos. También se proponen mejoras en la dimensión de liderazgo transformacional a través de un sistema que permita alinear las actividades de cada uno de los colaboradores de la organización para que las funciones no se crucen y cada trabajador pueda desempeñarse de la mejor manera.

Desde un enfoque de gestión de personal, se recomienda fortalecer las habilidades blandas de los líderes del proyecto, pues, en base a lo expuesto por los miembros de equipo, existen dificultades al momento de expresar ideas o comentarios, lo cual incomoda a ciertos colaboradores. Asimismo, se recomienda que el trabajo de los colaboradores se realice de manera presencial en las oficinas de la organización. De esa manera se podrá facilitar la integración de los miembros de equipo, pues este ambiente fortalece las habilidades comunicacionales y de desarrollo personal. Por último, se sugiere reforzar las capacitaciones a los miembros del equipo de manera homogénea, pues esto permite que la organización cuente con personal apto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde un enfoque de gestión de logística, se recomienda que las capacitaciones se continúen implementando con la metodología híbrida, pues las clases virtuales permiten que las usuarias tengan el acceso permanente a dicha información y en cualquier momento. Sin embargo, es importante recalcar la importancia de implementar espacios de relajación e integración durante las capacitaciones virtuales, pues permiten que la participación sea mayor y el trabajo en equipo se fortalezca. Asimismo, es importante mantener las capacitaciones presenciales para aquellas clases que requieran de la explicación práctica de algún tema en específico. Es importante mencionar que estos espacios promueven la interacción y la integración entre las participantes, lo cual fortalece sus capacidades. En esa misma línea, en base a lo expuesto por las usuarias, se aconseja aplicar un sistema de capacitaciones continuas, para que las participantes continúen actualizadas con respecto a las nuevas tendencias y tecnologías para la mejora de sus negocios y empoderamiento.

Para finalizar, se recomienda el uso de la presente investigación para estudios posteriores de resiliencia organizacional. Sobre todo, para el análisis de cómo las organizaciones pueden adaptarse a contextos desafiantes. Además, la presente investigación también impulsa a futuros estudios relacionados a las soluciones adaptativas que implementaron las organizaciones durante y después de la pandemia. Es importante recalcar que parte de las respuestas a dichos contextos se han centrado en el uso de herramientas tecnológicas y virtuales, lo cual ha ocupado un lugar importante y esencial en el desarrollo de todo tipo de organización. Asimismo, es importante mencionar que el uso de estas tecnologías y herramientas virtuales, las cuales se viralizaron por la pandemia, siguen formando parte de nuestro cotidiano y es muy probable que continúen a futuro.

REFERENCIAS

- Acosta, J. M. (2014). *Trabajo en Equipo*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Acosta, A. J. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Pearson Educación.
- Ada (2022, 10 de septiembre). *Cómo la tecnología ayuda a las ONGS a mejorar la sociedad*. <https://adaitw.org/novedades/tecnologia-y-ong/>
- Alvarez-Rojas, J. L., & Preinfalk-Fernández, M. L. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, 38(56), 1-16. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/download/10436/12905/>
- Arellano, D., Danti, J., & Pérez, M. F. (2016). Proyectos y sistemas complejos. *PMI Project Management Institute Madrid*. https://pmi-mad.org/images/stories/20161011_PMI_Incose_Articulo_Tituloarticulo.docx.pdf
- Asiedu, E. (2015). A critical review on the various factors that influence successful implementation of knowledge management projects within organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 4(7), 1-5. <https://www.researchgate.net/profile/Elvis-Asiedu/publication/283175512>
- Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿Cómo superan las crisis las empresas familiares. *Debates IESA*, 18(1), 23-27. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e-13Auletta-monte.pdf>
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201–204. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00093-3](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00093-3)
- Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility-Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88.
- Bank for International Settlements. (2020). Principles for operational resilience. *Consultative Document*. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d509.pdf>
- Bateman, C. R. (2014). JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMMUNICATIONS AND CONFLICT. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1). <https://www.abacademies.org/articles/jocccvol18no12014.pdf>
- Bennett, J. (1991). *International Construction Project Management: General Theory and Practice*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K., (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- British Standards Institution. (2021). *Resiliencia Organizacional*. <https://www.bsigroup.com/es-PE/nuestros-servicios/resiliencia-organizacional/>
- CIVICUS. (2020, noviembre). *La solidaridad en tiempos de COVID-19*. https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2020/solidarity-in-the-time-of-covid-19_es.pdf

- Cardona Meza, L. S. (2019). Gestión de Proyectos Complejos: Perspectiva desde la Complejidad. *Repositorio Universidad Nacional de Colombia*.
- Care. (2022, 10 de junio). *Care Nosotros*. <https://care.org.pe/nosotros.html>
- Care. (2018, 4 de junio). *She Feeds the World: CARE's Programmatic Framework for Food and Nutrition Security*. https://www.care.org/wp-content/uploads/2020/05/she_feeds_the_world_final_-_061318.pdf
- Rawe, T., Tank, F., Deering, K., Echols, W., Nierenberg, D., Nink, E., Ahern, C. & Small, S. (2015). Cultivating equality: delivering just and sustainable food systems in a changing climate. https://careclimatechange.org/wp-content/uploads/2019/06/CARE-Food-Tank-CCAFS_Report_Cultivating-Equality.pdf
- Care internacional. (2010). *Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria: Declaración de política y nota de orientación*. <https://www.care-international.org/files/files/publications/CARE-Humanitarian-Accountability-Framework-Spanish-Feb-2010.pdf>
- González López, K. A., & Cortez Castillo, C. D. L. A. (2007). *Análisis de los factores sociales que influyen en el empoderamiento de los actores locales previo a la implementación de Proyectos de Desarrollo Rural: El caso de los municipios de La Paz Centro y Nagarote* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Agraria, UNA). <https://repositorio.una.edu.ni/799/1/tne14g643.pdf>
- Deloitte. (2022). *Barómetro de Empresas. Edición especial COVID-19. Número 3*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/barometro-de-empresas-especial-covid-19.html>
- Ján, D., & Veronika, T. (2017). Examination of factors affecting the implementation of organizational changes. *Journal of Competitiveness*, 9(4). <https://www.cjournal.cz/files/262.pdf>
- Durand, P. (2018). *Regulación sobre supervisión de actividades y financiamiento de los organismos no gubernamentales en Perú, España y Chile*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/994910FB432068F20525833F00634CBF/\\$FILE/REGULACION%20SOBRE_SUPERVISI%20DE_ACTIVIDADES_Y_FINANCIAMIENTO_N_19.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/994910FB432068F20525833F00634CBF/$FILE/REGULACION%20SOBRE_SUPERVISI%20DE_ACTIVIDADES_Y_FINANCIAMIENTO_N_19.pdf)
- El Peruano. (2020, 24 de noviembre). *Ley de la sociedad de beneficio e interés colectivo (Sociedad BIC)*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-sociedad-de-beneficio-e-interes-colectivo-socieda-ley-n-31072-1905747-1/>
- Enel. (2020, 4 de mayo). *Enel Perú destina cerca de 300 mil soles para apoyar trabajo de la Sociedad Civil a favor de poblaciones vulnerables*. <https://www.enel.pe/es/conoce-enel/prensa/press/d202005-enel-peru-destina-cerca-de-300-mil-soles-para-apoyar-trabajo-de-.html>
- Rubio, R. (2022, 11 de julio). *"Tecnología, el mejor benefactor para una ONG"*. Europapress. <https://www.europapress.es/epsocial/punto-critico/noticia-tecnologia-mejor-benefactor-ong-rafael-rubio-s4g-consulting-20220711092047.html>
- Everly, G. S., Smith, K. J., & Lobo, R. (2013). Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 15(2), 123-128.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.1107&rep=rep1&type=pdf#page=43>

- Faguet, J. P., & Wietzke, F. B. (2006). Social funds and decentralisation: optimal institutional design. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 26(4), 303-315.
- Ferguson, M. (1985). *La Conspiración de Acuario*. Editorial Kairós.
- Foronda, F. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. *Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional*. Medellín: Universidad de Antioquia–Facultad de Ciencias Sociales y Humanas–Departamento de Psicología, Especialización en Psicología Organizacional. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/.pdf>
- García-Merino, T., Rodríguez, H. A. R., & Santos-Álvarez, V. (2015, September). La formación del concepto de resiliencia empresarial: análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España). In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 16, No. 3). <http://www.qualitativerecherche.net/index.php/fqs/article/download/2246/3897>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003, 1 de septiembre). *The Quest for Resilience*. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>.
- Hanson, C., Spross, J., & Carr, D. B. (2005). *Advanced practice nursing: An integrative approach*. Elsevier Health Sciences.
- Hass, K. B., & PMP, K. B. H. (2008). *Managing complex projects: A new model*. Berrett-Koehler Publishers.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (Eds.). (2015). *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). Mc Graw-Hill: México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Nzekwe, J. U., Oladejo, E. I., & Emoh, F. I. (2015). Assessment of factors responsible for successful project implementation in Anambra State, Nigeria. *Assessment*, 7(8).
- INEGI (2021). *Instituciones sin fines de lucro*. <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
- Janes, T y Lawton, A. (2021). *The Future of Business Continuity and Resilience*. BCI y FortressAS. <https://www.thebci.org/static/80883ebb-57ae-428b-bd7cdf2b5c29939f/BCI-007e-The-Future-of-Business-Continuity-and-ResilienceSpreadsweb.pdf>
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 307.

- Renjen, P. (2022, 9 de mayo). *Punit Renjen: "Es hora de demostrar que estamos a la altura del reto*. El Plural. https://www.elplural.com/el-telescopio/sostenibilidad/punit-renjen-es-hora-demostrar-estamos-altura-reto_289369102
- Lee, C. Y., Chong, H. Y., Liao, P. C., & Wang, X. (2018). Critical review of social network analysis applications in complex project management. *Journal of Management in Engineering*, 34(2), 04017061. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000579](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000579)
- Villamar, F. H. L. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 13(1), 34.
- Márquez Cebrián, M. D. (2002). *Modelo setar aplicado a la volatilidad de la rentabilidad de las acciones: algoritmos para su identificación*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Maroscia, C., & Ruiz, P. C. (2021). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿Nuevos desafíos o mismas realidades?. *Ciencias administrativas*, (17), 97-107. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382021000100097
- Puentes Quiroga, A. M., Medina Gómez, L. X., & Castañeda Castaño, M. (2015). Liderazgo y Resiliencia. Una revisión de la literatura. (Tesis de Grado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10694/1026288307-2015.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Mendoza T. & Ortiz. R. (2006). Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. *Revista de Psicología*, 31(2). <http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
- Metzger, P. W. (1983). *Managing a Programming Project*. Prentice Hall PTR.
- Mi chacra Perú (2020). *Estudio de Línea de Base del Proyecto "Ella Alimenta al Mundo – Perú*. <https://www.careevaluations.org/wp-content/uploads/Estudio-de-Linea-Base-EALM-Abril-2020.pdf>
- Sabadell (2021, 1 de septiembre). *Estas son las ONG más importantes y así han afrontado la crisis de la pandemia*. <https://estardondeestes.com/moviel/es/articulos/estas-son-las-ong-mas-importantes-y-asi-han-afrontado-la-crisis-de-la-pandemia>
- Moriello, S. (2006). *Dinámica de los Sistemas Complejos*. Comunidad del Pensamiento Complejo. <https://es.scribd.com/document/49369314/Moriello-Dinamica-de-los-Sistemas-Complejos>
- Negrón, F. (2009). El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media. *DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo*. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/desco/20100312041912/16_Negron.pdf
- Ponce, M. D. F., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de Investigación en Ciencias de la Gestión*.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.

- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. *Universidad Pontificia Comillas*, 96. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Pinto, J. K. (1998). *The Project Management Institute Project Management Handbook*. John Wiley & Sons.
- Pimbert, M. P., & Pretty, J. N. (2000). Parques, comunidades e profissionais: incluindo "participação" no manejo de áreas protegidas. *Etnoconservação: novos rumos para a proteção da natureza nos trópicos*, 2, 183-223.
- Presente (2020, 18 de julio). *Consecuencias de la pandemia: ¿a crisis de las ONGs?* <https://presenterse.com/consecuencias-de-la-pandemia-la-crisis-de-las-ongs-2/>
- Remington K. & Pollack J. (2010). *Tools for Complex Project*. Routledge. https://www.researchgate.net/publication/345828068_Tools_for_Complex_Projects
- Pryke, S., & Smyth, H. (2012). *The management of complex projects: A relationship approach*. John Wiley & Sons.
- Galán, M. L. (2022, 2 de septiembre). *El 86% de las ONG estima que recibirá menos ingresos a raíz de la pandemia*. Hogar e Cristo. <https://dev.hogardecristo.cl/noticias/el-86-de-las-ong-estima-que-recibira-menos-ingresos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Randstad Holding N.V. (2022, 22 de junio). *El entorno vuca: claves para la gestión de talento y adaptación empresarial*. <https://www.randstad.es/tendencias360/el-entorno-vuca-claves-para-la-gestion-de-talento-y-adaptacion-empresarial/>
- Romero, G., & Rivero, J. C. (2017). *Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015-2016*. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/110700/SSCCGG%204.pdf>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., & Vera Perea, M. (2015). The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience. *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 27-36. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJES-09-2014-0018>
- Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf
- Sancho, F. J. (2020, 8 de abril). *Lo que las ONG acostumbradas a catástrofes pueden enseñar ante la crisis del coronavirus*. El País. https://elpais.com/elpais/2020/04/06/planeta_futuro/1586160891_468909.html
- Samaras, T.T., & Yensuang, K. (1979) *Computerized Project Management Techniques for Manufacturing and Construction Industries*.
- Shane, J. S., Gransberg, D., & Strong, K. C. (2014). *Project management strategies for complex projects* (No. SHRP 2 Report S2-R10-RW-1).
- Silmovich, A. (2021). *El Instagram de Alberto Fernández en tiempos de pandemia por COVID-19*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8374406.pdf>

- Singh, R. & Kalia, C. (2021). *Building long term business resilience*. https://www.google.com/url?q=https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_in/topics/climate-change/2021/05/building-long-term-business-resilience.pdf?download&sa=D&source=editors&ust=1655146596883426&usg=AOvVaw2KJarAB34Mde4r8vIEQJ3n
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- The World Economic Forum (2020, 15 de abril). *Cómo reformar la financiación de las ONG para abordar amenazas como COVID-19*. <https://es.weforum.org/agenda/2020/04/como-reformar-la-financiacion-de-las-ong-para-abordar-amenazas-como-covid-19/>
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness.
- Whitty, S. J., & Maylor, H. (2007, January). And then came complex project management. In *Proceedings of the 21st IPMA World Congress on Project Management*.
- Williams, T. M. (Ed.). (2013). *Managing and modelling complex projects* (Vol. 17). Springer.
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for Safety*. Bowling Green State University.
- Woods, D. D. (2017). Essential characteristics of resilience. In *Resilience engineering* (pp. 21-34). CRC Press.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd ed.)

ANEXOS

ANEXO A: Cuadro de propuesta metodológica

Tabla A1: Cuadro de propuesta metodológica:

Tema de investigación	Preguntas	Objetivos	Variables de estudio	Diseño Metodológico	Unidades de obs.
Resiliencia organizacional en la implementación de proyectos complejos en un contexto desafiante. Caso estudio: Proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> desarrollado en el departamento de Lima en los años 2019-2022	¿Cuál es la definición de resiliencia organizacional y de proyectos complejos?, ¿Cuáles son las dimensiones de la resiliencia organizacional?	Explicar el concepto y las dimensiones de la resiliencia organizacional y de proyectos complejos	Sistemas de gestión: -Resiliencia organizacional y sus dimensiones	Alcance: Exploratorio descriptivo Enfoque: cualitativo	-Objeto de estudio: Resiliencia organizacional y factores de cambio.
	¿Cómo es la caracterización de la organización CARE Perú y el proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> a través de los factores que modificaron el diseño del proyecto?	Caracterizar a la organización CARE Perú y el proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> a través de los factores que modificaron el diseño del proyecto	-Proyectos complejos -Factores que modificaron el diseño del proyecto	Estrategia general: Estudio de caso Diseño: Estudio no experimental	-Sujeto de estudio: CARE PERÚ -Entrevistas a profundidad: Gerentes, personas de diversas áreas
	¿De qué manera el proceso de adaptación del proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> a partir del marco de resiliencia organizacional?	Identificar y explicar el proceso de adaptación del proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> a partir del marco de resiliencia organizacional	- Proceso de adaptación del proyecto -CARE Perú		-Análisis documental -Entrevista a los usuarios del servicio
	¿Cuáles son las dimensiones de la resiliencia organizacional que facilitan la adaptación de proyectos complejo en un contexto desafiante? Caso estudio: proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>	Identificar las dimensiones de la resiliencia organizacional del proyecto completo: Caso estudio: proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>	-Proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>		-Entrevista a los financistas del proyecto

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Objetivos	Variables	Definición de las Variables	Indicadores	Metodología	Fuente	Preguntas
Ob. 1: Explicar el concepto y las dimensiones de la resiliencia organizacional y de proyectos complejos	Resiliencia organizacional y sus dimensiones	Conjunto de herramientas que permiten actuar de manera efectiva en respuesta a incertidumbres y desarrollar capacidades para crear nuevas oportunidades.	-	Análisis documental	Autores (colocar autores principales)	x
	Proyectos complejos	Sistema estructural compuesto de diferentes elementos interconectados que interactúan entre sí y su entorno cuyos elementos cambian a medida que interactúan	-	Análisis documental	Autores	x
Ob. 2: Caracterizar a la organización CARE Perú y el proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> a través de los factores que modificaron el diseño del proyecto	CARE Perú	Parte de la red mundial de organizaciones nacionales independientes, que busca salvar vidas, acabar con la pobreza y luchar contra la injusticia social	-	Análisis documental	CARE Perú	x
	Proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>	Iniciativa global parte de la línea de acción enfocada en la nutrición	-	Análisis documental	CARE Perú	x
	Factores que modificaron el diseño del proyecto	Elementos que producen cambios externos o internos al diseño del proyecto	Número de entrevistas realizadas, se espera que sean 7 entrevistas en total	Entrevistas	Gerente General CARE Perú Gerente del programa Jefe del Proyecto Miembros del equipo Analista Financiera	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Variables	Definición de las Variables	Indicadores	Metodología	Fuente	Preguntas	
Ob. 3: Identificar y explicar el proceso de adaptación del proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i> a partir del marco de resiliencia organizacional	Proceso de adaptación del proyecto	Desarrollo de cada una de las etapas que se realiza para la adaptación del proyecto	Número de entrevistas realizadas, se espera que sean 11 entrevistas en total Número de fuentes consultadas	Entrevistas Análisis documental	Gerente del programa Jefe del Proyecto Miembros del equipo Usuaris del proyecto Analista Financiera		
Ob. 4: Identificar las dimensiones de la resiliencia organizacional del proyecto completo: Caso estudio: Proyecto <i>Ella alimenta al mundo</i>	Dimensiones de la resiliencia organizacional del proyecto	Herramientas de la resiliencia organizacional que se utilizaron durante el desarrollo del proyecto	Gestión del riesgo	Número de entrevistas realizadas	Entrevistas Análisis documental	Gerente del programa Jefe del Proyecto Analista Financiera	
			Trabajo en equipo	Número de fuentes consultadas		Jefe del Proyecto Miembros del equipo Usuaris del proyecto	
			Liderazgo transformacional			Gerente del programa Jefe del Proyecto Miembros del equipo	
			Relaciones interpersonales			Jefe del Proyecto Miembros del equipo Usuaris del proyecto	
			Capacidad de aprendizaje			Jefe del Proyecto Miembros del equipo	
			Apertura al cambio			Jefe del Proyecto Miembros del equipo Usuaris del proyecto Analista Financiera	

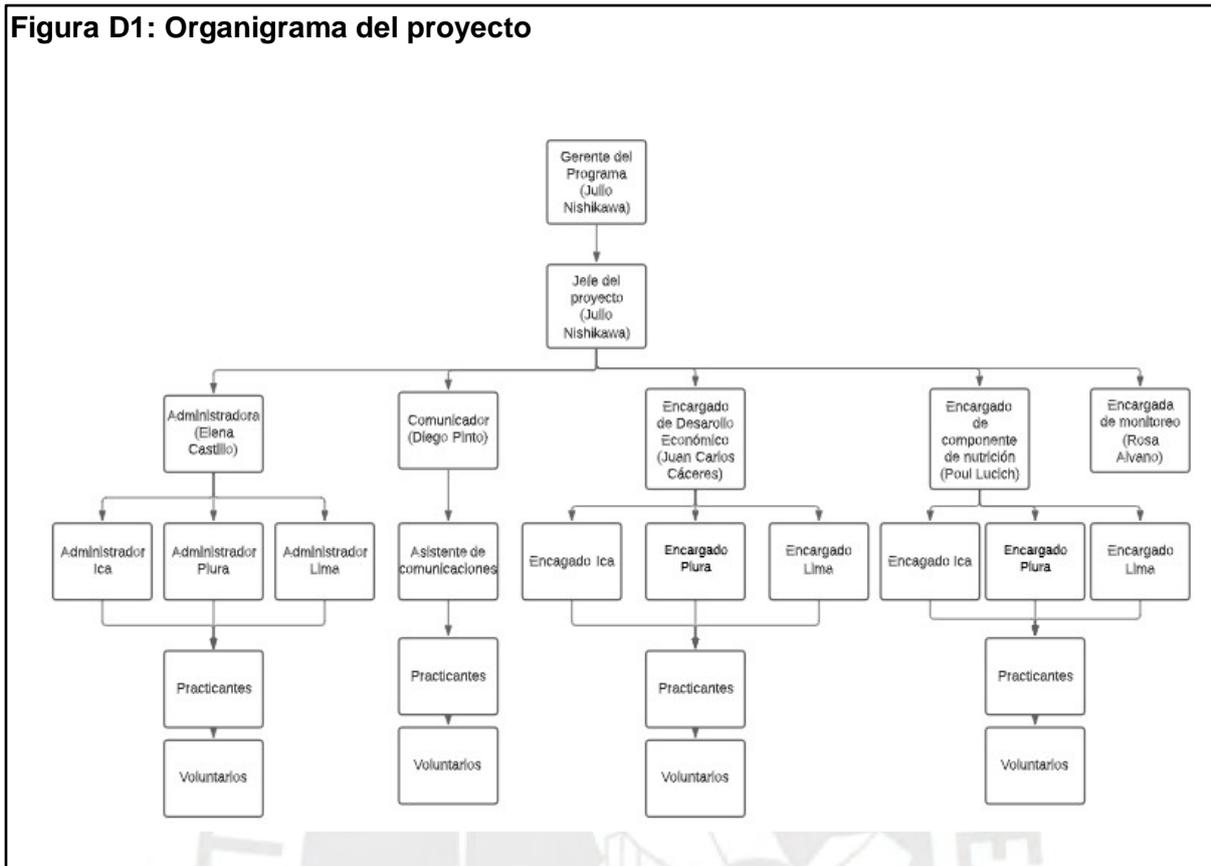
ANEXO C: Tabla de Entrevistados

Tabla C1: Tabla de entrevistados

N°	Cargo	Nombre	Código de cita
1	Gerente del programa	Julio Nishikawa	J.N
2	Jefe del proyecto	Juan Carlos Caceres	J.C
3	Miembro del equipo 1	Diego Pinto	D.P
4	Miembro del equipo 2	Fatima Yarango	F.Y
5	Especialista de género	Vanessa Laura	V.L
6	Miembro del equipo 3	Rosa Galvan	R.G
7	Miembro del equipo 4	Brenda Dávila	B.D
8	Administradora del programa	Elena Castillo	E.C
9	Miembro del equipo 5	Josemir Soldevilla	J.S
10	Analista Financiera	Sindy Espinoza	S.E
11	Usuaría del proyecto 1	Brigida	B.U
12	Usuaría del proyecto 2	Estela	E.U
13	Usuaría del proyecto 3	Mary	M.U
14	Usuaría del proyecto 4	Mariela	M.U
15	Usuaría del proyecto 5	Kelly	K.U
16	Usuaría del proyecto 6	Valeria	V.U
17	Usuaría del proyecto 7	Wendy	W.U

ANEXO D: Organigrama del proyecto

Figura D1: Organigrama del proyecto



ANEXO E: Cuestionario para el gerente del programa

OBJETIVO 2

Presentación

Roles y funciones:

Factores que modificaron el diseño del proyecto

1. ¿Cómo percibe el cambio de flujo de las donaciones por parte de los ciudadanos y de sus aliados? ¿Cuáles fueron las razones de este cambio, cómo afectó a la continuidad del proyecto y como solucionaron el problema?
2. ¿Cómo afectó las restricciones por la pandemia al proyecto?
3. ¿Considera que la inestabilidad política del Perú (cambio de presidente/**ministros**) afectó a la organización y al proyecto? Si es así, ¿Cómo lo hizo?
4. ¿Cómo impacta la era digital en los miembros del proyecto? ¿Todos pudieron adaptarse a esta nueva herramienta? ¿A alguno le costó más que a otro?

OBJETIVO 3: evento, detección, amenaza, respuesta

Proceso de adaptación del proyecto

Evento:

5. ¿Qué eventos marcaron el antes y después para el proyecto? Si hay más eventos, enumere los tres eventos principales.

Detección

6. ¿Cómo detectaron la necesidad de realizar un cambio en la gestión del proyecto?

Amenaza

¿Considera que el proyecto ha enfrentado amenazas (internas como externas)? Si es así, Enumere las tres peores amenazas que enfrentó el proyecto

- 6.1. ¿Cómo proceden ante una amenaza cuando la identifican?

Respuesta

7. ¿Qué medidas implementaron para solucionar los problemas que se les presentaron por la pandemia?

OBJETIVO 4

Apertura al cambio

8. Coméntanos sobre el diseño original del proyecto y como estaba pensado originalmente su implementación ¿Considera que hubo cambios en el diseño original del proyecto?, si es así ¿Cuáles fueron?
9. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambios más resaltante que el proyecto enfrentó? Enumerar las tres primeras ¿Qué aprendizaje sacaste de ello? ¿Qué tan difícil fue adaptarse a los cambios que surgieron por el nuevo contexto?

Gestión del Riesgo:

10. ¿Cómo se manejaron los riesgos producidos durante este periodo? ¿Tienen un mapeo de Gestión del riesgo? ¿Se logra implementar o es solo el llenado de un documento?
11. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Contingencia (clientes, proveedores, otros) frente a una eventual amenaza?

Trabajo en Equipo

12. ¿El surgimiento de la pandemia provocó cambios en la comunicación y en el comportamiento de su equipo? Explique
13. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su equipo?

Liderazgo transformacional

14. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la gestión del proyecto? ¿Quién toma la decisión final?

Relaciones Interpersonales

15. ¿Cuál es la estrategia que utilizan para retener a los voluntarios y/o trabajadores? contexto pandemia

ANEXO F: Cuestionario para la especialista de género y administradora del proyecto

OBJETIVO 2

Presentación

Roles y funciones:

Factores que modificaron el diseño del proyecto

1. ¿Cómo percibe el cambio de flujo de las donaciones por parte de los ciudadanos y de sus aliados? ¿Cuáles fueron las razones de este cambio, cómo afectó a la continuidad del proyecto y como solucionaron el problema?
2. ¿Cómo afectó las restricciones por la pandemia al proyecto?
3. ¿Considera que la inestabilidad política del Perú (cambio de presidente/**ministros**) afectó a la organización y al proyecto? Si es así, ¿Cómo lo hizo?
4. ¿Cómo impacta la era digital en los miembros del proyecto? ¿Todos pudieron adaptarse a esta nueva herramienta? ¿A alguno le costó más que a otro?

OBJETIVO 3: evento, detección, amenaza, respuesta

Proceso de adaptación del proyecto

Evento:

5. ¿Qué eventos marcaron el antes y después para el proyecto? Si hay más eventos, enumere los tres eventos principales.

Detección

6. ¿Cómo detectaron la necesidad de realizar un cambio en la gestión del proyecto?

Amenaza

¿Considera que el proyecto ha enfrentado amenazas (internas como externas)? Si es así, Enumere las tres peores amenazas que enfrentó el proyecto

- 6.1.4. ¿Cómo proceden ante una amenaza cuando la identifican?

Respuesta

7. ¿Qué medidas implementaron para solucionar los problemas que se les presentaron por la pandemia?

Objetivo 4

Apertura al cambio

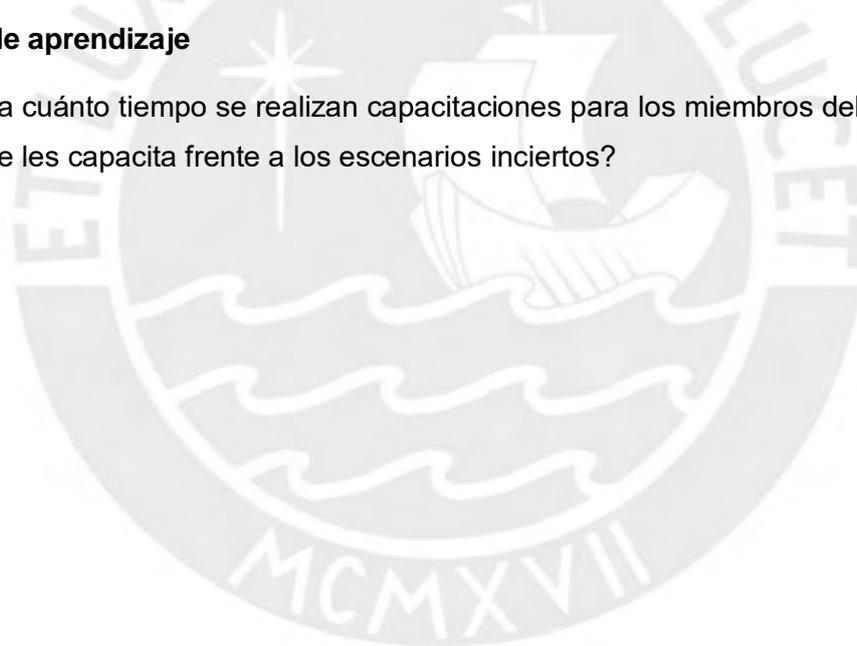
8. Coméntanos sobre el diseño original del proyecto y como estaba pensado originalmente su implementación ¿Considera que hubo cambios en el diseño original del proyecto?, si es así ¿Cuáles fueron?
9. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambios más resaltante que el proyecto enfrentó? Enumerar las tres primeras ¿Qué aprendizaje sacaste de ello? ¿Qué tan difícil fue adaptarse a los cambios que surgieron por el nuevo contexto?

Liderazgo transformacional

10. ¿De qué manera se motiva a los colaboradores de la organización? ¿Considera que los colaboradores están motivados? ¿Esta motivación cambió tras la pandemia? ¿Quién es el responsable de motivarlos? ¿El área de RRHH?
11. ¿Cómo es el acompañamiento hacia los colaboradores? ¿Cómo fue el acompañamiento durante y después de la pandemia?

Capacidad de aprendizaje

12. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones para los miembros del equipo? ¿En qué se les capacita frente a los escenarios inciertos?



ANEXO G: Cuestionario para los miembros del equipo

OBJETIVO 2

Presentación

Roles y funciones:

Factores que modificaron el diseño del proyecto

1. ¿Cómo afectó las restricciones por la pandemia al proyecto?
2. ¿Cómo impacta la era digital en usted y sus compañeros del proyecto? ¿Pudo adaptarse a esta nueva herramienta? ¿A algún miembro le costó más que a otro?

OBJETIVO 3: evento, detección, amenaza, respuesta

Proceso de adaptación del proyecto

Evento:

3. ¿Qué eventos marcaron el antes y después para el proyecto? Si hay más eventos, enumere los tres eventos principales.

Amenaza

4. ¿Considera que el proyecto ha enfrentado amenazas (internas como externas)? Si es así, Enumere las tres peores amenazas que enfrentó el proyecto,

Respuesta

6. ¿Qué medidas implementaron para solucionar los problemas que se les presentaron por la pandemia?

OBJETIVO 4: DIMENSIONES

Apertura al cambio

7. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambios más resaltante que el proyecto enfrentó? Enumerar las tres primeras ¿Qué aprendizaje sacaste de ello? ¿Qué tan difícil fue adaptarse a los cambios que surgieron por el nuevo contexto? ya está

Liderazgo Transformacional

8. ¿Cómo fue el liderazgo del proyecto durante la pandemia? - (Líder del proyecto)-

Relaciones interpersonales

9. ¿Considera usted que hubo cambios en el comportamiento de los miembros del equipo debido al surgimiento de la pandemia? Coméntanos cómo afectó la llegada del coronavirus al equipo de trabajo

Capacidad de aprendizaje

10. ¿Cómo es el proceso de retroalimentación que tienen los miembros del equipo?

11. ¿En qué se les capacita frente a los escenarios inciertos? ¿Cada cuánto tiempo se les capacita?



ANEXO H: Cuestionario para las usuarias del proyecto

1. ¿Qué actividades ha realizado en el proyecto? Coméntenos su experiencia hasta el momento-esta ya está
2. ¿Qué cambios se dieron por la pandemia dentro del proyecto? ¿qué actividades virtuales realizó? ¿que tuvo que aprender para poder desarrollar esas actividades virtuales? ¿Cómo sintió el cambio de pasar de las actividades presenciales a actividades virtuales?
3. Tras la pandemia, ¿qué medios utilizó el equipo de Care para comunicarse con usted?
4. ¿En qué cambió la comunicación con las demás integrantes tras la pandemia?
5. Desde su experiencia participando del proyecto ¿Qué necesidades cree usted que el proyecto ha logrado satisfacer?
6. Coméntanos la experiencia que has tenido con el equipo del proyecto ¿Cómo fue la comunicación que tuvo con ellos? ¿Fue constante? ¿Respondían sus llamadas? ¿Solventaban sus dudas?
7. ¿Considera que el proyecto debería seguir implementándose presencialmente o que debería seguir siendo virtual?
8. si el proyecto volviera a iniciar ¿Qué aconsejaría para poder mejorar el proyecto?

ANEXO I: Cuestionario para la financista del proyecto

OBJETIVO 2

Presentación

Roles y funciones:

Factores que modificaron el diseño del proyecto

1. ¿Cómo percibe el cambio de flujo de las donaciones por parte de los ciudadanos y de sus aliados? ¿Cuáles fueron las razones de este cambio, cómo afectó a la continuidad del proyecto y como solucionaron el problema?
2. ¿Cómo afectó las restricciones por la pandemia al proyecto?
3. ¿Considera que la inestabilidad política del Perú (cambio de presidente/**ministros**) afectó a la organización y al proyecto? Si es así, ¿Cómo lo hizo?
4. ¿Cómo impacta la era digital en los miembros del proyecto? ¿Todos pudieron adaptarse a esta nueva herramienta? ¿A alguno le costó más que a otro?

OBJETIVO 3: evento, detección, amenaza, respuesta

Proceso de adaptación del proyecto

Evento:

5. ¿Qué eventos marcaron el antes y después para el proyecto? Si hay más eventos, enumere los tres eventos principales.

Detección

6. ¿Cómo detectaron la necesidad de realizar un cambio en la gestión del proyecto?

Amenaza

¿Considera que el proyecto ha enfrentado amenazas (internas como externas)? Si es así, Enumere las tres peores amenazas que enfrentó el proyecto

- 6.1.4. ¿Cómo proceden ante una amenaza cuando la identifican?

Respuesta

7. ¿Qué medidas implementaron para solucionar los problemas que se les presentaron por la pandemia?

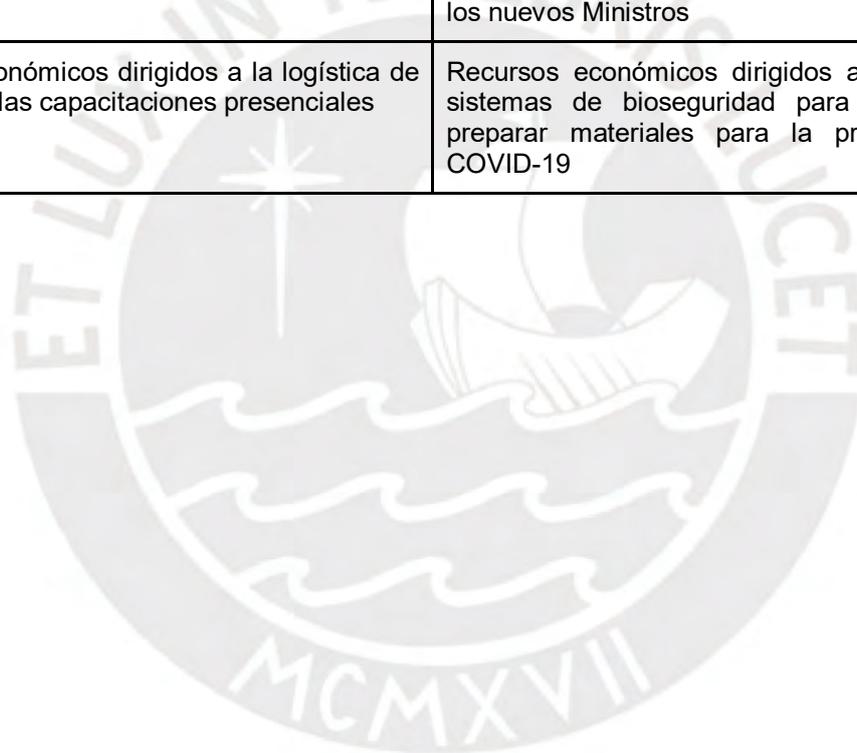
Relaciones Interpersonales

8. ¿Cuál es la estrategia que utilizan para retener a los donantes? contexto pandemia

ANEXO J: Cuadro comparativo de las actividades realizadas en el proyecto

Tabla J1: Cuadro comparativo

ANTES DE PANDEMIA	DURANTE PANDEMIA/ACTUALIDAD
Capacitaciones presenciales	Capacitaciones virtuales vía Zoom y mediante aplicativo Lista
Comunicación 50% presencial y 50% por llamada telefónica	Comunicación por WhatsApp y llamadas telefónicas
Materiales de enseñanza físicos	Materiales de enseñanza virtual
Reuniones del equipo de CARE presenciales	Reuniones del equipo de CARE virtuales
Comunicación estable con ex Ministros	Nueva estrategia de comunicación para llegar a los nuevos Ministros
Recursos económicos dirigidos a la logística de implementar las capacitaciones presenciales	Recursos económicos dirigidos a implementar sistemas de bioseguridad para las familias, preparar materiales para la prevención del COVID-19



ANEXO K: Timeline de los eventos del proyecto

Figura K1: Timeline de los eventos del proyecto

