

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE VOLUNTARIADO
EN LA ORGANIZACIÓN SOY NIÑA

TATIANA NAVARRO ARAGÓN

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2026

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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



Rubén Alzate Mora

NOMBRE DEL TUTOR



Peggy Stephanie Chaves Mora

NOMBRE DE LA PROFESORA LECTORA No.1

Gloria Alcira Urrego Pava

NOMBRE DE LA PROFESORA LECTORA No.2

Tatiana Navarro Aragón

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A organizaciones y personas que trabajan por los derechos de las niñas y adolescentes, con la aspiración de un mundo con mayores oportunidades.

Yolanda Oreamuno

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por el amor y valentía que me transmiten siempre.

A mis compañeras de trabajo y amigas por el apoyo y acompañamiento.

Al equipo de Soy Niña y las personas voluntarias por el trabajo que realizan para y por las niñas y adolescentes.

ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña para la estandarización de los procesos y optimización del recurso humano. Al ser una organización sin fines de lucro, la incorporación de personas voluntarias contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la organización. A partir de los cambios presentados por la organización, se identifica la necesidad de registrar los procesos que realizan las personas voluntarias, según los roles y actividades que desarrollan. El producto final de este proyecto es una guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en el equipo de tutorías académicas, a partir del diseño de procedimientos y plantillas correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación, ejecución y monitoreo y cierre según las buenas prácticas recopiladas por el Project Management Institute. Para ello, se utilizó una metodología de investigación de enfoque cualitativo y el tipo fue exploratoria-descriptiva-analítica, para obtención, análisis e interpretación de datos obtenidos. Los principales resultados vinculan la importancia de contar con instrumentos estandarizados que permitan brindar seguimiento a los procesos, además de establecer procedimientos que guíen el accionar de los equipos voluntarios desde la gestión de proyectos para las fases de preparación, incorporación, seguimiento y formación y desvinculación de las personas, en aras de incidir en la permanencia de las voluntarias y en los procesos de control y optimización del recurso humano.

Palabras clave: Género, gestión de proyectos, voluntariado, organización no gubernamental, guía metodológica, niñas y adolescentes.

ABSTRACT

This study aims to develop a methodological guide for managing volunteer projects within the organization Soy Niña, to standardize processes and optimize human resources. As a non-profit organization, the incorporation of volunteers contributes to the achievement of its objectives. Considering the changes experienced by the organization, the need has been identified to document the processes carried out by volunteers, according to the roles and activities they perform.

The final product of this project is a methodological guide for managing volunteer projects within the academic tutoring team, based on the design of procedures and templates corresponding to the process groups of initiation and planning, execution and monitoring, and closure, in accordance with the best practices compiled by the Project Management Institute. To this end, a qualitative research approach was employed, with an exploratory descriptive analytical design, for the collection, analysis, and interpretation of the data obtained.

The main results highlight the importance of having standardized tools that enable effective monitoring of processes, as well as establishing procedures that guide the actions of volunteer teams from a project management perspective across the phases of preparation, onboarding, follow-up and training, and disengagement of volunteers, with the aim of influencing volunteer retention and improving control processes and human resource optimization.

Keywords: gender, project management, volunteering, non-governmental organization, methodological guide, girls and adolescents.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	13
RESUMEN EJECUTIVO	14
1 INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Problemática u oportunidad organizacional	19
1.3 Justificación del proyecto.....	22
1.4 Objetivo general	24
1.5 Objetivos específicos.....	24
2 MARCO TEÓRICO	25
2.1. Marco institucional	25
2.1.1 Antecedentes de la institución	25
2.1.2 Misión y visión.....	29
2.1.3 Estructura organizativa.....	31
2.1.4 Productos y servicios que ofrece.....	34
2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	37
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos.....	38
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto.....	42
2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.....	45
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos	50
2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos	52
2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	55
2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés	58

2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	58
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	60
2.3.3	Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio	64
2.3.3.1	Género como categoría de análisis para la gestión de proyectos	64
2.3.3.2	Gestión de voluntariado	67
2.3.3.3	Modelos de motivación	70
3	MARCO METODOLÓGICO	73
3.1	Fuentes de información	73
3.1.1	Fuentes primarias.....	74
3.1.2	Fuentes secundarias	75
3.2	Métodos de investigación y estrategias lógicas de razonamiento	76
3.2.1	Estudio de caso.....	77
3.2.2	Analítico-sintético	79
3.2.3	Inductivo.....	80
3.3	Herramientas	81
3.4	Supuestos y restricciones	85
3.5	Entregables	88
3.6	Alcance del proyecto.....	90
4.	DESARROLLO.....	91
4.1	Identificación de necesidades de la organización Soy Niña	91
4.2	Gestión de proyectos de voluntariado: análisis a partir de los grupos de procesos	100
4.2.1	Grupos de procesos de Inicio y Planificación	102
4.2.2	Grupo de procesos de Inicio	104
4.2.3	Grupo de procesos de Planificación	111
4.3	Grupos de procesos de Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre	134

4.3.1 Grupos de procesos de Ejecución	135
4.3.2 Grupos de procesos de Monitoreo y Control	143
4.3.3 Grupos de procesos de Cierre	148
4.4 Guía metodológica para proyecto gestión de personas voluntarias en equipo de tutorías académicas	153
4.4.1 Modelo de gestión de proyectos de voluntariado en equipo de tutorías académica	156
4.4.1.1 Principios de gestión.....	156
4.4.1.2 Modelo de gestión de voluntariado	156
4.4.1.3 Procedimientos por fase	157
4.4.1.4 Herramientas y técnicas	178
4.4.1.5 Indicadores y medición.....	180
5 CONCLUSIONES	182
6 RECOMENDACIONES	184
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	187
7.1 Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	188
7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5	193
7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.....	202
Lista de referencias.....	208
Anexos.....	215
Anexo 1: Acta (chárter) del PFG	215
Anexo 2: EDT del PFG	222
Anexo 3: Cronograma del PFG.....	223
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	224

Anexo 5: Sistematización taller identificación de necesidades	229
Anexo 6: Guía de entrevista grupal	232
Anexo 7: Acta de Constitución de proyectos para Soy Niña.....	234
Anexo 8: Guía de entrevista individual equipo tutorías	235
Anexo 9: Guía de entrevista individual coordinadora voluntariado	237
Anexo 10: Formulario de incorporación de personas voluntarias en la organización	239
Anexo 11: Formulario satisfacción de las personas voluntarias.....	241
Anexo 12: Formulario de salida de personas voluntarias en la organización.....	243
Anexo 13: Plantilla carta de agradecimiento para persona voluntaria.....	245

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizativa.....	32
Figura 2 Programas no remunerados de la organización	33
Figura 3 Ciclo de vida utilizando enfoque de desarrollo adaptativo	49
Figura 4 Procesos por grupo de procesos.....	54
Figura 5 Transición de estado de una organización por medio de un proyecto	56
Figura 6 Comparación entre estrategia empresarial-portafolio-programa-proyecto	57
Figura 7 Síntesis de problemática, solución propuesta y valor esperado	99
Figura 8 Ciclo del voluntariado	101
Figura 9 Diagrama de flujo acta de constitución	106
Figura 10 Plantilla identificación de partes interesadas	107
Figura 11 Matriz poder/interés	108
Figura 12 Diagrama de flujo registro de partes interesadas	110
Figura 13 Enunciado del alcance	112
Figura 14 Diagrama de flujo definir el alcance.....	113
Figura 15 Plantilla EDT	115
Figura 16 Diagrama de flujo crear EDT	116
Figura 17 Diagrama de flujo planificar la gestión del cronograma	119
Figura 18 Plantilla para determinar el presupuesto	120
Figura 19 Diagrama de flujo determinar el presupuesto	121
Figura 20 Matriz RACI.....	122
Figura 21 Diagrama de flujo planificar la gestión de recursos	124
Figura 22 Preguntas generadoras para orientar la gestión de las comunicaciones	125
Figura 23 Plantilla Bitácora de reuniones	127
Figura 24 Diagrama de flujo planificar gestión de las comunicaciones	128

Figura 25 Matriz para identificar riesgos.....	130
Figura 26 Diagrama de flujo identificar riesgos.....	134
Figura 27 Diagrama de flujo adquirir recursos.....	138
Figura 28 Diagrama de flujo desarrollar el equipo	139
Figura 29 Diagrama de flujo dirigir el equipo	140
Figura 30 Gestión de las comunicaciones.....	141
Figura 31 Diagrama de flujo implementación respuesta de riesgos.....	142
Figura 32 Tablero de control	147
Figura 33 Diagrama de flujo monitoreo y control	148
Figura 34 Plantilla Informe final del proyecto.....	149
Figura 35 Registro de lecciones aprendidas	150
Figura 36 Diagrama de flujo cerrar el proyecto.....	152
Figura 37 Diagrama de flujo Modelo de gestión de voluntariado	157
Figura 38 Plantilla del perfil de la persona voluntaria para la fase preparación	158
Figura 39 Diagrama de flujo procesos de inicio.....	160
Figura 40 Diagrama de flujo procesos de planificación	164
Figura 41 Ficha metodológica fase preparación.....	165
Figura 42 Diagrama de flujo fase de incorporación	168
Figura 43 Ficha metodológica fase incorporación	168
Figura 44 Ficha metodológica fase de seguimiento y formación	172
Figura 45 Sistematización proceso de salida de personas voluntarias	176
Figura 46 Ficha metodológica fase de desvinculación	176
Figura 47 Herramientas y técnicas.....	178

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Técnicas del estudio de caso utilizadas.....	78
Tabla 2 Supuestos y restricciones.....	86
Tabla 3 Entregables	88
Tabla 4 Fortalezas de los equipos de voluntariado.....	93
Tabla 5 Necesidades de los equipos de voluntariado.....	95
Tabla 6 Herramientas ágiles para gestión de proyectos	117
Tabla 7 Estrategias de respuesta para amenazas y oportunidades de los riesgos	131
Tabla 8 Grupos de procesos de ejecución	135
Tabla 9 Grupos de proceso de monitoreo y control	143
Tabla 10 Indicadores Clave de Desempeño.....	180

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CNNA: Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo

GPM: Green Project Management (Gestión de Proyectos Verdes)

KPI: Key Performance Indicator (Indicador Claves de Desempeño)

ONG: Organización No Gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenibles

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PMI: Project Management Institute

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Cuerpo de Conocimientos de Dirección de Proyectos)

TCU: Trabajo Comunal Universitario

UNICEF: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

VNU: Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

RESUMEN EJECUTIVO

La organización Soy Niña se constituyó en el 2018 como una organización sin fines de lucro, su población objetivo corresponde a niñas y adolescentes de comunidades de vulnerabilidad social en los siguientes cantones: Desamparados, Pavas de la provincia de San José, La Unión de la provincia de Cartago y Guararí de la provincia de Heredia.

Por medio de procesos socioeducativos trabaja temas sobre derechos, prevención de la violencia de género, desarrollo de habilidades y construcción de un proyecto de vida desde edades tempranas.

Debido al crecimiento paulatino que ha tenido la organización, se han presentado cambios en su estructura e incorporación de procesos a partir de las necesidades identificadas con la población.

Al ser Soy Niña una organización sin fines de lucro con recursos limitados, el personal de planta resulta insuficiente para realizar todos los procesos de trabajo y tener cobertura de los programas en las comunidades en las que se desarrollan con niñas desde los 6 años hasta adolescentes de 17 años. La organización no solo debe velar por el desarrollo de los Club Niña y Club Cole, sino que debe realizar las gestiones correspondientes para optar por recursos no reembolsables que permitan la sostenibilidad financiera de la organización, labores administrativas y de mercadeo que promuevan la incorporación de donantes, así como el establecimiento de alianzas público, privadas y no gubernamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Actualmente, la organización no posee una guía con la estandarización de los procesos de participación de las personas voluntarias, desde la captación hasta el seguimiento de las actividades que se realizan en los equipos de voluntariado. Lo que genera procesos inconsistentes en las fases de incorporación, seguimiento y cierre de las personas voluntarias, limitando la trazabilidad, el control y evaluación de la participación del voluntariado y afectando el aprovechamiento del recurso humano.

El objetivo general de este proyecto corresponde a: desarrollar una Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña para la estandarización de los procesos, mejora en la eficiencia operativa y optimización del recurso humano.

Los objetivos específicos fueron: identificar las necesidades de la organización Soy Niña en la gestión de proyectos de voluntariado en aras de determinar los requerimientos para la incorporación en una guía metodológica, desarrollar los procedimientos y plantillas correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado para el establecimiento de una línea base que permita su ejecución y control, documentar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de voluntariado, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y estandarizar la gestión, diseñar una propuesta de guía metodológica para el proyecto de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña orientada a estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Para el desarrollo del proyecto la metodología empleada correspondió a un enfoque cualitativo, utilizando fuentes primarias como entrevistas a personas de la organización y voluntarias y revisión documental atinente a la temática en estudio, y fuentes secundarias como revisión bibliográfica de libros en temáticas vinculadas con la gestión de proyectos, conceptualización de los procesos de los grupos de procesos según la Guía del PMI (2023) y marcos teóricos de Trabajos Finales de Graduación, para la recolección de la información.

Los métodos de investigación utilizados fueron estudio de caso y análisis de contenido en complemento con técnicas de recolección y análisis de información que permitieron profundizar en los componentes de la organización y los procesos del desarrollo del proyecto.

Los resultados obtenidos a partir de la identificación de las fortalezas y necesidades de la organización en la gestión de proyectos permitieron el diseño de una guía metodológica para estandarizar la gestión del voluntariado, basada en el ciclo del voluntariado con la inclusión de procedimientos, herramientas y técnicas para mejorar la gestión, control y optimización del recurso humano en la organización.

Esto busca potenciar las competencias de las personas voluntarias para generar un efecto positivo en la organización, ya que no solo brinda un respaldo al trabajo directo que se realiza con la población beneficiaria, sino que establece mayor formalidad en los procesos y distribución de funciones según la naturaleza de cada equipo.

Desde esta perspectiva el involucramiento de las personas voluntarias debe estar vinculado con el quehacer de la organización, las funciones establecidas para los equipos de voluntariado, creando procesos de formación que permitan estandarizar las funciones, partiendo del compromiso y la motivación que poseen las personas interesadas para la realización de actividades voluntarias. Por lo que le corresponde a la organización contar con procedimientos que permitan medir la satisfacción de las personas voluntarias, incentivando la permanencia y potenciando el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

Parte de las conclusiones de la presente propuesta corresponden a: el desarrollar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre permitió establecer una serie de procedimientos, plantillas y herramientas para uso de la organización que homologuen la gestión de proyectos de voluntariado, elementos que no se encontraban estandarizados y brindan procedimientos para su implementación, los cuales pueden ser replicables en otros equipos de voluntariado.

Asimismo, la elaboración de la guía metodológica permitió establecer un marco estructurado para la gestión de proyectos de voluntariado, generando lineamientos estandarizados que faciliten la planificación, ejecución y control de los procesos, así como la creación de un banco de proyectos que permita la trazabilidad y sistematización de la información principalmente en aquellos vinculados con eventos para recaudación de fondos, networking y/o Conmemoración del Día Internacional de la Niña.

Finalmente, se establecen recomendaciones a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de los procesos de trabajo de la organización Soy Niña en la incorporación de gestión de proyectos de voluntariado. En aras de potenciar la estandarización de los procesos en los que participan las personas voluntarias de la organización, es fundamental que el equipo de Soy Niña trabaje en la divulgación de los contenidos de la guía metodológica y la incorporación de la gestión de voluntariado como el accionar que establece todos los procesos vinculados con la incorporación y permanencia de las personas en la organización.

Para la incorporación de la guía metodológica de gestión de proyectos de voluntariado se recomienda un trabajo articulado entre la coordinadora de voluntariado y el equipo de gestión integral de voluntariado, por medio de sesiones de trabajo que permitan la aprehensión de la propuesta y un cronograma de trabajo para la captación tanto de las personas que se insertarán en la organización, como para la incorporación de los procesos de ejecución, seguimiento, monitoreo y cierre de las personas que actualmente son voluntarias en la organización.

Para los procesos vinculados con el seguimiento y control se recomienda la implementación de Indicadores Claves de Desempeño que contribuyan con el monitoreo de las horas de voluntariado mensuales e indicadores de cumplimiento de funciones que permitan a la coordinadora de voluntariado la toma de decisiones sobre la conformación de los equipos y los procesos de captación requeridos.

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye la propuesta del proyecto Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña, en donde se incluye un análisis desde la teoría de la administración de proyectos desde el planteamiento del Project Management Institute (PMI) contemplando tanto la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de proyectos (2021) séptima edición, como la Guía de Procesos: Guía Práctica (2023), así como las fases del ciclo de voluntariado para la incorporación de los procesos en la guía metodológica.

Como primer acercamiento al tema, en el siguiente capítulo se desarrollan los antecedentes, problemática y justificación, en donde se brinda una mirada general de la población objetivo de la organización, el foco de atención de la intervención social que se realiza en comunidades de vulnerabilidad social, así como datos generados por instancias especializadas en niñez y adolescencia que permiten comprender desde una visión de totalidad el vínculo que posee la población objetivo con el trabajo que realiza la organización.

Desde la tipificación de la problemática se detalla los puntos identificados en la organización para un mayor aprovechamiento del recurso humano y la necesidad de estandarizar los procesos, específicamente en la gestión de las personas voluntarias.

En la justificación del proyecto se señalan los beneficios esperados al trabajar la solución propuesta, así como los componentes de la entrega de valor según lo establecido por el PMI.

Dichos elementos constituyen la base para la descripción del objetivo general y específicos del presente proyecto, los cuales se incluyen en este apartado y orientan el desarrollo del proyecto.

1.1 Antecedentes

De acuerdo con lo señalado por el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CNNA) (2023).

El país ha desarrollado esfuerzos por disponer de políticas públicas conformes con la política de protección integral de los derechos de la niñez y la adolescencia que constituyen el marco orientador del accionar estatal en la defensa, protección, promoción, atención y garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. (p.40)

Lo anterior se relaciona con los compromisos que asume Costa Rica a nivel internacional con las acciones vinculadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), en donde se destacan los compromisos afines con los derechos de las personas menores de edad y su relación con las acciones que contribuyan para un desarrollo integral de las niñas y los adolescentes, centrando el análisis en aquellas que viven en comunidades de vulnerabilidad social y riesgo.

El Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (2023) hace referencia a que condiciones de vida de los niños, niñas y adolescentes son esenciales para garantizar su diferentes instancias públicas, privadas, no gubernamentales, municipalidades, sociedad civil para el establecimiento de acciones que contribuyan con el desarrollo integral de las personas menores de edad desde los diferentes marcos de acción.

No obstante, se presentan problemáticas sociales que generan un impacto en las condiciones de vida de las personas menores de edad vinculadas con la pobreza, violencia y desigualdad que contempla el acceso a las oportunidades, cumplimiento de derechos, así como la desigualdad de género que incide en el acceso a oportunidades para hombres y mujeres.

Una de las situaciones que presenta incidencia en el desarrollo integral de las personas menores de edad se vincula con los embarazos en niñas y adolescentes, de acuerdo con lo señalado por el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (2023).

En el 2019, el 20% de las niñas madres con edades de 14 años o menos tenían la primaria incompleta o no habían asistido a la educación formal y el 30% se dedicaba a oficios domésticos y no se encontraba en el sistema educativo. Además, se reportaron 4,9% de nacimientos en niñas de 14 años o menos en el marco de las relaciones impropias; y en el 87% de los nacimientos no se registró o declaró la edad del padre.

Para ese mismo año, en lo que respecta a nacimientos en niñas y adolescentes de 19 años o menos, se registraron 8.000 nacimientos y, aproximadamente, en 1.400 de ellos las niñas o adolescentes reportaron que ya tenían otro hijo u otra hija (17,7%).
(p.150)

Las instancias rectoras realizan diferentes esfuerzos para brindar información y acompañamiento para la prevención de embarazos no deseados en la población, en donde se articulan acciones para el trabajo con la población menor de edad. No obstante, se identifican desafíos vinculados desde un enfoque de género cuando se presentan embarazos en personas menores de edad, ya que incide en las opciones educativas y el acceso a oportunidades tanto para la madre como para la persona menor de edad.

Desde diferentes entes públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales se promueven diferentes estrategias de prevención suscitando un desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes.

A partir de las estadísticas señaladas es que la organización Soy Niña establece como población objetivo el trabajo con niñas y adolescentes, en donde desde edades tempranas busca potenciar por medio de procesos socioeducativos el conocimiento de los derechos,

prevención de embarazo en adolescentes y prevención de las manifestaciones de la violencia de género.

El trabajo que realiza la organización Soy Niña en comunidades de Río Azul, del cantón de la Unión, Cartago; en los Guido, cantón Desamparados y en Pavas, cantón San José resulta fundamental para la promoción de los derechos de las niñas y adolescentes por medio de sesiones semanales en donde se trabajan diferentes temáticas que brindan información y acercamiento a los derechos de las personas y las mujeres, así como la construcción de un proyecto de vida orientado a la conclusión de los estudios de educación formal.

1.2 Problemática u oportunidad organizacional

El Programa Estado de la Nación del año 2024 hace referencia a un aspecto de gran importancia para la integración social es la existencia de espacios públicos seguros, capaces de permitirle a la población tener puntos de encuentro y socialización cotidiana (CONARE, 2024, p.101).

Actualmente, los espacios de socialización principalmente para niñas y personas jóvenes que brinden opciones de recreación, aprendizaje de sus derechos y recursos gratuitos son limitados e insuficientes, especialmente para personas que habitan en zonas de vulnerabilidad social.

Ante esta realidad el trabajo de la organización Soy Niña es de transcendencia, a partir del acompañamiento a las personas menores de edad que asisten regularmente a los Club Niña y Club Cole como un espacio complementario a los procesos educativos formales, en donde se fomenta el conocimiento de los derechos, empoderamiento y prevención de la violencia de género.

Al ser Soy Niña una organización sin fines de lucro con recursos limitados, el personal de planta resulta insuficiente para realizar todos los procesos de trabajo y tener cobertura de los programas en las comunidades en las que se desarrollan con niñas desde los 6 años hasta adolescentes de 17 años. La organización no solo debe velar por el desarrollo de los Club Niña y Club Cole, sino que debe realizar las gestiones correspondientes para optar por recursos no reembolsables que permitan la sostenibilidad financiera de la organización, labores administrativas y de mercadeo que promuevan la incorporación de donantes, así como el establecimiento de alianzas público, privadas y no gubernamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Un pilar fundamental para el desarrollo de los procesos que realiza la organización es contar con personas voluntarias de diferentes disciplinas que brindan conocimiento y tiempo, lo que contribuye con la operación semanal de la organización.

La organización se constituyó formalmente en el 2018 y desde su creación ha enfrentado una serie de desafíos como la continuidad de la atención de las niñas en la Pandemia por COVID-19 en el año 2020, cambios en la estructura administrativa, en la conformación de los equipos y cantidad de personas vinculadas con la organización, aumento de la población beneficiaria, entre otros, lo que ha requerido ajustes en la estructura organizacional y en los modelos de atención.

Estos cambios han generado un impacto en la composición y funciones de los equipos de voluntariado, los cuales se encuentran en transición en busca de una forma de trabajo que permita la optimización en los procesos y recurso humano.

La cantidad de personas voluntarias ha variado en los últimos años, lo que representa retos para la organización, ya que el aumento de cobertura de los programas de contacto directo con personas beneficiarias requiere del acompañamiento de voluntarias.

Desde la organización se realiza un proceso de reclutamiento de personas voluntarias en donde se brinda información general de Soy Niña, la población objetivo y las principales funciones que realizan las personas voluntarias. A partir de estos procesos se espera que las personas interesadas se incorporen, no obstante estandarizar los procesos de reclutamiento según las necesidades de apoyo voluntariado de la organización y el interés de las personas representa un desafío, tomando en consideración la programación de los procesos y disponibilidad de tiempo de las personas voluntarias y de la coordinadora de voluntariado.

Dentro de las limitantes que se presentan en los equipos de voluntariado es que no existe registro de los procesos que se realizan en cada equipo, no toda la información de las actividades se encuentra sistematizada, las voluntarias no necesariamente completan las horas de voluntariado en el mes correspondiente y desde la coordinación de voluntariado no es posible realizar seguimiento a cada voluntaria, por lo que algunas funciones se delegan a la coordinadora del equipo específico, en donde no se evidencia una estandarización de los procesos entre los equipos.

Lo anterior genera reprocesos para la coordinadora de voluntariado, ya que cuando se requiere información específica debe revisar listados o realizando consultas a las coordinadoras de los equipos de programas no remunerados, quienes también son personas voluntarias.

Además, no se presenta trazabilidad en la gestión de voluntariado que permitan definir procesos estructurados de la captación de voluntarias, permanencia, seguimiento y monitoreo de las actividades que realiza la persona voluntaria y cierre del voluntariado. Esto puede generar poca claridad en los roles y distribución de responsabilidades, pérdida de información sobre la participación de las voluntarias y desvinculación de personas sin la retroalimentación para la organización, como un elemento que fortalezca la mejora continua de los procesos.

1.3 Justificación del proyecto

El proyecto consiste en una Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña, contemplando los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, así como las fases del ciclo de voluntariado.

Al ser una organización sin fines de lucro, el financiamiento es por medio de donaciones de diferentes cooperantes, para poder llevar a cabo los programas semanales, Club Niña y Club Cole, la organización cuenta con una red de personas voluntarias, quienes brindan acompañamiento en la participación del Club, así como en las áreas de apoyo: Club familias, tutorías académicas, gestión de voluntariado, donantes recurrentes, comunicación, banco de alimentos (Soy Niña, 2025).

La generación de procesos que busquen la optimización del recurso humano genera un valor para la organización, en donde se entiende que el tiempo invertido por las personas voluntarias pueda ser utilizado en labores sustantivas que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como indica PMI (2021) un sistema para la entrega de valor es parte del entorno interno de una organización que está sujeto a políticas, procedimientos, metodologías, marcos de referencia,

En complemento, esta instancia hace referencia que los componentes de un sistema de entrega de valor crean entregables utilizados para producir resultados (PMI, 2021, p.10).

Desde la presente propuesta se entiende que los entregables del proyecto vinculados con el desarrollo de los procesos de los grupos de procesos brindan utilidad en la estandarización de los procedimientos a la organización, en aras de mejorar la gestión, control y optimización del personal voluntario en la organización y la eficiencia en la asignación de tareas.

A continuación, se detallan los beneficios esperados al desarrollar la solución propuesta.

Estandarización de los procesos: La elaboración de una guía metodológica contribuye con la unificación de los procesos que realizan las personas voluntarias, en donde se contará con herramientas y procedimientos que permitan mayor control de las actividades que se realizan.

Optimización del recurso humano: Al contar con herramientas y plantillas para utilización de las coordinadoras y equipos de voluntariado, se contribuye con la optimización del recurso humano, principalmente en actividades vinculadas con el rol de las voluntarias, en donde se fomenta la inversión de recurso humano en actividades que generen valor a la organización.

Fortalecimiento de los equipos de voluntariado: La instrumentalización y organización de los procesos contribuye con el fortalecimiento de los equipos de voluntariado, en donde se definen los procedimientos correspondientes a cada equipo, generando claridad en los roles de cada persona voluntaria y vinculación con el equipo de trabajo, lo que genera un valor agregado para las personas participantes.

Contribución a los procesos de seguimiento y control: La estandarización de los procesos permite la identificación del rol de las voluntarias desde su incorporación en la organización, permanencia y salida, es por ello que, al contar con la definición de las fases del ciclo de vida del voluntariado, se posee claridad a las acciones para el seguimiento y control de las asignaciones de los equipos, registro de horas mensuales de voluntariado, entre otros. Lo anterior, resulta positivo para la persona voluntaria quien tiene claridad del rol en la organización, también para el personal, ya que cuenta con información sobre la cantidad de horas al mes que realizan las voluntarias, la medición de la participación en actividades, permanencia y nivel de satisfacción, lo que se constituye en datos de interés para los informes semestrales realizados por la organización.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña para la estandarización de los procesos, mejora en la eficiencia operativa y optimización del recurso humano.

1.5 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de la organización Soy Niña en la gestión de proyectos de voluntariado en aras de determinar los requerimientos para la incorporación en una guía metodológica.
2. Desarrollar los procedimientos y plantillas correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado para el establecimiento de una línea base que permita su ejecución y control.
3. Documentar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de voluntariado, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y estandarizar la gestión.
4. Diseñar una propuesta de guía metodológica para el proyecto de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña orientada a estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

2 MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se detalla los componentes teóricos que brindan una contextualización de la organización en donde se plantea el presente proyecto, describiendo la misión, visión, estructura organizativa y productos que ofrece Soy Niña, los cuales se vinculan con la atención de personas menores de edad y oferta educativa por medio de charlas como estrategias para la generación de ingresos para la organización.

Aunado a ello, se conceptualiza los principios, dominios de desempeño, enfoques y ciclo de vida, partiendo de las definiciones establecidas por el Project Managment Institute (PMI), brindando una estructura conceptual para el análisis de categorías, así como los grupos de procesos establecidos en la Guía Práctica de Procesos del PMI. Lo anterior, se orienta desde las definiciones de administración de proyectos y su vínculo con estrategia empresarial, portafolio, programa y proyectos.

2.1. Marco institucional

Para un análisis integral del proyecto, se profundiza en los antecedentes de la organización, así como su estructura organizativa y forma en la que operan para el cumplimiento de los objetivos, elementos que brindan una visión general del estado actual de la organización para la propuesta de la Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en Soy Niña.

2.1.1 Antecedentes de la institución

La organización Soy Niña se estableció formalmente en el 2018 al registrarse como organización sin fines de lucro. Nace de la necesidad de contar con espacios para el trabajo con

mujeres menores de edad temas vinculados con la prevención, el empoderamiento y profundización en de derechos de esta población (Soy Niña, 2025).

A partir de la investigación realizada por las fundadoras, en el país existe poca oferta de organizaciones que brindan acompañamiento psicosocial a niñas y adolescentes que provienen de comunidades de vulnerabilidad social.

En sus inicios, la organización trabajó con niñas pertenecientes de dos comunidades del cantón de Desamparados, provincia San José, promoviendo espacios para el abordaje de temáticas de género y derechos con niñas a partir de los 6 años, lo cual resultó innovador, ya que en el país no se tenía identificada alguna organización que trabajara temas de prevención y género desde edades tempranas (Soy Niña, 2025).

A partir de las necesidades identificadas en comunidades de riesgo y vulnerabilidad, empezaron a trabajar en Río Azul del cantón de la Unión, provincia Cartago con niñas de 6 a 12 años. Posteriormente, con el aumento de edad de las niñas participantes la organización creó el Club Cole, para dar continuidad a los procesos socioeducativos desarrollados para las niñas de primer ciclo.

La organización trabaja con niñas y adolescentes de 6 a 17 años en las comunidades de Los Guido, Desamparados, Río Azul y Pavas. En el 2026 la organización abrió Club Niña y Club Cole en la comunidad de Guararí, provincia Heredia, ampliando su cobertura dentro del Gran Área Metropolitana.

Un elemento para considerar son las razones de la definición de la población objetivo de la organización, la cual se constituye en niñas y adolescentes. En primera instancia, Soy Niña (2025) señala la oferta limitada en programas de prevención en América Latina, en donde se presentan condiciones de vulnerabilidad y riesgo en los contextos sociales en los que habitan las personas menores de edad.

Según datos recopilados por UNICEF (2022), se presentan altas tasas de embarazo en adolescentes, en donde en el 2021 se registraron aproximadamente 4 nacimientos de adolescentes y niñas menores de 14 años; al día 13 adolescentes de 15 a 19 años se convierten en madres y el 20,3% de las niñas madres no continúan con sus estudios, dedicándose al trabajo doméstico.

Estas cifras se agravan al considerar que más de 90% de las adolescentes madres no declararon al padre del bebé o no reportaron la edad (UNICEF, 2022), constituyéndose en indicios de relaciones impropias.

Por su parte la Organización de las Naciones Unidas (ONU), citada por UNICEF (2022), hace referencia a que la inversión social vinculada con el cumplimiento de los derechos básicos de las niñas y adolescentes sigue siendo limitada, enfrentando desafíos para un cumplimiento efectivo de los derechos de salud, educación, educación sexual y reproductiva y protección contra todas las formas de violencia de las niñas, lo cual se ha complejizado producto de crisis humanitarias, cambio climático y la pandemia por COVID-19.

Desde la organización Soy Niña se concibe la poderosa vinculación entre el nivel educativo y el conocimiento de los derechos de la población objetivo, ya que, si una mujer cuenta con estudios formales y es empoderada, presenta menos posibilidades de ser víctima de violencia (Soy Niña, 2025), generando a su vez, las posibilidades de tener un empleo formal e ingresos propios.

La prevención y un abordaje de sus derechos, permite tomar decisiones sobre su proyecto de vida, aumentando las posibilidades de mejorar sus condiciones de vida.

En este orden de ideas, el trabajo que realiza la organización se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de la ONU, particularmente con el objetivo 5: *Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. Comprendiendo que

(ONU, s.f.).

La organización Soy Niña busca el desarrollo de habilidades para la vida, el conocimiento de los derechos y la importancia de la educación formal con un pilar para el desarrollo de las niñas menores de edad (Soy Niña, 2025), lo cual se trabaja desde la prevención y fomento de habilidades desde edades tempranas.

Parte de los componentes de la organización para la realización del trabajo lo constituye el personal voluntario, pasantes y estudiantes que realizan el Trabajo Comunal Universitario (TCU), a partir de convenios con universidades públicas y privadas que la organización ha realizado, con el fin de mantener una cantidad considerable de personas que brindan soporte para el desarrollo de los procesos a lo largo del año.

Desde Soy Niña se reconoce la importancia que posee el personal de voluntariado, por lo que promueve desde redes sociales y otras actividades de mercadeo, el involucramiento de personas en los diferentes programas de voluntariado que posee la organización.

Las personas interesadas en vincularse con la organización deben cumplir con los siguientes requisitos:

Fotocopia de la cédula de identidad.

Hoja de delincuencia vigente

Firma de un *Acuerdo de Confidencialidad y compromiso para personas voluntarias, practicantes y TCU* para incorporarse en los programas no remunerados de la organización (Soy Niña, 2025).

Además, de participación en un proceso de inducción brindado por la coordinadora de voluntariado, en donde se explicita el objetivo de la organización, el enfoque de género y los equipos de voluntariado existentes (A. Marín, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

A nivel de permanencia se solicita disponibilidad de al menos 6 meses, ya que la labor que realizan las voluntarias es necesaria para la realización semanal de Club Niña y Club Cole, debido que la sesión la imparte la profesional encargada del grupo en compañía de al menos 2 personas voluntarias que colaboran con los materiales y manejo de grupo para propiciar el máximo aprovechamiento de la sesión.

2.1.2 Misión y visión

A continuación, se presenta la misión y visión de la organización Soy Niña.

Misión

Acompañar a niñas y adolescentes en contextos de vulnerabilidad psicosocial, por medio de talleres continuos y experiencias que amplíen sus oportunidades a mantenerse en el sistema educativo, promoviendo el autocuidado y la toma de decisiones informadas .

El trabajo semanal de las sesiones socioeducativas en las comunidades donde residen las personas menores de edad se encuentra vinculado con la misión establecida por la organización, ya que genera un acercamiento de la información y conocimiento de sus derechos a la población objetivo, por medio del desarrollo de actividades lúdicas que fomentan la participación de las niñas y adolescentes.

Aunado a ello, se presenta un complemento entre los contenidos vinculados con la prevención de la violencia, empoderamiento y seguimiento a los procesos de aprendizaje de la educación formal. Desde el Club se incentiva no solo la continuación en el sistema educativo formal, sino que se brinda un acompañamiento en las transiciones que presentan las adolescentes, por ejemplo, la finalización de la Educación General Básica (primaria) y el inicio del Tercer Ciclo de la Educación General Básica (secundaria).

Visión

Convertirnos en un programa de referencia para Costa Rica y Centroamérica, reconocido por su calidad y continuidad. Con la meta de expandirnos a 12 comunidades en el 2035, promoviendo un mayor impacto en las mismas .

Al iniciar el trabajo con niñas de edad tempranas (6 años), ha generado la necesidad para la organización de expandir sus operaciones no solo creando más grupos para abarcar el trabajo con adolescentes, sino realizando el trabajo en otras comunidades del Gran Área Metropolitana en donde se presentan condiciones de riesgo social y vulnerabilidad. Lo cual ha conllevado procesos de investigación y coordinación con las comunidades para la presentación del proyecto y consolidación en las nuevas comunidades.

El trabajo de la organización, también se nutre de experiencias similares de organizaciones sin fines de lucro que trabajan por los derechos de las niñas en América Latina, en donde se presentan encuentros en la forma de atención y los pilares que buscan la promoción y conocimiento de los derechos de las niñas y adolescentes como un mecanismo para la disminución de las brechas de género.

Un pilar para el desarrollo de los programas de la organización, lo constituye los equipos de voluntariado, que contribuyen con el trabajo operativo de la organización, participando activamente en las sesiones semanales y brindando apoyo a las facilitadoras de los programas para el desarrollo de las actividades lúdicas con las niñas y las adolescentes. Por la particularidad de las organizaciones sin fines de lucro, el trabajo voluntario es necesario para la cobertura que pretende alcanzar Soy Niña desde el planteamiento de la visión.

Con base en lo señalado, se vislumbra la relación entre la misión y la visión de la organización y la propuesta del presente proyecto, en donde los planteamientos establecidos

desde la administración de proyectos brindan aportes para la optimización del recurso humano y estandarización de los proyectos de gestión de voluntariado.

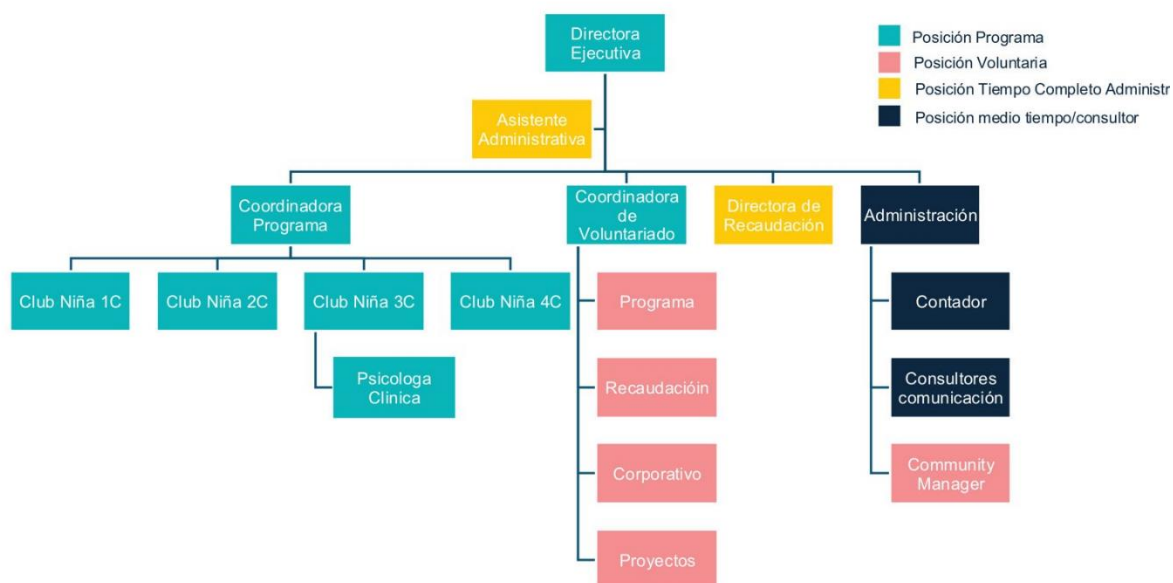
2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de Soy Niña para el año 2025 está compuesta por una Junta Directiva, un equipo ejecutivo conformado por una directora ejecutiva, una asistente administrativa y coordinadoras de equipo: una coordinadora de programa y una coordinadora de voluntariado.

La organización cuenta con cuatro facilitadoras de programas, quienes son las encargadas de realizar las sesiones socioeducativas semanales en las comunidades, cada facilitadora tiene a cargo un nivel: I ciclo (primaria), II ciclo (primaria), III ciclo (secundaria) y IV ciclo (secundaria), la distribución por edad se basa en la división de ciclos establecidos por el Ministerio de Educación Pública (MEP).

Aunado a ello, se cuenta con personal voluntario y personas contratadas como consultoras o apoyos específicos de medio tiempo, según la necesidad de la organización.

En la figura 1 se muestra la estructura organizativa de Soy Niña.

Figura 1*Estructura Organizativa*

Nota: Obtenido de organización Soy Niña (2025). *Propuesta de Estructura Organizativa.*
[Documento interno no publicado].

A partir de la estructura organizativa de Soy Niña, el presente proyecto se desarrolla específicamente en el componente coordinación de voluntariado, ya que desde esta instancia se realizan las gestiones para el involucramiento de personas interesadas en participar en las alternativas de voluntariado que posee la organización.

La coordinadora de voluntariado se encarga de los procesos de reclutamiento, capacitación y organización de los equipos, mantiene comunicación constante con la coordinadora de programa y facilitadoras para identificar en cuál Club o programa se requiere la participación de voluntarias, así como el seguimiento de los registros de las horas de voluntariado (A. Marín, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

A continuación, se presenta la conformación de los componentes no remunerados en los cuales se pueden vincular las personas interesadas en realizar voluntariado en la organización.

Figura 2

Programas no remunerados de la organización



Nota: Adaptado de organización Soy Niña (2026a). *Inducción al Voluntariado*. [Documento interno no publicado].

La propuesta de una guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado se desarrolla en el componente de programas no remunerados, específicamente en el equipo de tutorías académicas en el que participan estudiantes y profesionales de diferentes disciplinas.

Para una organización que el personal de planta es reducido, es de importancia contar con instrumentos estandarizados para la gestión del voluntariado, lo cual contribuye con los documentos formales de la organización que son requeridos para la rendición de cuentas para los entes y personas donantes, coordinación con organizaciones e instancias público y privadas

para la inserción en una nueva comunidad, así como para los procesos para obtención de recursos económicos, por medio de fondos no reembolsables que permiten complementar la operatividad de la organización y realizar acciones específicas que generan impacto en las niñas y adolescentes beneficiarias.

La participación de personas desde el voluntariado y su inserción en los procesos de la organización genera un valor agregado, ya que no solo contribuye con el interés de las personas en participar de manera activa en la organización sin fines de lucro, también, desde la formación académica y/o profesional brindan acompañamientos complementarios a los Club Niña y Cole, por medio de la conformación de otros equipos que realizan funciones de coordinación, formación, comunicación, educativas entre otras. Por tanto, la estandarización de la gestión de los proyectos de voluntariado se convierte en un pilar para la organización, en donde se busca una mejora continua en los procesos.

Para el equipo de coordinación de programas, el cual incluye Club Niña y Club Cole, la presencia de personas voluntarias cada semana permite el aprovechamiento del tiempo de las sesiones, ya que las voluntarias brindan apoyo logístico en las sesiones, así como acompañamiento a la facilitadora y personas menores de edad en las actividades que se realizan. Es decir, corresponde a la ejecución de la mayoría de las actividades de voluntariado.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

De acuerdo con lo indicado por la organización, Soy Niña trabaja con niñas y adolescentes de 6 a 17 años, pertenecientes de zonas de vulnerabilidad social, por medio de sesiones semanales para el empoderamiento y la prevención de los diferentes tipos de violencia basada en género en los cuales pueden verse inmersas las personas menores de edad.

A continuación, se mencionan los principales programas que posee la organización dirigidos a la población beneficiaria.

Club Niña: Trabaja con niñas de 6 a 12 años, en las comunidades de los Guido, Desamparados, Río Azul, Pavas y a partir de 2026 en Guararí. Se desarrollan dos grupos: I ciclo abarca a niñas de 6 a 9 años y II ciclo para niñas de 10 a 12 años.

Club Cole: Trabaja con adolescentes de 13 a 17 años, en las comunidades de los Guido, Desamparados, Río Azul, Pavas y Guararí. En cada lugar se desarrollan dos grupos: III ciclo para adolescentes de 13 a 15 años y IV ciclo para adolescentes de 16 y 17 años.

Club Familias: Desde una visión integral del desarrollo de las personas menores de edad se crea Club familias para la profundización de las temáticas que se trabajan con las niñas y adolescentes y mejor comunicación y apoyo en casa. Por medio de la realización de sesiones socioeducativas mensuales con las madres, padres y/o encargados como un apoyo a los contenidos trabajados en Club Niña y Club Cole. Se realiza una sesión por cada ciclo en donde se abordan temas vinculados con la crianza positiva, manejo de límites, conocimiento de derechos, educación emocional, entre otras temáticas.

Programa de Tutorías: -19, como

Niña, 2026a). Se encarga de brindar acompañamiento a las niñas y adolescentes con los estudios, ofreciendo tutorías personalizadas en materias escolares. Las tutorías se realizan de forma virtual e incluyen la preparación de materiales, sesiones de enseñanza y seguimiento del progreso académico (Soy Niña, 2026a).

La conformación del equipo es por medio de personas voluntarias con diferentes perfiles profesionales, quienes son las encargadas de brindar tutorías a las niñas y adolescentes que cursan primaria y secundaria.

Como indica Soy Niña (2025), el principal programa de la organización es Club Niña, el cual se basa en el trabajo realizado por la organización sin fines de lucro *Cool Girls* ubicada en Atlanta, Estados Unidos, con más de 35 años de experiencia en el trabajo con niñas y adolescentes en el fortalecimiento y reconocimiento de sus derechos, así como en la prevención de embarazos adolescentes (A. Marín, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

Producto del crecimiento de la población objetivo y aumento de la edad de las personas menores de edad se crea Club Cole para darle continuidad a las temáticas desarrolladas en Club Niña.

La organización trabaja para el desarrollo de habilidades para la vida, el conocimiento de los derechos humanos y la importancia educación formal como pilar del desarrollo integral de la población.

Club Niña y Club Cole son gratuitos y extracurriculares que tiene afinidad al calendario del MEP. Se basan en habilidades para la vida, derechos humanos y educación sexual integral (Soy Niña, 2025).

El desarrollo del programa es continuo, en donde se busca la participación de las niñas desde su ingreso al I Ciclo de la Educación General Básica, hasta su finalización del Ciclo Diversificado, correspondiente a la conclusión de los estudios de secundaria.

El programa inicia en febrero y finaliza en noviembre de cada año, permitiendo continuidad a las personas menores de edad y abordaje de diferentes temáticas según la edad y nivel de comprensión de las niñas y adolescentes, fomentando el crecimiento y desarrollo personal a largo plazo.

Los Club Niña y Cole se desarrollan una vez a la semana en cada comunidad en donde la organización tiene participación, con la finalidad de que sea un lugar de fácil movilidad para

las niñas y adolescentes, abordando temáticas de prevención, empoderamiento y conocimiento de sus derechos.

A partir de la coordinación con instancias privadas y organizaciones, una vez al mes se realizan sesiones especiales en donde se incluyen componentes artísticos, deportivos, culturales y/o desarrollo de habilidades tecnológicas.

Además de los programas mencionados, Soy Niña al ser una organización sin fines de lucro ha incorporado dentro de su oferta los siguientes servicios de sostenibilidad, con la finalidad de contribuir en el componente financiero para la inversión en los programas vinculados directamente con la población objetivo.

Consultorías: Ofrece contratación para consultorías para Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que requiera profundizar en el método de trabajo experiencia y capacidad, contribuyendo en los procesos de acompañamiento a otras ONG para la mejora continua de los procesos.

Programas a colegios privados: Busca que centros educativos privados se acerquen a las situaciones sociales, al contratar este servicio los recursos se destinarán al apoyo de niñas y adolescentes en vulnerabilidad.

Charlas: Ofrece el servicio para brindar charlas sobre necesidades actuales, formas de abordaje, métodos, establecimiento de alianzas, modelo de trabajo de dentro de una ONG y otros conceptos, los cuales se desarrollan mediante charlas (Soy Niña,2025).

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Para el análisis del proyecto en mención es necesario contar con un bagaje teórico que permita conceptualizar las principales categorías de análisis en torno a la teoría de la administración de proyectos. En el siguiente apartado se desarrolla los principios, dominios,

enfoques, ciclo de vida y conceptos de la administración de proyectos, así como la definición de proyecto, programa y portafolio.

Lo anterior se basa en los contenidos del PMI y otros autores que complementan las ideas desarrolladas para su conceptualización.

Este marco conceptual brinda las bases para el análisis que se desarrolla en los documentos del proyecto, con la finalidad de comprender las definiciones y su vinculación con la propuesta de la Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

De acuerdo con lo señalado por PMI (2021) los principios representan pautas para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas, se constituyen en ejes orientadores del accionar profesional, guiándose en principios estándar que orientan la toma de decisiones en los ámbitos de injerencia. En relación con los principios para la dirección de proyectos, (PMI, 2021, p.21). Al proporcionar orientación, el grado de aplicación son influenciados en el contexto particular del desarrollo del proyecto, las partes interesadas, entregables, equipo y otros factores que se interrelacionan en su desarrollo.

A continuación, se describen los 12 principios de la dirección de proyectos estipulados en el Estándar para la Dirección de Proyectos del PMI.

Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso. Desde este principio se busca que la persona administradora del proyecto actúe con responsabilidad e integridad tomando como base los elementos internos y externos de la organización. Desde una visión integral incluye confiabilidad, cuidado y cumplimiento y gestión responsable de los recursos. Para la gestión de proyectos de voluntariado en Soy Niña, es requerido que desde la administración del proyecto el accionar esté vinculado con los valores de la integridad, confiabilidad, transparencia y

compromiso, tanto en el manejo de recursos como la gestión de los proyectos vinculados con la misión y visión de la organización.

Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto. Los equipos de proyectos se conforman por personas con conocimientos y/o especializaciones en diferentes ámbitos que vienen a contribuir en el cumplimiento del proyecto, por lo que resulta fundamental el desarrollo de un entorno de colaboración en donde se complementen las fortalezas de cada miembro y se fomenten entornos inclusivos y participativos. Para esto, se requiere tener claridad en los roles y responsabilidades de cada profesional, así como el establecimiento de acuerdos y rendición de cuentas. Para la gestión de proyectos de voluntariado, desde la coordinación del voluntariado y dirección ejecutiva se tiene claridad en este principio, ya que se fomenta el trabajo en equipo y se busca una participación inclusiva de las personas voluntarias.

Involucrarse eficazmente con los Interesados. El involucramiento de las partes interesadas puede contribuir en el éxito del proyecto, ya que estos influyen de manera directa o indirecta en el proyecto, desempeño y resultados, de acuerdo con el nivel de influencia y poder que posean en el desarrollo del proyecto. Desde el trabajo que realiza el personal en una organización sin fines de lucro, este principio es indispensable, ya que las partes interesadas lo constituyen desde los equipos de voluntariado, hasta los entes externos que colaboran con recursos económicos y materiales para el desarrollo y sostenibilidad de los programas de la organización.

Enfocarse en el valor. La generación de valor está estrechamente vinculada con el éxito del proyecto, ya que está centrado en el resultado de entregables. Este va a depender de la finalidad del proyecto, los entregables y población objetivo, en relación con la gestión de proyectos de voluntariado la entrega de valor está directamente vinculada con acciones que favorezcan el desarrollo de los programas de la organización, los cuales están orientados a

personas menores de edad, así como mecanismos para fortalecer las alianzas que favorezcan a la ejecución de proyectos de la organización.

Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema. Desde el pensamiento sistémico se entiende como diferentes factores se encuentran interconectados, en donde se presentan cambios a nivel interno y externo que tienen influencia en los procesos que realiza la organización. Es por ello, que desde una perspectiva holística los proyectos forman parte de un sistema con componentes interdependientes e interactuantes, esta debe ser una premisa fundamental del personal en organizaciones sin fines de lucro, en donde la interacción con otras organizaciones, entes públicos y privados contribuyen al cumplimiento de los objetivos y desarrollo de proyectos.

Demostrar comportamientos de liderazgo. Este principio se vincula con un liderazgo efectivo que es necesario en la administración de proyectos, en donde se destacan características como la empatía, motivación, responsabilidad, trabajo en equipo, generación de valor, así como actitudes para influir en las personas que forman parte del equipo como partes interesadas para el cumplimiento de los resultados esperados. Desde la coordinación de voluntariado el liderazgo en los procesos favorece la relación con las personas voluntarias en donde no solo se define la distribución en los equipos, sino trabajar desde la empatía y motivación para la promoción de una participación constante en la organización.

Adaptar en función del contexto. Al tomar en consideración las particularidades del contexto del proyecto, la adaptación a los objetivos únicos, partes interesadas y complejidad del entorno se contribuye con el éxito del proyecto. Para el trabajo que realiza Soy Niña resulta fundamental tener presente el entorno de las comunidades que presentan factores de riesgo y vulnerabilidad, ya que esto permite tomar decisiones en los lugares en donde desarrollarán el trabajo con las personas menores de edad, así como el abordaje de temáticas en los Club Niña, Cole y Familias.

Incorporar la calidad en los procesos y los entregables. La calidad se vincula con la satisfacción de una necesidad o requerimiento de un producto, servicio o entregable y es medido según los criterios de aceptación e idoneidad en su uso. Esta medición se efectúa por medio de métricas y criterios de aceptación según los requisitos. El trabajo del personal de las organizaciones sin fines de lucro debe estar permeado por la calidad en los procesos y entregables como una medida para optimizar los recursos y reducir las probabilidades de desperdicios y retrabajos en los procesos.

Navegar en la complejidad.

50). Al

presentarse diferentes interacciones en los proyectos, para organizaciones sin fines de lucro es indispensable partir desde una visión integral de los procesos contemplando la incertidumbre y ambigüedad, desde un análisis del contexto en el que se desarrollan y los determinantes que conforman el sistema.

Optimizar las respuestas a los riesgos. Desde su definición un riesgo es un evento o condición incierta que al ocurrir tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos. En los proyectos es necesario realizar análisis de riesgos, con la finalidad de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos para los resultados de los proyectos. Para la gestión de proyectos de voluntariado la evaluación de riesgos efectuada por el equipo permite potenciar las oportunidades optimizando recursos humanos, materiales y financieros, así como evaluar las amenazas que se pueden presentar en los proyectos, las cuales pueden ser externas, vinculadas con sostenibilidad financiera o internas resultado de cambios en la estructura de la organización.

Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.

2021, p.55) y la resiliencia como esa capacidad de recuperarse de las situaciones imprevistas que se presentan en las organizaciones; ambas

características son necesarias para el personal, ya que en el transcurso del proyecto se pueden presentar situaciones internas o externas que requieran gestionar soluciones, desde aprendizajes y retroalimentación por parte del equipo de proyecto para la toma de decisiones que contribuyan con el cumplimiento del proyecto.

Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto. Abordar las necesidades que se pueden presentar de las partes interesadas puede generar cambios en el ciclo de vida del proyecto, desde una perspectiva sistémica y teniendo en cuenta la complejidad, ambigüedad del contexto actual, requiere que desde la dirección del proyecto y equipo se vislumbren situaciones que van a requerir un accionar diferente al propuesto. Lo anterior conlleva tener claridad de las condiciones actuales, pero previendo un estado futuro a partir de las capacidades y accionar de las organizaciones (PMI, 2021).

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Según el PMI (2021) los dominios de desempeño del proyecto corresponden a de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados 7).

Los dominios se efectúan de forma paralela a lo largo del proyecto, funcionando como un sistema integrado para el desarrollo de los procesos requeridos para la generación de valor, la entrega exitosa del proyecto y de los resultados establecidos. Las actividades que se planteen en cada uno de los dominios están influenciadas por el contexto, la estructura organizativa, los entregables, las partes interesadas, la composición del equipo de proyecto y otros factores que convergen de acuerdo con los resultados esperados.

Seguidamente, se explicitan los ocho dominios de desempeños según el PMI (2021), así como su vínculo con el proyecto en mención.

Interesados: En los proyectos una parte interesada puede ser un individuo, grupo y organización que se encuentra vinculada con el proyecto, al verse o percibirse afectado por la realización de una actividad, decisión, o resultado del proyecto. Resulta necesario efectuar un análisis de interesados, entendiéndose como un método para la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, según los intereses de las personas o instancias involucradas directa o indirectamente a lo largo del proyecto. Las partes interesadas establecen y priorizan los requisitos y el alcance del equipo de proyecto, los criterios de aceptación, la calidad de los entregables y resultados del proyecto, según su nivel de participación y vínculo con el desarrollo del proyecto. La comunicación y el involucramiento de las partes interesadas resulta fundamental en todos los proyectos, por lo que se debe tomar en consideración para la gestión de proyectos de voluntariado en donde se vislumbran interesados internos de la organización y externos.

Equipo: El establecimiento de un equipo de proyecto conlleva el desarrollo de una cultura y entorno que permita la interacción constante de diferentes personas, reconociendo la diversidad en el desarrollo de los procesos y consensuando la interacción con la finalidad del cumplimiento de los objetivos. Para ello, se requiere el establecimiento de líneas de acción vinculadas con la visión y objetivos, roles y responsabilidades, operaciones del equipo, orientación y crecimiento, que deben ser fomentadas desde la dirección del proyecto. Para la gestión de proyectos de voluntariado, este dominio incluye tanto el equipo que forma parte de la organización, como los equipos de personas voluntarias que brindan acompañamiento a las labores sustantivas de la organización, vinculadas principalmente en la participación en los programas.

Enfoque de Desarrollo y Ciclo de vida: A partir del establecimiento de los entregables del proyecto, se define cómo el proyecto va a ser desarrollado, por tanto, el tipo de entregables y el enfoque de desarrollo influyen en el número y cadencia de las entregas del proyecto

2021, p.33), a su vez, el enfoque de desarrollo y la cadencia de la entrega establecen el ciclo de vida y las fases del proyecto. El enfoque de desarrollo (predictivo, híbrido y adaptativo), brinda el eje orientador, en las iteraciones y entregas que se definen en el proyecto. Se profundiza en este dominio para la propuesta de la guía metodológica de la gestión de proyectos de voluntariado, en donde se parte de un enfoque de desarrollo adaptativo, debido a los procesos de retroalimentación, a partir de la profundización de los procesos de la organización y las herramientas de recolección de información propuestos.

Planificación: Desde este dominio se definen las actividades y funciones vinculadas con la organización y trabajo de coordinación inicial requerida para los entregables y resultados del proyecto. A partir de la confección de documentos iniciales del proyecto como el acta de constitución, el caso del negocio, declaración de visión, entre otros, permiten delimitar los entregables y resultados esperados del proyecto, por medio de estimaciones, cronogramas y presupuesto. Para el proyecto en mención, este dominio permite vislumbrar el alcance del proyecto para el planteamiento de la guía metodológica.

Trabajo de Proyecto: Este dominio incluye las actividades para el establecimiento de los procesos del proyecto y realización del trabajo para el cumplimiento de los entregables y resultados de proyecto. Incorpora elementos como gestionar el flujo del trabajo, establecer sistemas y procesos eficientes, la comunicación con interesados, gestión de recursos y adquisiciones, monitorear cambios y el desarrollo de habilidades de aprendizaje, lecciones aprendidas e intercambio de conocimiento. Desde la propuesta de la guía metodológica se incorporan actividades y procesos de este dominio, así como su vínculo con otros dominios de desempeño.

Entrega: a entrega de proyecto se enfoca en cumplir con los requisitos, el alcance y las expectativas de calidad para producir entregables esperados que 80). Este dominio se encuentra interrelacionado con

otros dominios y representa la culminación de la planificación. En el proyecto se definirán los entregables esperados, de acuerdo con el alcance del proyecto.

Métricas: Este dominio se encuentra vinculado con el nivel de desempeño del proyecto, así como el planteamiento de respuestas para mantener el nivel de desempeño esperado. Este dominio evalúa los entregables establecidos por medio de análisis cuantitativos previamente establecidos. Dentro de medidas se definen los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), los cuales son utilizados para el seguimiento y monitoreo. La evaluación de las métricas permite analizar el cumplimiento de los objetivos según lo programado, permitiendo realizar ajustes que contribuyan para el cumplimiento de los resultados, lo cual se establecerá en la propuesta de guía metodológica.

Incertidumbre: A partir del entorno económico, social, político en el que se desarrolla el proyecto, se presentan amenazas y oportunidades que deben ser analizadas por los equipos del proyecto. Este dominio se interrelaciona con los riesgos, la ambigüedad y complejidad en la que se encuentra inmersa el proyecto. Estos análisis permiten vislumbrar diferentes alternativas, tomando en consideración la volatilidad y el contexto. Desde una organización sin fines de lucro tomar en consideración el análisis de contexto permite vislumbrar prioridades para la inversión de los recursos, lo cual se encuentra vinculado con la gestión de las personas voluntarias.

2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

Según el PMI (2021) los enfoques de desarrollo constituyen el medio utilizado para
(p.35).

La selección del enfoque va a depender de las características y requerimientos del proyecto, por lo que es de importancia tener claridad sobre los elementos diferenciadores de cada

enfoque, ya que va a determinar elementos sustanciales vinculados con los dominios de desempeño y el ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se exponen los enfoques de desarrollo predictivo, adaptativo e híbrido.

Enfoque Predictivo

De acuerdo con lo señalado por Dharma Consulting (2023a), un enfoque predictivo en la gestión de proyectos hace referencia cuando el alcance, cronograma y costo se determinan desde el inicio del ciclo de vida del proyecto. Se basa en la comprensión del contexto, desde el entendimiento de las expectativas de los interesados, recursos disponibles y riesgos potenciales.

Lledó (2020) indica que se fija el alcance por medio de los requisitos, mientras que el costo y cronograma se adaptan según la definición del alcance.

Este enfoque es de utilidad cuando los requisitos del proyecto y producto pueden definirse, recopilarse y analizarse desde el inicio (PMI, 2021) lo cual se presenta en industrias donde el alcance es fijo y donde los cambios son mínimos o previsibles.

Enfoque Adaptativo

Según Leonelli (2024) corresponde a un enfoque en donde los requisitos pueden presentar cambios y se desarrollan en entornos cambiantes y volátiles y se presenta un alto nivel de incertidumbre. Asimismo, se establece una visión clara al inicio del proyecto, sin embargo, los requisitos establecidos son refinados o modificados de acuerdo con los aportes de los interesados, de la persona usuaria el entorno o eventos inesperados (PMI, 2021).

Dentro de las características se incluye ciclos de desarrollo iterativos, en donde el proyecto se divide en iteraciones, cada iteración produce un incremento funcional al producto o servicio.

Lledó (2020) indica que se establece el tiempo y costo, posterior, el alcance el cual se adapta en función de las variables anteriores, por lo que se priorizan las funcionalidades previo a cada iteración.

Enfoque híbrido

Como lo señala PMI (2021) este enfoque corresponde a una combinación entre enfoques predictivos y adaptativos, siendo útil cuando se presenta incertidumbre o riesgo en cuanto a los requisitos del proyecto y los entregables pueden ser desarrollados por equipos de proyecto diferentes. Lledó (2020) hace mención que se utiliza un enfoque predictivo para los elementos conocidos del proyecto, mientras que se utiliza un enfoque adaptativo para los elementos inciertos que requieren de mayor aprendizaje y cambios para la mejora continua del producto o servicio.

Con base en la descripción anterior, de acuerdo con el alcance, costo y cronograma del proyecto es posible analizar cuál enfoque de desarrollo considerar para cada proyecto.

Según el PMI (2021) para la selección del enfoque de desarrollo es pertinente la consideración de variables como los interesados, restricciones en el cronograma y la disponibilidad de recursos. Aunado a ello, elementos como la estructura organizacional, cultura y la capacidad de la organización, tamaño y ubicación del proyecto influyen en el enfoque de desarrollo del proyecto.

Como se indicó anteriormente, existe una correlación entre las fases en el ciclo de vida de un proyecto, la cadencia de la entrega y el enfoque de desarrollo. En donde la elección del enfoque de desarrollo depende de gran medida de las características y requerimiento del proyecto (Dharma Consulting, 2023a).

De acuerdo con Lledó (2020) el ciclo de vida hace referencia a las fases del proyecto desde su inicio a su finalización. Como señala Dharma Consulting (2023a) cada fase del ciclo

de vida tiene objetivos específicos y resultados que deben alcanzarse antes de continuar con la siguiente fase del proyecto.

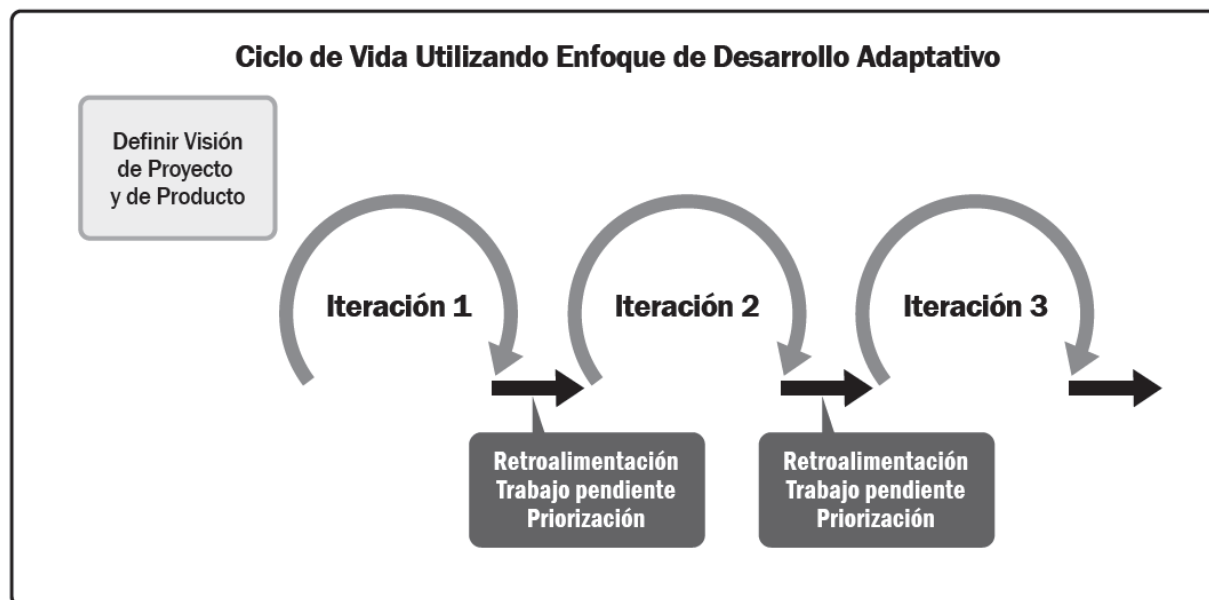
En este sentido, Dharma Consulting (2023a) explicita que en la fase de inicio es donde se define el objetivo del proyecto y se elabora una propuesta inicial, durante la fase de planificación, se establece cómo se alcanzará el objetivo, la identificación de actividades, estimación de recursos y cronograma. En la fase de ejecución se llevan a cabo las actividades planeadas y en la fase de control y monitoreo se verifica que el proyecto esté avanzando de acuerdo con lo planeado y se realizan los ajustes necesarios para el cumplimiento del objetivo. En la fase de cierre corresponde a la finalización del proyecto, en donde se entregan los resultados finales y se evalúa el resultado del proyecto.

Las fases del ciclo de vida van a depender del enfoque de desarrollo, ya que así se definen las entregas, si estas se realizan de modo que una fase termina y comienza la siguiente, como en un ciclo de vida con enfoque predictivo o se presentan iteraciones y entregas incrementales, vinculados con ciclo de vida con enfoque adaptativo o híbrido.

Para el presente proyecto se identifica un ciclo de vida adaptativo, en donde se presentan iteraciones, y partir de la retroalimentación de las partes involucradas con la organización se definen elementos para incluir en la guía metodológica de gestión de proyectos de voluntariado. En la figura 3 se ilustra el ciclo de vida desde un enfoque de desarrollo adaptativo.

Figura 3

Ciclo de vida utilizando enfoque de desarrollo adaptativo



Nota: Obtenido de *Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.45), por Project Management Institute, 2021.

De acuerdo con lo indicado por PMI (2021), al final de cada iteración, se revisa un entregable funcional, en donde se proporciona retroalimentación y el equipo de proyecto actualiza la lista de trabajo pendiente, con la finalidad de priorizar elementos para la siguiente iteración.

Se presenta una estrecha relación entre los ciclos de vida del proyecto y los grupos de procesos de la dirección de proyectos, dependiendo de la entrega del valor y determinantes del proyecto, vinculado con el contexto, la organización y el alcance de este.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

Los conceptos administración, dirección o gerencia de proyectos, han sido definidos por diferentes autores, ya que comparten elementos vinculados con la gestión de los proyectos con el objetivo de cumplir con los resultados esperados.

Según el PMI (2023) la dirección de proyectos se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para

2). Desde un abordaje integral la dirección de un proyecto implica realizar análisis de necesidades, identificación de requisitos e interesados, definición de entregables, administración de recursos, planificación y ejecución del trabajo, así como conocimiento de riesgos, restricciones, alcance, cronograma y costos.

El abordaje que se realice desde la dirección de proyectos va a estar influenciado por factores externos e internos, en donde se debe potenciar la comunicación entre las partes y establecimiento de la claridad de los procesos para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, de destrezas gerenciales que posea la persona en el cargo de dirección de proyectos, los cuales parten desde una visión de liderazgo, fortalezas en la comunicación, según los modelos vigentes, ya que este lidera al equipo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y las expectativas de los interesados (PMI, 2023).

La visión que posea la persona líder del proyecto es vital para el acompañamiento al equipo de proyecto y vinculación con las partes interesadas en los procesos según los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto, en donde se debe fomentar el empoderamiento de cada integrante del equipo, según el rol que desempeña, la generación de espacios en donde se fomente la participación de las partes interesadas, la motivación del equipo de trabajo, trabajo colaborativo y capacitación constante

que permita el desarrollo y actualización del personal, enriqueciendo las capacidades de gestión y contribuyendo al desarrollo exitoso del proyecto.

Según lo indicado por la Asociación de Gestión de Proyectos (2025) la gestión de proyectos refiere a la aplicación de procesos, métodos, habilidades, conocimientos y experiencia para el cumplimiento de los objetivos, a partir de los criterios de aceptación, en donde se definen resultados específicos en un plazo determinado con un presupuesto definido para su ejecución. Es decir, no solo atañe a la creación de documentos sino a su aplicabilidad por medio de técnicas y herramientas definidas en los procesos con la finalidad de el cumplimiento de los resultados.

En relación con la gerencia de proyectos Ortegón (2018) hace referencia a la implementación de instrumentos estandarizados que buscan la definición de los procesos en los proyectos, con la finalidad del cumplimiento de los entregables a tiempo, dentro de un presupuesto y según los requisitos técnicos y de calidad identificados, en donde se busca la generación de valor en el producto o servicio entregado.

La terminología referida permite comprender la importancia que posee la administración, gerencia y dirección de proyectos, en donde se busca contar con guías conceptuales e instrumentales que orienten a la dirección y equipos de proyecto para la creación de documentos que se constituyen en las entradas y salidas de los grupos de procesos.

En este sentido, se resalta que los proyectos se desarrollan en contextos que poseen características específicas los cuales se ven permeados por la industria, servicio o producto que generan. Asimismo, como lo señala Moreno (2016) muchos de los proyectos se desarrollan en organizaciones y las tendencias que se desarrollan generan una influencia en la forma en la que

e

internacionalización han impactado la forma como se

Lo anterior genera un impacto desde la dirección, administración y gerencia del proyecto, ya que la persona líder del proyecto tiene que estar anuente a las condiciones que se van a presentar. Esto incluye el entorno, las condiciones del equipo de trabajo, una actitud de adaptación a las tendencias actuales, así como un análisis de contexto, complejidad y volatilidad que se puede presentar en el desarrollo del proyecto, influenciado por condicionantes del entorno internas y externas que pueden generar afectaciones u oportunidades para el desarrollo del proyecto.

2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos

PMI (2023) hace referencia que el ciclo de vida del proyecto se gestiona mediante la ejecución de una serie de actividades de (19), las cuales corresponden a procesos. Estos se vinculan lógicamente entre sí por medio de los resultados que se producen.

Por su parte, un grupo de procesos corresponde a un agrupamiento lógico de procesos para la dirección de proyectos con la finalidad de alcanzar objetivos específicos (PMI, 2023).

Según lo descrito en Práctica Grupos de Procesos: Guía Práctica, del PMI (2023), a continuación, se menciona cada grupo de procesos.

Grupo de Procesos de Inicio: Corresponde a los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.

Grupos de Procesos de Planificación: Se establece el alcance del proyecto, objetivos y se definen las acciones requeridas para alcanzar los objetivos propuestos.

Grupos de Procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan de dirección del proyecto con el fin del cumplimiento de los requisitos del proyecto.

Grupos de Procesos de Monitoreo y Control: Requeridos para el seguimiento, análisis del progreso y desempeño del proyecto, permiten identificar áreas en las que se requieran hacer cambios en el plan de dirección del proyecto e iniciar con los cambios correspondientes.

Grupos de Procesos de Cierre: Procesos que se desarrollan para completar o cerrar formalmente el proyecto o fase (p.21).

Cada grupo contiene una serie de procesos, los cuales se encuentran relacionados por entradas y salidas, generando continuidad y dependencia entre sí, desde una perspectiva holística y de interacción. En la figura 4 se ejemplifican los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

Figura 4

Procesos por grupo de procesos

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Nota: Obtenido de *Guía práctica de grupos de procesos* (p.22), por Project Management Institute, 2023.

Como se visualiza en la figura anterior, cada grupo de procesos contiene una serie de acciones que permiten la estandarización, con la finalidad de brindar insumos para el cumplimiento de las entradas y salidas necesarias para el desarrollo de cada proceso. En un enfoque centrado en procesos, la salida de un proceso corresponde a la entrada del siguiente proceso o representa un entregable del proyecto o de una fase específica.

Para la propuesta de la guía metodológica de gestión de proyectos de voluntariado, se crearán plantillas y procedimientos que contribuyan con una optimización de los recursos humanos y materiales para la estandarización de procesos que realiza la organización. Por consiguiente, se incluye dentro de los objetivos del proyecto los procesos de los grupos de procesos y una propuesta de desarrollo en un proyecto de la organización.

2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

cabo

. Esto se lleva a cabo para el cumplimiento de objetivos por medio de la generación de entregables para el logro de los resultados esperados.

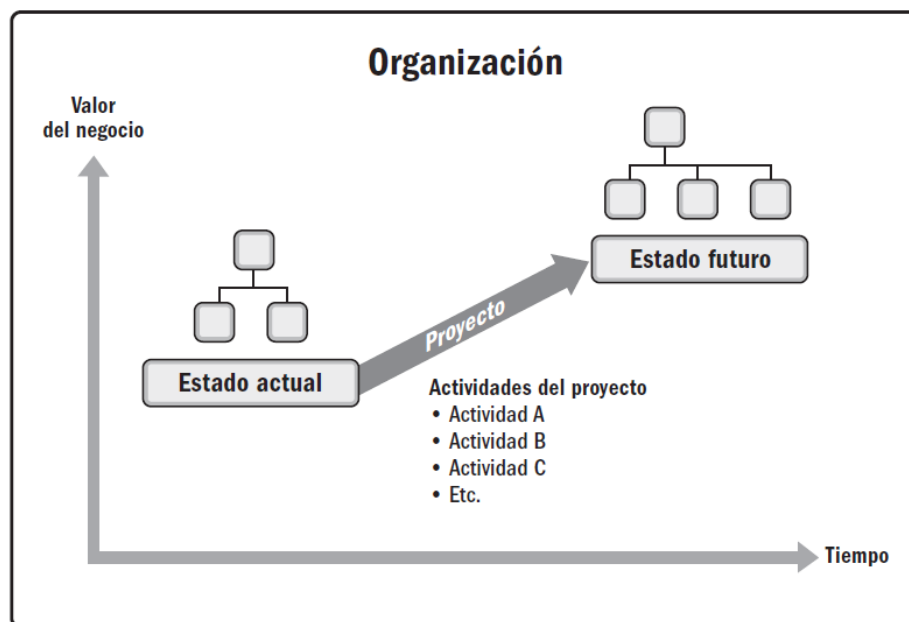
Desde esta perspectiva se comprende que los proyectos se enmarcan en un sistema de mayor tamaño, creando valor, ya sea por medio de la creación de un producto, servicio o resultado que cumpla con las necesidades de las personas usuarias finales, considerando los impactos sociales y ambientales en procesos de mejora de la eficiencia, efectividad, productividad, así como facultar los cambios requeridos para facilitar la transición organizacional a su estado futuro (PMI, 2021).

En este sentido, PMI (2023) refiere que los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones, lo que significa que se realizan las acciones requeridas con el fin de alcanzar

un objetivo específico, transitando de un estado actual a un estado futuro, es decir el resultado deseado del cambio impulsado por el proyecto. Para considerar la culminación exitosa de un proyecto se considera que la organización, pasa al estado futuro y alcance el objetivo planteado. En la siguiente figura se ilustra esta transición del estado actual al estado futuro por medio de un proyecto.

Figura 5

Transición de estado de una organización por medio de un proyecto



Nota: Obtenido de *Guía práctica de grupos de procesos* (p.06), por Project Management Institute, 2023.

A su vez, los proyectos se desarrollan dentro de entornos internos correspondientes a la organización y entornos externos vinculados con las condiciones del mercado, influencias del

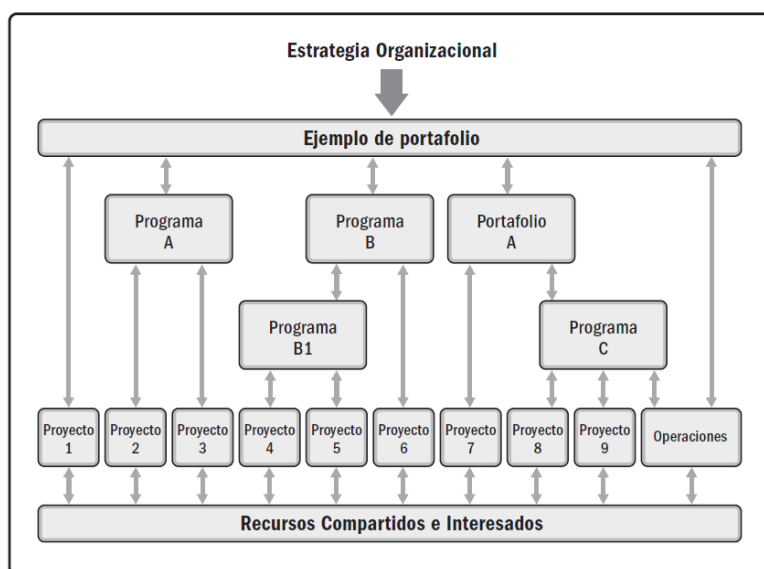
contexto social, económico, político, cultural, estándares de la industria, entorno regulatorio y otras condiciones. Bajo esta óptica es que se introducen los conceptos de programas y portafolios.

PMI (2023) señala que un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, para obtener beneficios que no se podrían gestionar de manera individual. Por su parte un portafolio constituye los proyectos, programas y operaciones que la gestión efectúa de forma coordinada para lograr objetivos estratégicos.

Por consiguiente, un proyecto puede desarrollarse como un proyecto independiente, dentro de un programa o un portafolio. En la figura 6 se presenta las relaciones los diferentes componentes.

Figura 6

Comparación entre estrategia empresarial-portafolio-programa-proyecto



Nota: Obtenido de *Guía práctica de grupos de procesos* (p.10), por Project Management Institute, 2023

Como lo señala Rodas (2018) la gestión de portafolios es un tema estratégico, orientado al cumplimiento de la estrategia empresarial que se plantea en el proceso de planeación, mientras que la gestión de programas y proyectos, corresponden a un nivel táctico que buscan alcanzar los resultados según el alcance definido.

El presente proyecto se enmarca en los programas no remunerados, entendidos como la oferta de equipos de voluntariado que posee la organización, el cual tiene vínculo con el desarrollo de otros componentes de Soy Niña.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En el presente apartado se profundiza en la situación actual del problema, señalando elementos identificados de conformación de la organización y la participación de las personas voluntarias en los diferentes equipos, en donde se derivan limitaciones en la homologación de los procesos de incorporación de las voluntarias a los equipos.

Para un análisis integral de la situación actual, se realiza una revisión bibliográfica de trabajos de investigación en donde se señalan elementos teóricos, metodologías utilizadas y conclusiones que brindan insumos teóricos para la presente investigación, con la finalidad de no solo identificar el problema en estudio, sino comprender desde lo ya investigado, cuáles podrían ser los elementos necesarios para su incorporación en una guía metodológica de gestión de proyectos.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

La organización Soy Niña ha presentado cambios en su estructura desde su conformación, estos cambios corresponden a procesos internos y movimiento del personal de la organización, así como otros procesos vinculados con el incremento de la oferta para ofrecer el

acompañamiento a niñas y adolescentes, aumentando la edad de atención, así como la incorporación de otras comunidades.

El aumento de la población objetivo y su inserción en nuevas comunidades ha generado que se requiera mayor involucramiento de personas voluntarias para acompañar las sesiones educativas semanales que se realizan desde el programa Club Niña y Club Cole.

Además, se ha presentado movimiento de la persona profesional en los cargos de coordinadora de programas y coordinadora de voluntariado, en donde se identifica que no se presenta una estandarización en los procesos que deben realizar y/o participar las personas voluntarias, así como el seguimiento requerido para mantener las bases de datos de las personas actualizadas, así como el número de horas que realizan en sus labores.

Se identifican actividades anuales que la organización realiza como la Conmemoración del Día Internacional de la Niña, en donde no se presenta estandarización del proceso para la coordinación de los aspectos logísticos, búsqueda de patrocinadores, entre otros elementos que son necesarios para el desarrollo de la actividad.

Debido a la estructura organización que posee Soy Niña la coordinación de voluntariado está estrechamente relacionada con la dirección ejecutiva y coordinadora de programa, ya que las personas que participan en la organización como voluntarias se incorporan a los equipos de programas (Club, tutorías académicas) y proyección (comunicación, gestión integral de voluntariado, donantes recurrentes).

Actualmente, dentro de las acciones que realiza la organización, se reconoce el proceso de reclutamiento, en donde se realizan sesiones informativas para las voluntarias, así como la firma de un acuerdo de confidencialidad y compromiso para personas voluntarias, estableciendo las principales pautas de la participación de las personas interesadas y requisitos para la incorporación en la organización.

Desde la coordinación de redes sociales se promueve constantemente actualización de los medios digitales, en donde se brinda información de las actividades que la organización realiza con la finalidad de promover la incorporación de personas interesadas a los equipos de voluntariado, así como el interés para potenciales personas donantes.

Lo anterior, refleja la articulación requerida entre los equipos de la organización, en donde cada equipo de voluntariado posee una persona líder (persona voluntaria) que mantiene contacto directo con la persona coordinadora de voluntariado y las facilitadoras de los Club, según corresponda. Este proceso no se encuentra estandarizado, ya que los tiempos de reunión y actividades que realizan los equipos de voluntariado dependen de las funciones asignadas, por lo que se dificultan los procesos de seguimiento y sistematización de las actividades que realizan los equipos de voluntariado en la organización.

Los elementos expuestos hacen referencia a la situación actual de la organización, la cual dentro de su estructura organizativa tiene estandarizados los procesos y contenidos de Club Niña, Cole y Familias, programas en el que mantiene vínculo directo con las personas menores de edad y personas encargadas. No obstante, se identifica como un área de mejora el requerimiento de establecer instrumentos y plantillas para la gestión de proyectos de voluntariado en aras de la mejora en la gestión control y optimización del recurso humano.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Con base en investigaciones realizadas sobre el tema en estudio, a continuación, se describe una breve contextualización del estudio, las metodologías utilizadas por las personas investigadoras y las conclusiones, las cuales brindan aportes teóricos para la gestión de proyectos de voluntariado, en donde se prioriza los ejes de gestión de voluntariado, guía

metodológica, organizaciones sin fines de lucro y trabajo por personas jóvenes en riesgo o vulnerabilidad social.

Primeramente, se hace referencia al trabajo presentado por la autora Acuña (2024) quien propone Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica, la metodología utilizada incluye dos categorías de estudio: Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional y Marcos de buenas prácticas en Gestión de proyectos, para cada una establece una definición conceptual, pregunta generadora, técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información. La población y muestra de la investigación está compuesta por la junta directiva de Green Wolf Costa Rica, debido a que son las personas que conforman la administración interna de la organización, para un total de siete personas.

Como complemento la investigadora aplicó la técnica de Benchmarking¹ a dos entes externos de la organización, con el fin de definir propuestas para la implementación al plan de dirección y buenas prácticas en la planificación. Dentro de las técnicas utilizadas se destaca revisión bibliográfica, entrevistas, encuesta, observación y Benchmarking. El planteamiento se basa en la restauración del espacio físico de la Casona, no obstante, contempla dentro de su análisis planteamientos vinculados con los programas de voluntariado de la organización, los cuales se centran en aspectos ambientales, sociales, responsabilidad empresarial y educativos.

En relación con las conclusiones se hace énfasis en que el plan de dirección de proyectos corresponde a la principal herramienta de Green Wolf a nivel documental para la obtención de patrocinadores que financien el proyecto. Además, el análisis de buenas prácticas

¹ Acuña (2024) indica que esta técnica consiste en un análisis comparativo a través de recolección de información de compañías similares, que permita la contraposición de diferentes marcos de referencia en gestión de proyectos para identificar un conjunto de buenas prácticas aplicables al proyecto. (p.52)

en gestión de proyectos representa una oportunidad para trabajar por proyectos y adaptar un enfoque formal en la dirección de proyectos.

Otra de las investigaciones es el trabajo de la autora Carvajal (2024) quien plantea una Metodología para Gestión de Proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para Voces Vitales Costa Rica (VVCR). La metodología utilizada corresponde a fuentes primarias como entrevistas al personal, documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR y fuentes secundarias como revisión y análisis bibliográfico. Dentro de las herramientas utilizadas se señalan entrevistas, análisis de documentos, análisis de interesados, juicio experto, diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz RACI. A nivel de conclusiones la investigadora enfatiza en la importancia del establecimiento de una metodología para la gestión de proyectos enfocados en una organización de eventos de recaudación de fondos para VVCR, con la incorporación de prácticas internacionales para la administración eficaz y eficiente, lo cual es pertinente al proyecto en cuestión desde el análisis a proyectos en una organización sin fines de lucro.

Asimismo, menciona como la incorporación de procedimientos y plantillas para los procesos de inicio y planificación permiten a la organización contar con una visión general del proyecto, lo que contribuye con el involucramiento de las personas y su motivación.

Por su parte Arias (2023) desarrolla una investigación que abarca una Propuesta de Guía metodológica de trabajo para la formulación de proyectos en Instituto Paz, organización enfocada en el desarrollo de proyectos de carácter social. Dentro de las categorías de la investigación se expone la formulación de proyectos y el marco legal, la población de interés para el estudio son las personas funcionarias de Instituto la Paz, representantes de otras organizaciones no gubernamentales como Fundación Aliarse, Aldeas Infantiles SOS y personas académicas y expertas, la selección se efectuó por medio de una muestra seleccionada no probabilística. Para ello se utilizaron las técnicas de entrevistas, encuestas y revisión

documental e instrumentos como cuestionarios, guías de entrevistas, ficha documental y ficha bibliográfica. Además de la utilización de fuentes primarias y secundarias para el análisis de la información.

La autora expone en conclusiones la recopilación de información de los espacios consultivos con profesionales especializados en el área de formulación de proyectos, refiere la importancia de establecer pautas puntuales para los procesos que incluyan la identificación de la problemática, análisis de contexto, identificación de riesgos, estandarización de procesos y herramientas necesarias para la definición de la propuesta.

En una línea similar la autora Gordillo (2020) desarrolla una investigación sobre Propuesta de Modelo de Gestión de Proyectos para una institución sin fines de lucro. Como parte de su marco teórico realiza un análisis de los modelos de madurez, en donde conceptualiza diferentes modelos de madurez como el de Capacidades, Gestión de Proyectos, de Categoría de proyecto y Gestión de Proyectos Organizacionales y dentro de su metodología se basa en el análisis documental y bibliográfico de información vinculada con la gestión de proyectos. Además, se crean plantillas para la estandarización de los procesos que realiza la organización.

Dentro de las conclusiones de la autora se señalan los beneficios de implementar una metodología estándar en una institución, lo que permite realizar los proyectos de forma eficaz y eficiente, evitando la necesidad de rediseño de procesos procedimientos y plantillas cuando se crea un nuevo proyecto. Además, desde las organizaciones sin fines de lucro surge como una oportunidad la aplicación de una metodología de gestión de proyectos que les permitiría generar mayor confianza con los donantes y con ello aumentar la transparencia y concretar de la mejor forma el proyecto propuesto.

Con base en las investigaciones realizadas se recalcan elementos desarrollados por las personas investigadoras que contribuyen con el análisis teórico para el presente proyecto,

donde se detallan conceptos vinculados con los temas en estudio, aportando información relevante sobre metodologías utilizadas, técnicas y herramientas según la finalidad de cada investigación.

Aunado a ello, se presenta una generalidad en los análisis de fuentes primarias y secundarias realizados, los cuales pueden ser utilizados en el presente proyecto, principalmente técnicas como entrevistas las cuales brindan insumos para obtener información de actores clave de la organización, así como técnicas para el procesamiento de datos recopilados.

Los insumos teóricos brindan elementos para un análisis integral del proyecto desde lo desarrollado por otras personas investigadoras.

2.3.3 Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio

Como parte del análisis teórico abordado por diferentes autores, seguidamente se profundiza en teorías o buenas prácticas que se vinculan con el tema en estudio, en donde se destaca el análisis de la categoría género y su incorporación desde la gestión de proyectos, la gestión de voluntariado tomando en consideración diferentes fases que se pueden incorporar para la estandarización de los procesos, así como modelos de motivación, entendiendo la importancia que posee el recurso humano voluntario para la organización.

2.3.3.1 Género como categoría de análisis para la gestión de proyectos

Como lo indica Guzmán (2022) el género se entiende como una construcción social basada en un conjunto de prácticas, ideas, representaciones y prescripciones sociales que las personas y la sociedad elaboran a partir de diferencias anatómicas entre los sexos (p.15).

Al hablar de género es necesario referirse al concepto de sexo entendido como las características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos, que los

definen como macho y hembra. Se reconoce a partir de datos corporales genitales; el sexo es una construcción natural, con la que se nace (Fernández, 2022, p.22).

Ambos conceptos permiten entender las diferencias biológicas existentes entre hombre y mujeres, no obstante, cómo estas diferenciaciones se establecen en las estructuras para generar condicionantes desiguales en el acceso a oportunidades, desarrollo y oportunidades entre los hombres y mujeres.

En este sentido, Guzmán (2022) enfatiza que el género es mucho más que un principio de diferenciación social. Explica cómo las valoraciones basadas en el género producen asimetrías en los derechos y responsabilidades, lo cual se expresa en conductas y capacidades distintas en cada sexo. De esta forma el género convierte la diferencia sexual en desigualdad social, económica y política, donde las fuerzas del mercado reproducen las relaciones de género, y el sistema jurídico las legitima en las leyes. (p.16)

En complemento a las definiciones señaladas para el presente análisis, es importante mencionar el enfoque de género el cual Fernández (2022) lo define como una forma de observar la realidad con base en las variables sexo y género y sus manifestaciones en un contexto geográfico, cultural, étnico e histórico determinado (p.23). Es decir, a partir del enfoque de género se reconoce la existencia de relaciones desiguales de poder, jerarquía entre hombres y mujeres lo que se traduce al acceso diferenciado a las oportunidades y cumplimiento de derechos a nivel económico, social y político.

En este sentido como lo menciona PNUD (2024), la construcción de una sociedad justa y equitativa requiere del trabajo colaborativo de las personas, organizaciones, grupos, colectivos e institucionalidad. Lo anterior, se puede desarrollar en los diferentes ámbitos de la sociedad desde la creación de políticas públicas que incluyan un enfoque de género.

Al entender el género como una categoría transversal que interseca el ámbito público y privado de la sociedad, así como la formación profesional, la investigación y el desarrollo profesional, para el presente proyecto se incluye la gestión de proyectos con enfoque de género.

Según establece PNUD (2024) un proyecto con perspectiva de género contribuye a reducir la brecha entre las mujeres y hombres, no se visualiza como solo un elemento anexo al proyecto, sino que se incorpora en cada proceso del ciclo de proyecto.

En este sentido reconoce la desigualdad entre hombres y mujeres, analiza las relaciones de género, así como las prácticas internas de las organizaciones que desarrollan el proyecto y vela por la incorporación del principio de igualdad en todo el proyecto.

Para ello PNUD (2024) incluye las siguientes fases en el ciclo de vida de un proyecto con perspectiva de género.

Diagnosticar: Se describe el contexto, problema y necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres.

Planear: Se obtienen objetivos, resultados, actividades, recursos e indicadores.

Hacer: Se implementan acciones género responsivas.

Verificar: Se elaboran informes de monitoreo y seguimiento. (p.1)

Con base en lo descrito, se busca que la presente propuesta incluya como categoría de análisis el género en la gestión de proyectos, no solo porque la organización Soy Niña recupera esta categoría como un elemento intrínseco del trabajo que realiza en el desarrollo de procesos en concordancia con la misión y visión, sino también desde la vinculación de las personas voluntarias, quienes visualizan el quehacer de la organización como un punto de encuentro en aras de la promoción de la igualdad de género desde el fortalecimiento y conocimiento de derechos para las niñas y adolescentes.

Lo anterior, se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el Objetivo 5: *Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*, en donde ONU (s.f.) destaca si se facilita a las mujeres y niñas igualdad el acceso a la educación, atención médica, un trabajo decente y representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se impulsarán las economías sostenibles

Es por ello que, para el presente análisis se parte de la afirmación de Alicia Bárcena Ibarra, ex Secretaria de la CEPAL, citada por Morales (2022) Sin igualdad de género, el desarrollo sostenible no es desarrollo, ni es sostenible (p.6).

2.3.3.2 Gestión de voluntariado

La resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2002, describe el voluntariado como

una amplia gama de actividades, incluidas las formas tradicionales de apoyo mutuo y autoayuda, la prestación oficial de servicios y otras formas de participación cívica, realizadas voluntariamente en beneficio de la sociedad en su conjunto y sin que la retribución económica sea el principal factor de motivación. (Programa de Voluntariados de las Naciones Unidas, 2021, p.16)

En complemento de lo anterior, Red Acoge (2018) explicita que el voluntariado forma parte de un proceso de crecimiento que implica a las personas involucradas, en donde se comprende que es un proceso educativo integral y en constante transformación.

Desde el planteamiento de Red Acoge (2018) se exponen una serie de fases del proceso de gestión de voluntariado, los cuales se constituyen en un punto de partida para el análisis del proyecto y en elementos teóricos para la propuesta de la Guía metodológica para gestión de proyectos de voluntariado.

Como punto inicial se tiene en cuenta la fase de preparación que cada organización planifica y tres momentos lineales (Red Acoge, 2018, p.13). Además, como eje transversal se presenta el seguimiento y la formación. A continuación, se explicita cada fase según lo mencionado por RED Acoge (2018.)

Preparación: Se refiere a la captación, orientación y la acogida del voluntariado como una parte global de la organización. Dentro de esta etapa se incluye la planificación en donde se enfatiza en el programa de captación como el vínculo entre el voluntariado potencial y el programa a desarrollar, para ello se incluye un análisis de las necesidades de la organización para definir el vínculo de las necesidades con la realidad social en la que se encuentra inserta la organización y a su vez, el vínculo con las personas interesadas de incorporarse a programas de voluntariado. Lo anterior, permite determinar el número de personas voluntarias y la identificación del programa o actividades van a desarrollar, lo que brinda insumos para el perfil de persona voluntaria requeridas.

Incorporación: Se entiende como un proceso dinámico entre la organización y la persona voluntaria en donde ambas partes deben conocer el intercambio entre el tiempo y conocimiento que se aporta. Dentro de este elemento se contempla la orientación que incluye procesos de información para las potenciales personas voluntarias sobre el quehacer de la organización, programas, actividades y tareas a desarrollar, así como desde la instancia permitirse informarse sobre las actitudes, aptitudes, motivaciones e intereses del potencial personal voluntario.

Como parte de la incorporación se resalta la importancia de efectuar sesiones informativas para profundizar en los objetivos de la organización y tener un espacio para el diálogo de los intereses y motivaciones de las personas interesadas. Otro elemento que destacan los autores corresponde al compromiso, por medio de la formalización por escrito el acuerdo con las personas voluntarias.

Seguimiento y formación: El seguimiento es un proceso de suma importancia y una de las funciones básicas de la persona responsable del equipo. La persona encargada debe clarificar al voluntariado los objetivos y tareas previamente establecidos, brindar acompañamiento en los procesos y búsqueda de soluciones a situaciones que se presenten. Este seguimiento se puede efectuar por medio de reuniones periódicas. Otro elemento que se destaca es la formación, la cual debe partir de una identificación de necesidades entre los equipos de voluntariado y el personal de la organización encargado.

En esta misma línea, se recalca la responsabilidad de la organización de ofrecer una formación sobre las tareas que van a desempeñar. Dentro de los espacios de formación se incluye formación específica para una constante actualización de los contenidos, desde propuestas teóricas y técnicas de acuerdo con el quehacer de la organización. Por su parte, también se plantean actividades informales de encuentro como jornadas de convivencia promoviendo actividades lúdicas, actividades como excursiones, entre otras actividades que incentiven la participación de las personas voluntarias.

Desvinculación: Corresponde al momento del proceso de la gestión del voluntariado en el que finaliza el vínculo de la organización con la persona voluntaria, ya sea por decisión de la organización o de la persona, al no poder continuar con los compromisos pactados. En este sentido, se incluye como parte de los procesos la gestión de la salida, en donde se detectan las posibles causas de la no continuidad, se deben establecer estrategias para conocer la percepción de la experiencia para la persona voluntaria, que permita la identificación de mejoras en el proceso, así como un agradecimiento por parte de la organización y reconocimiento de las labores realizadas.

Aunado a lo anterior, Millora (2020) como parte del Plan de acción para integrar el voluntariado en la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible hace referencia a un

modelo para comprender la gestión de voluntariado que contempla cuatro componentes que se detallan a continuación.

Estructura: Corresponde a la estructura de la actividad de voluntariado. Puede ser formal a través de organizaciones, grupos comunitarios o cualquier plataforma dedicada a la prestación de asistencia o informal como parte de actividades cotidianas para colaborar a otras personas.

Lugar: Corresponde al lugar de las prácticas de voluntariado. Puede ser presencial, en línea o una combinación de ambas modalidades.

Periodicidad: Puede ser con períodos de participación de personas voluntarias a corto plazo, emergentes y esporádicos o se puede ejercer de forma regular y a largo plazo.

Motivación: Se encuentra vinculado con los objetivos finales de la actividad. Puede ser la motivación del fortalecimiento comunitario o fortalecimiento personal. (p.15)

Los elementos expuestos brindan insumos teóricos para el establecimiento de una guía metodológica para la estandarización de procesos en la gestión de voluntariado, así como los componentes que comprende las prácticas actuales de voluntariado y la estructura que puede incorporar o adaptar en las organizaciones con participación de personas voluntarias.

2.3.3.3 Modelos de motivación

Con base en lo señalado en PMI (2021) motivadas y las personas se siente motivadas por cosas diferentes. Comprender lo que motiva a los miembros del equipo del proyecto y otros interesados ayuda a adaptar las recompensas a

Existen diferentes modelos que se refieren a aspectos de la motivación de las personas en donde se destacan los siguientes.

Factores de Higiene y motivación: PMI (2021) hace alusión a lo desarrollado por Frederick Herzberg, este autor señala que los factores de motivación contienen elementos relacionados con el trabajo, como el logro, crecimiento y avance; mientras que los factores de higiene se encuentran relacionados con las políticas empresariales, el salario y condiciones físicas. El autor vincula la satisfacción en los entornos organizacionales la presencia de estos elementos.

Motivación Intrínseca versus Extrínseca: PMI (2021) cita el trabajo desarrollado por Daniel Pink quien investigó sobre los factores intrínsecos que motivan a las personas. Este autor ta cierto punto, una vez que una persona es pagada en forma justa por su trabajo, el poder de motivación . (p.159)

Los factores intrínsecos desarrollados por Pink contienen tres motivadores intrínsecos: autonomía, dominio y propósito. La autonomía está relacionada con el poder definir el cómo dónde y cuándo realizar el trabajo, el dominio se refiere con el deseo de realizar un trabajo excelente, aprender y alcanzar las metas y el propósito está vinculado con la necesidad de marcar permite a las personas sentir que están .

Los modelos de motivación permiten comprender que existen razones que contribuyen a que las personas se sientan parte de la organización y en ocasiones no corresponde a únicamente factores externos como el salario, sino que se encuentran vinculados con motivaciones intrínsecas que deben ser promovidas por los entornos organizaciones.

En la gestión de equipos de voluntariado la motivación corresponde a un elemento fundamental, ya que se encuentra vinculado con la permanencia y el interés de las personas por

pertenecer a un grupo en donde posean afinidad con la visión organización, población objetivo y quehacer organizacional.

De acuerdo con lo mencionado por la Plataforma de Voluntariado de España (2018) la motivación es el motivo que lleva a una persona a la acción. Esta voluntad es el compromiso del voluntariado con la práctica que desarrolla en la entidad (p.106).

En este sentido, la motivación se entiende como un elemento intrínseco en los procesos de involucramiento de personas voluntarias a organizaciones, ya que es una actividad de elección en donde las recompensas están relacionadas con intercambio de aprendizajes, sentido de pertenencia a un grupo de pares, aprovechamiento del tiempo en actividades que generen valor para las personas, afinidad entre los valores personas y los de la organización, entre otras.

En la gestión de voluntariado Plataforma de Voluntariado de España (2018) hace referencia a factores que motivan a las personas a permanecer en las organizaciones, los cuales se citan a continuación.

Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar

Proporcionar reconocimientos y valoraciones

Facilitar tareas que incrementan la responsabilidad y la libertad

Animar y favorecer la creatividad

Involucrar a las personas voluntarias en la solución de los problemas

Ayudar al desarrollo de habilidades personales

Indicar como el trabajo de la persona voluntaria contribuye al logro de los objetivos de la organización. (p.106)

Los elementos descritos sobre los modelos de la motivación, así como la particularidad de la motivación en la incorporación y permanencia de personas voluntarias en organizaciones sin fines de lucro, permite comprender desde el bagaje teórico la incorporación de acciones que promuevan la motivación para las personas en proyectos de gestión de voluntariado.

3 MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se expone el marco metodológico del presente proyecto en donde se detallan las fuentes de información primarias y secundarias que respaldan el marco teórico y fundamento para el desarrollo de los objetivos.

Aunado a ello, se expone sobre los métodos de investigación, las estrategias lógicas de pensamiento, las herramientas utilizadas, los supuestos y restricciones, los entregables que conforman el proyecto y el alcance.

El desarrollo de estos componentes se relacionó con los objetivos propuestos, tanto desde la recolección y análisis de la información, como la aplicación de herramientas que permitieron la recopilación de datos de las personas encargadas de la organización.

3.1 Fuentes de información

De acuerdo con lo indicado por Maranto y González (2015) las fuentes de información (p.2).

Entendiéndose como un instrumento para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información.

Como lo señalan las autoras, una fuente de información es confiable en la medida que se relaciona de manera científica su utilidad con el objetivo de la investigación.

Asimismo, Tertusio (2024) hace referencia a que las fuentes de información son esenciales en la investigación, ya que aportan credibilidad al trabajo, facilitan la verificación de datos y permiten profundizar en el conocimiento, al basarse en información verificable, las personas investigadoras

(párr. 3).

Para el presente proyecto, las fuentes de información contribuyeron con el análisis de los datos a partir de la información existente del tema en estudio, brindando objetividad al área de conocimiento y profundidad en los temas desarrollados. A su vez, complementaron el marco

teórico, ya que se parte de lo investigado por otras personas, lo que aporta veracidad en la información recopilada para el desarrollo de los objetivos planteados.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias como indica Hernández et al., primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios

En complemento Maranto y González (2015) indican que las fuentes primarias contienen información del resultado de ideas, conceptos y teorías e investigaciones, es decir, información directa antes de ser interpretada o evaluada por otras personas.

Para el desarrollo de la investigación resultó importante iniciar la revisión de materiales literarios y diversas fuentes de información consultando a especialistas y realizando búsquedas de fuentes primarias en bases de datos, centros de investigación, entre otros, con la finalidad de obtener información de las fuentes originarias.

Hernández et al. (2014) añade que, en las diferentes áreas de conocimiento, las fuentes primarias que más se consultan y utilizan para la elaboración de las investigaciones y análisis del marco teórico corresponden a libros, artículos de revistas, investigaciones académicas, pre mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente

Las fuentes primarias utilizadas en el presente proyecto consistieron en entrevistas a personas trabajadoras de la organización, personas voluntarias y al equipo de gestión integral de voluntariado. Adicionalmente, se procedió con la revisión bibliográfica de libros sobre la administración de proyectos, artículos sobre temas vinculados con gestión de voluntariado, derechos humanos, género y documentos oficiales de organizaciones no gubernamentales para

la recuperación de experiencias, organismos internacionales como UNICEF, PNUD, ONU y documentos oficiales de la organización Soy Niña.

La información aportada de las fuentes primarias contribuyó con el desarrollo del marco teórico y los objetivos propuestos en el proyecto, además permitió el primer acercamiento al tema en mención y la identificación de categorías para la incorporación desde el análisis teórico tanto de lo descrito por diferentes autores como la actualización de conceptos.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias según Maranto y González (2015) se refieren al procesamiento de información de las fuentes primarias, por medio de la interpretación, análisis, extracción o reorganización de la información obtenida de fuentes primarias.

Dentro de las fuentes secundarias se incluyen libros basados en teorías desarrolladas por otros autores, catálogos que incluye datos bibliográficos para su localización, antologías que contienen textos por autores o temáticas, bases de datos, artículos de revista, blogs, entre otros (García, 2019).

Las fuentes secundarias utilizadas en el proyecto consistieron en revisión bibliográfica de libros en temáticas vinculadas con la gestión de proyectos, conceptualización de los procesos de los grupos de procesos según la Guía del PMI (2023), además, marcos teóricos de Trabajos Finales de Graduación de diferentes universidades y disciplinas, así como artículos de revistas y páginas de internet sobre manejo de personal, voluntariado y cuadernos académicos que hacen referencia a diferentes fuentes de información para la explicación y ejemplificación del género como categoría de análisis y derechos de las personas menores de edad, elaborados por el centro de investigación del Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica.

3.2 Métodos de Investigación y estrategias lógicas de razonamiento

De acuerdo con lo señalado por Medina et al. (2023) los métodos de investigación son sistemático y organizado utilizado para responder a una pregunta o resolver un problema de investigación. Un método de investigación incluye la identificación del problema de investigación, la recopilación y análisis de datos, y la presentación de conclusiones y recomendaciones (p.13).

Los métodos de investigación incluyen diferentes técnicas de investigación para la validez de la información analizada y se utilizan de acuerdo con el problema, hipótesis y objetivos de la investigación. Por tanto, deben garantizar la validez y credibilidad de los resultados obtenidos, a partir de la generación de una base teórica y práctica para la recopilación, análisis e interpretación de los datos (Hernández et al., 2024).

Para el presente proyecto los métodos de investigación utilizados correspondieron a estudio de caso y análisis de contenido en complemento con técnicas de recolección y análisis de información que permitieron profundizar en los componentes de la organización y los procesos del desarrollo del proyecto.

El enfoque del proyecto en mención fue investigación cualitativa, como señala Hernández et al., (2014) mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso circular en el que la secuencia no siempre es la misma pues varía con cada estudio (p.7).

El enfoque cualitativo permitió la obtención de la información para el desarrollo de los objetivos del proyecto por medio de las herramientas para la recolección y análisis de la información tanto para la identificación de las necesidades de la organización, como para el desarrollo de los grupos de procesos.

El tipo de investigación utilizada en el proyecto fue exploratoria-descriptiva-aplicada, Hernández et al. (2014) señala que los estudios descriptivos son útiles para analizar cómo es y 99). A su vez hace referencia que los estudios exploratorios se efectúan (p.91).

El tipo de investigación planteado permitió profundizar en un tema poco abordado por la organización con la finalidad de indagar sobre los procesos y áreas desde nuevas perspectivas; en complemento del análisis sobre gestión de voluntariado y prácticas documentadas por diferentes instancias que brindaron insumos teóricos para la estructuración de la guía metodológica.

Además, fue requerido para la identificación de las necesidades de la organización, entendiendo este proceso como el diagnóstico base para la identificación de elementos para la estandarización de los procesos y su incorporación en la guía metodológica, así como la revisión de los procesos que efectúan los equipos de voluntariado, tanto desde lo descrito por la organización como lo comentado por la coordinadora de voluntariado.

A continuación, se explicita el método de investigación de estudio de caso utilizado en el presente proyecto; para la interpretación de la información obtenida en la investigación se utilizaron las estrategias lógicas de pensamiento analítico-sintético e inductivo.

3.2.1 Estudio de caso

Como señala Bernal (2016) el estudio de caso es una modalidad investigativa que consiste en estudiar en profundidad una unidad de análisis determinada, esta unidad de análisis corresponde al objeto de estudio que es entendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. En investigación cualitativa la unidad de análisis puede ser un grupo, una situación, relación, institución y/o organización, para ello se

identifica los procesos organizativos principalmente los vinculados con los equipos de personas voluntarias, las tareas que realizan y los resultados que busca la organización a partir de la incorporación de las voluntarias.

Este autor añade que el estudio de caso como método de investigación se desarrolla por medio de un proceso cíclico que parte de la definición de un tema relevante que se requiere investigar. Además, las técnicas utilizadas para el estudio de caso corresponden a la observación, entrevistas, documentos, entre otros.

Para el presente proyecto el estudio de caso se utilizó en el análisis de la organización y los procesos vinculados con la gestión de voluntariado, revisión de la conformación de los equipos, principales funciones y posibles articulaciones como parte de los procesos de mejora continua de la organización. En la siguiente tabla se menciona el aporte de cada técnica utilizada como parte del marco metodológico.

Tabla 1

Técnicas del estudio de caso utilizadas

Técnica	Propósito	Resultado esperado
Observación	Observar la interacción del equipo de trabajo y las personas voluntarias en diferentes actividades como reuniones, capacitaciones y actividades en donde puede participar personas beneficiarias directas.	Acercamiento a las actividades que realiza la organización, la comunicación entre las personas voluntarias y aspectos de logística de eventos.

Técnica	Propósito	Resultado esperado
Entrevistas	Profundizar en los conocimientos de la organización, estructura, procesos y distribución de funciones del equipo y de las personas voluntarias.	Conocimiento de los procesos de trabajo, estrategias de la organización e información de los equipos de voluntariado.
Análisis documental	Obtener información documental de fuentes primarias y secundarias para el análisis de las categorías presentadas en el marco teórico.	Recolección de información que brinde insumos teóricos para el desarrollo de la propuesta del proyecto y guía metodológica.

Nota: La Tabla 1 muestra las técnicas de estudio de caso utilizadas en el presente proyecto.

Autoría propia.

Las técnicas utilizadas en el estudio de caso aportaron insumos teóricos y prácticos para tener un conocimiento general de los procesos que realiza la organización, la relación con la problemática identificada y la constitución de procesos para la incorporación en una guía metodológica de gestión de proyectos de voluntariado, en donde se potencia el accionar de la organización con los procesos organizativos en la incorporación de las voluntarias.

3.2.2 Analítico-sintético

Como señala Calduch (2014) la estrategia lógica de pensamiento analítica utiliza la descripción general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de

Este autor explicita como a partir del conocimiento general de la totalidad de un hecho específico se puede explicar las características de las partes y las relaciones existentes entre

ellas, lo que hace referencia a un proceso de descomposición del todo en sus partes (Calduch, 2014).

La estrategia lógica de pensamiento sintética Calduch (2014) hace referencia que parte del conocimiento de los elementos esenciales e imprescindibles de una realidad y de las relaciones que los vinculan para tratar de alcanzar un conocimiento general y simplificado de

Estas estrategias de razonamiento permitieron analizar los procesos del proyecto por separado comprendiendo elementos vinculados con la estructura organizativa y los roles en los que participan las personas voluntarias desde una estrategia analítica, mientras que desde una estrategia sintética permitió la integración de los procesos de planificación y ejecución del grupo de procesos, según lo desarrollado en los objetivos del proyecto.

3.2.3 Inductivo

La estrategia lógica de pensamiento inductivo Arbulu (2023) hace referencia a la detección de fenómenos que comienza con la observación de un fenómeno y procede a derivar teorías o patrones generalizables a partir de este. Resulta útil para elaborar hipótesis, examinar temas novedosos o complicados e identificar vínculos causales.

Asimismo, permite descubrir patrones y secuencias de eventos, que generan insumos para el desarrollo de modelos de operación de los sistemas (Arbulu 2023).

Esta estrategia lógica de pensamiento permitió el procesamiento de la información a partir de los datos recopilados de los proyectos en los que participan las personas voluntarias en la organización, con la finalidad de identificar líneas de acción para la incorporación de los procesos en la guía metodológica.

3.3 Herramientas

De acuerdo con lo señalado por el PMI (2017) las herramientas son una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un

Según menciona Lledó (2017) la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (22). Es decir, se aplican una serie de elementos cuantitativos y cualitativos que contribuyen con el desarrollo de los objetivos de los proyectos.

A continuación, se detallan las herramientas utilizadas para el proyecto Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña, su descripción y utilización en el presente proyecto, de acuerdo con lo explicitado en la Guía Práctica de Procesos del PMI (2023).

Análisis de alternativas: Este análisis proporciona la mejor solución para llevar a cabo las actividades del proyecto, según las restricciones definidas, ya que se utiliza para evaluar opciones identificadas para seleccionar las opciones a utilizar para ejecutar el trabajo del proyecto (p.248). Esta herramienta se utilizó para la identificación de actividades incorporadas en la guía metodológica.

Análisis de documentos: consiste en la revisión y evaluación de toda la información documentada. El análisis de documentos fue utilizado en el proyecto como parte del análisis de información de la organización como procedimientos, documentación técnica, registro de lecciones aprendidas y registro de riesgos.

Diagrama de afinidad: Esta herramienta PMI (2023) señala que permite clasificar en grupos un gran número de ideas (p.247). Para el presente proyecto se utilizó en la identificación de ideas, necesidades y fortalezas de los equipos de voluntariado

para considerar en los procedimientos que pueden realizar las personas voluntarias en la organización.

Diagrama de flujo: Estos diagramas o mapas de procesos, PMI (2023) los define como la secuencia de pasos y posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso que 275). Esta herramienta se utilizó en la definición de procedimientos como parte de la estandarización de los procesos de gestión de voluntariado, en los grupos de procesos de inicio y planificación.

Entrevistas: PMI (2023) define esta herramienta como una manera formal o informal de obtener información entre las partes, por medio de un diálogo directo, estas contribuyen para obtener, ampliar o clarificar información sobre una temática específica, se puede desarrollar por medio de una guía estructurada de preguntas o un formato abierto que permita el intercambio de preguntas y respuestas. En el proyecto en mención, las entrevistas se utilizaron para profundizar en la información de la forma de trabajo de la organización, objetivos que buscan alcanzar y orientación para la incorporación de procedimientos en la guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado, realizándose entrevistas individuales y una entrevista grupal.

Escuchar de forma activa: Técnica en la comunicación que implica comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión (PMI, 2023). Esta herramienta se utilizó en todo el proceso del desarrollo de los objetivos, principalmente al mantener comunicación directa con personas de la organización para la recopilación y análisis de la información brindada.

Juicio de expertos: Según PMI (2023) corresponde a la base de experiencia en un área determinada, puede ser una persona o grupo de especialistas, tanto desde la educación, conocimiento o experiencia. Al corresponder a un criterio experto sobre alguna temática que contribuya con los objetivos de la investigación, para el proyecto se tomó en cuenta el

conocimiento del equipo de la organización, principalmente la coordinadora de voluntariado, coordinadora de programas y facilitadoras, quienes tienen amplio conocimiento de las labores que realiza la organización y contacto directo con las personas voluntarias.

Facilitación:

una decisión, solución o conclusión exitosa (PMI, 2023, p.274). Se encuentra vinculada con la participación y cumplimiento del objetivo propuesto en la sesión de trabajo o actividad, para el presente proyecto esta herramienta contribuyó a potenciar el rol que posee las personas facilitadoras de los programas y el acompañamiento que brindan las personas voluntarias para el desarrollo de las sesiones tanto con las niñas, adolescentes como con las madres, padres o encargados.

Listas de verificación: PMI (2023) indica que las listas de verificación consisten en una lista de elementos, acciones o puntos a ser considerados (p. 253). Además, constituye una forma de identificar lecciones aprendidas de proyectos similares, señalando riesgos específicos del proyecto ocurridos previamente y que pueden ser considerados para el proyecto en desarrollo. Esta herramienta se utilizó para la identificación de necesidades de la organización a partir del desarrollo de proyectos en donde se incorporan las personas voluntarias.

Mapeo de interesados: PMI (2023) hace referencia a un método para categorizar a las partes interesadas, por medio de la matriz de poder/interés se realiza el análisis de la influencia de las diferentes instancias individuales y grupales que representan poder y/o interés para el desarrollo del proyecto. En el presente proyecto se realizó como parte de los procesos del grupo de procesos de inicio, para tener claridad desde las fases iniciales del proyecto cuáles partes interesadas deben estar informadas y/o involucradas en el proyecto.

Matriz de asignación de responsabilidades (RAM): Esta matriz como hace mención el del proyecto asignados (p.295), su funcionalidad es que permite mostrar las relaciones entre las actividades y las personas del

equipo de trabajo, detallando funciones correspondientes, designado los roles, responsabilidades y los niveles de autoridad. Esta herramienta fue utilizada como parte del grupo de procesos de planificación en donde se elaboró una propuesta de matriz para la asignación de actividades, personas encargadas y la persona coordinadora de cada equipo de voluntariado, como un mecanismo para definir los roles y responsabilidades requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

Observación: Según PMI (2023) la observación y conversación proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente y en el modo en que realizan su trabajo o para obtener una comprensión vivencial de los procesos que realiza la organización, como lo fue la participación en la actividad de Conmemoración del Día Internacional de la Niña (octubre, 2025) y reuniones con el equipo de voluntarias para tener un acercamiento del rol que posee las personas voluntarias en los programas de la organización, lo que brindó información para la estandarización de los procesos de voluntariado.

Reconocimiento y recompensas:

292).

Estas resultan eficaces si logran satisfacer una necesidad que sea valorada por la persona; aportando valor al equipo y contribuyen con el cumplimiento de los objetivos. Para el proyecto en mención se consideró esta herramienta ya que la motivación y reconocimiento son elementos importantes para la gestión de los equipos de voluntariado, en donde la organización requiere del aporte que brindan las personas y las interesadas sienten afinidad con los objetivos de la organización. Lo anterior, contribuye con la permanencia de las personas voluntarias, favoreciendo la estabilidad de los equipos y la organización semanal de la participación de las voluntarias.

Reuniones: Esta herramienta posee diferentes fines, como señala el PMI (2023), para toma de decisiones, resolución de incidentes, lecciones aprendidas, lanzamiento de proyecto, planificación de fases, actualizaciones. Se puede desarrollar de manera virtual o presencial, la cantidad de participantes es variable según los objetivos que se esperan alcanzar. Para el presente proyecto las reuniones fueron parte del proceso de recopilación de información, validación de los datos y seguimiento del avance del proyecto, las reuniones se efectuaron principalmente con la coordinadora de voluntariado.

Tormenta de ideas: Técnica empleada para identificar ideas en un periodo corto de tiempo. Como lo indica el PMI (2023) se lleva a cabo en un entorno de grupo y es liderado por una persona facilitadora, consta de dos partes la generación de ideas y el análisis. En el presente proyecto se empleó para la recopilación de información con en el taller realizado para la identificación de necesidades con el equipo de la organización.

3.4 Supuestos y restricciones

Según PMI (2021) un supuesto es un factor que se considera verdadero, real o cierto, 174). Por su parte las restricciones corresponden a un factor limitante que afecta la ejecución del proyecto

Como indica Dharma Consulting (2023b) el análisis de supuestos y restricciones se convierten en un elemento fundamental en la gestión de proyectos, ya que permite incorporar los supuestos y restricciones en los planes y documentos del proyecto, existiendo coherencia entre ellos. Lo que se busca es la identificación, evaluación y gestión de los supuestos señalados en la planificación del proyecto, así como las restricciones que pueden limitar el desarrollo del proyecto.

Del mismo modo, Dharma Consulting (2023b) hace mención que los supuestos son declaraciones aceptadas como verdaderas, pueden ser internas o externas y permiten avanzar en el proyecto cuando no se cuenta con toda la información disponible. Por su parte, las restricciones se entienden como factores que limitan las alternativas del equipo del proyecto, los cuales pueden estar vinculados con el costo, alcance y tiempo del proyecto.

En la tabla 2 se incluyen los supuestos y restricciones identificados en el proyecto Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña.

Tabla 2

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Identificar las necesidades de la organización Soy Niña en la gestión de proyectos de voluntariado en aras de determinar los requerimientos para la incorporación en una guía metodológica.	Existe anuencia por parte de la organización para la recolección de información e identificación de necesidades.	Para la recolección de información con encargadas de los equipos y Staff se tienen que programar reuniones de lunes a viernes, lo que coincide con el horario laboral de la suscrita. No se cuenta con documento de lecciones aprendidas de procesos realizados en años anteriores.
2. Desarrollar los procedimientos y plantillas correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión	El personal de la organización brinda la información requerida que permita el diseño de una línea base para los	No toda la información recopilada en diferentes actividades de la organización se encuentra sistematizada.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
de proyectos de voluntariado para el establecimiento de una línea base que permita su ejecución y control.	procedimientos y plantillas de los grupos de procesos de inicio y planificación.	
3. Documentar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de voluntariado, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y estandarizar la gestión.	La organización presenta interés en la estandarización de los procesos de gestión de voluntariado.	El Club Niña y Club Cole coincide con el ciclo lectivo anual, por lo que la mayoría de los equipos de voluntariado no están activos a inicios de enero, debido al periodo de vacaciones del Ministerio de Educación Pública.
4. Diseñar una propuesta de guía metodológica para el proyecto de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña orientada a estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.	Existe comunicación entre la coordinadora de voluntariado y la encargada del equipo de tutorías para el traslado de la información requerida para el plan piloto.	La permanencia de las personas voluntarias en la organización puede variar al momento en que se realice el proyecto.

Nota: La Tabla 2 muestra los supuestos y restricciones del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

productos, resultados o capacidades creados por un proyecto y validados por el cliente o patrocinadores del proyecto que cumplen los criterios de aceptación especificados (p.336).

Asimismo, Dharma Consulting (2023c) hace referencia a que los entregables son los resultados tangibles como un edificio o intangibles como un informe de investigación que se generan en la gestión de los proyectos. Entendiendo que cada entregable tiene su propósito y contribuye con los objetivos del proyecto.

En la tabla 3 se describen los entregables del proyecto Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña y su relación con cada objetivo específico.

Tabla 3
Entregables

Objetivos	Entregables	Apartado correspondiente
1. Identificar las necesidades de la organización Soy Niña en la gestión de proyectos de voluntariado en aras de determinar los requerimientos para la incorporación en una guía metodológica.	Informe de necesidades identificadas de la organización Soy Niña. Se realiza la identificación de brechas y oportunidades de mejora y documento de las necesidades identificadas en la gestión de proyectos de voluntariado.	4.1 Identificación de necesidades de la organización Soy Niña.

Objetivos	Entregables	Apartado correspondiente
2. Desarrollar los procedimientos y plantillas correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado para el establecimiento de una línea base que permita su ejecución y control	Documento de técnicas y herramientas de los grupos de proceso de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado: detalle de actividades y procedimientos requeridos con el fin de gestionar los procesos de inicio y planificación.	4.2.1 Grupos de procesos de Inicio y Planificación.
3. Documentar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de voluntariado, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y estandarizar la gestión.	Documento de recomendaciones de procedimientos, técnicas y herramientas del grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control para una eficaz y eficiente ejecución del proyecto.	4.3 Grupos de procesos de Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre.
4. Diseñar una propuesta de guía metodológica para el proyecto de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña orientada a estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.	Diseño de guía metodológica para proyecto piloto: gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña.	4.4 Guía metodológica para proyecto gestión de voluntariado en equipo de tutorías académicas

Nota: La Tabla 3 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia.

3.6 Alcance del proyecto

De acuerdo con lo señalado por PMI (2021) el alcance corresponde a la suma de los productos, servicios y resultados proporcionados como un proyecto .

A partir de la estructura organizativa de Soy Niña, los objetivos de la organización y los productos que ofrece a la población beneficiaria, a continuación, se define el alcance y exclusión de la presente propuesta.

Con base en el objetivo general del proyecto, la propuesta incluye una guía metodológica que contempla los procesos de gestión de voluntariado desde el ciclo de voluntariado: preparación, incorporación, seguimiento y formación y desvinculación, así como el planteamiento de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre según el PMI. Al ser información de interés para la organización se presenta una descripción de los procesos que se vinculan directamente con la guía metodológica y acciones que pueda ser incorporados desde un planteamiento inicial de un proyecto de gestión de voluntariado.

Es por ello que, se excluye del alcance del proyecto la gestión financiera de la organización sin fines de lucro, la planificación, ejecución, seguimiento y control de la calidad del proyecto, gestión de las adquisiciones procesos de licitación y compras, ya que el proyecto se enfoca principalmente en la gestión del recurso humano voluntario de la organización.

4. DESARROLLO

Este capítulo presenta el desarrollo de los objetivos establecidos, con base en el marco teórico y metodológico se detalla el proceso realizado para el abordaje de los contenidos y los entregables propuestos según cada objetivo específico: 1) identificación de necesidades de la organización Soy Niña en la gestión de proyectos de voluntariado, 2) técnicas y herramientas de los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado, 3) propuesta de procedimientos técnicas y herramientas del grupo de procesos de ejecución, monitoreo y control, 4) guía metodológica para gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas.

4.1 Identificación de necesidades de la organización Soy Niña

A partir del taller desarrollado con el equipo de la organización Soy Niña², se identifican una serie de necesidades presentes en la organización vinculadas con la gestión de los proyectos de voluntariado. Este análisis parte del conocimiento de las personas que se vinculan directamente con los programas de Club Niña, Cole y Familias, coordinación de programas y coordinación de voluntariado.

Con base en los elementos señalados por el equipo participante en el taller, se realiza una categorización de las fortalezas y necesidades identificadas que se encuentran relacionadas con los procesos en los que se involucran las personas voluntarias, con la finalidad de identificar brechas y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de voluntariado.

² Ver anexo 5 Sistematización del taller identificación de necesidades con equipo de Soy Niña.

Como complemento a la información recopilada se desarrolló una entrevista grupal³ con el equipo de gestión integral del voluntariado, el cual tiene como impulsar y apoyar a las personas voluntarias, asegurando el buen funcionamiento del programa de voluntariado para 6a, párr.1). Este equipo está conformado por personas voluntarias con experiencia en la organización, desde diversas disciplinas, el objetivo principal es brindar acompañamientos a los procesos que lidera la coordinadora de voluntariado direccionados hacia las personas vinculadas con la organización.

El primer elemento analizado corresponde a las fortalezas que presentan los equipos de voluntariado, ya que esto no solo permite destacar los elementos que la organización ha venido trabajando y se pueden potenciar, sino para tener una línea base de la percepción de la organización con respecto al rol protagónico que poseen las personas voluntarias.

Para una comprensión teórica, se parte de la premisa que el voluntariado corresponde a ese proceso que eligen las personas, como lo señala la Plataforma de Voluntariado de España (2018) en donde

el eje básico de sus intervenciones es la solidaridad, que está protagonizada por todas aquellas personas y entidades que, de modo gratuito, organizado y estable, se empeñan en intentar transformar las condiciones de vida de amplios sectores de población, partiendo de diferentes situaciones de desventaja y exclusión social.

(párr.4)

Desde esta perspectiva se entiende que el involucramiento de las personas voluntarias debe estar vinculado con el quehacer de la organización, las funciones establecidas para los equipos de voluntariado, así como la motivación intrínseca que poseen las personas

³ En el anexo 6 se incluye la guía de entrevista grupal realizada con el equipo gestión de voluntariado el 05 de febrero del 2026.

interesadas para compartir tiempo y desarrollo de actividades hacia un objetivo específico. A continuación, se presentan las fortalezas de los equipos de voluntariado identificadas según la estructura y procesos que realiza la organización Soy Niña.

Tabla 4

Fortalezas de los equipos de voluntariado

Tipo	Fortalezas identificadas
Administrativas	Estructura de los equipos, división de equipos según las necesidades de la organización. Estudiantes y profesionales provienen de diferentes áreas, lo que brinda la posibilidad de trabajar con equipos interdisciplinarios. Utilización de herramientas tecnológicas. Posibilidad de realizar voluntariado presencial y/o virtual, horarios que se ajustan a las posibilidades de tiempo de las personas participantes.
Gestión	Coordinadoras de los equipos de voluntariado con experiencia. Capacidad de gestión de los procesos. Voluntarias poseen capacidad de resolución. Establecimiento de coordinaciones con instancias privadas para la solicitud de apoyos. División de responsabilidades entre las voluntarias de cada equipo. Organización del tiempo para participación en actividades de voluntariado.

Tipo	Fortalezas identificadas
Habilidades interpersonales y/o motivación	Personas voluntarias identificadas con la misión y visión de la organización. Sentido de pertenencia. Pasión. Empatía. Creatividad. Habilidades de comunicación de personas voluntarias. Compromiso con la población beneficiaria. Voluntariado como forma de generar experiencia no remunerada. Generación de vínculos entre las integrantes del equipo. Personas voluntarias con conocimiento en herramientas de contención. Habilidades y competencias en áreas sociales. Disposición a colaborar.

Nota: Información recopilada del taller identificación de necesidades con el equipo de Soy Niña (11 de diciembre del 2025) y entrevista grupal equipo gestión de voluntariado (05 de febrero del 2026).

Las fortalezas identificadas en la administración, gestión, habilidades interpersonales y/o motivación que poseen las personas voluntarias, permite generar un vínculo entre las actividades que desde la organización se han establecido para la incorporación de personas voluntarias, como la percepción que tienen las mismas voluntarias sobre el rol que pueden desempeñar en la organización. En donde se identifican puntos de encuentro entre lo determinado por la organización y las posibilidades que pueden encontrar personas voluntarias para el involucramiento en una organización desde la participación en diferentes procesos de voluntariado.

constituyen una organización son sin duda el principal recurso. Lo más importante en cualquier
s elementos que
potencian las actividades que realizan las personas voluntarias permite vislumbrar la
importancia que estos equipos representan para la organización, ya que contribuyen con el
cumplimiento de los objetivos de Soy Niña.

La brecha identificada permite entrever las necesidades que la organización posee, las
cuales se derivan de la propia naturaleza de una organización sin fines de lucro.

Seguidamente se presentan las necesidades identificadas por el equipo de la
organización, las cuales constituyen el punto de partida para la elaboración de una guía
metodológica para la estandarización de los procesos y optimización del recurso humano.

Tabla 5

Necesidades de los equipos de voluntariado

Tipo	Necesidades identificadas
Organizacionales	Establecimiento de canales de comunicación entre diversas partes de los equipos. Mayor claridad en la estructura de los equipos de voluntariado y delimitación de funciones. Mayor vínculo entre los procesos de recaudación de fondos y el desarrollo de Club Niña, Club Cole y familias.
Técnicas y operativas	Visibilizar el quehacer de la organización. Establecimiento de procesos de gestión, coordinación y evaluación de las personas voluntarias. Establecimiento de procedimientos generales. Estandarización de procedimientos.

Tipo	Necesidades identificadas
	Sistematización de actividades operativas. Monitoreo de las horas de voluntariado. Mayor seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos. Disponibilidad de tiempo limitada de las personas voluntarias para organizarse y participar en las reuniones de equipo. Establecimiento de procesos para el ingreso y salida de las personas voluntarias.
Fortalecimiento del capital humano	Mayor estructura en los procesos de inducción para cada equipo de voluntariado. Capacitación para las coordinadoras de los equipos de voluntariado. Procesos de capacitación diferenciada según el rol de las personas voluntarias en la organización. Capacitación sobre temáticas que aborda la organización: género, derechos humanos, entre otros. Fortalecimiento de habilidades blandas. Realización de más actividades que generen motivación y reconocimiento para las personas voluntarias. Sesiones individuales con las personas voluntarias para identificación de perfil de entrada y perfil de salida. Capacitaciones sobre actividades que realiza cada equipo de voluntariado.

Nota: Información recopilada del taller identificación de necesidades con el equipo de Soy Niña (11 de diciembre del 2025) y entrevista grupal equipo gestión de voluntariado (05 de febrero del 2026).

La clasificación anterior permite entrever que algunas necesidades se vinculan con áreas específicas de la organización, las cuales pertenecen al componente programa: Club Niña, Cole y Familias, tutorías académicas y al componente de proyección: en donde se incluyen los equipos de gestión integral del voluntariado, donantes recurrentes, comunicación y banco de alimentos.

Esto implica que las necesidades organizacionales se deben abordar desde la integralidad de los equipos, ya que algunos equipos se encuentran en proceso de consolidación, a partir de las conformaciones que se efectuaron a finales del 2024. Por su parte, las necesidades técnicas y operativas incluyen establecimientos de procedimientos y seguimiento a las funciones que se desarrollan.

En relación con las necesidades derivadas del fortalecimiento del capital humano, se vinculan con todos los procesos que realizan los equipos de voluntariado, ya que al tener a las personas capacitadas genera que las participantes cuenten con mayores insumos teórico y la formación de las personas voluntarias está orientada a encajar su trabajo con las necesidades de las organizaciones y de los propios usuarios para garantizar la calidad de las actividades y los

Por consiguiente, potenciar las competencias de las personas voluntarias genera un efecto positivo para la organización, ya que no solo brinda un respaldo al trabajo directo que se realiza con la población beneficiaria, sino que genera mayor formalidad en los procesos y distribución de funciones según la naturaleza de cada equipo.

Con base en la clasificación de necesidades organizaciones, técnicas y operativas y fortalecimiento del capital humano se identifica que la problemática de la organización, en torno a la gestión de voluntariado, es no contar con la estandarización del proceso de inclusión,

permanencia y cierre de las personas voluntarias en la organización, presentándose una ausencia de un modelo estandarizado de gestión del voluntariado.

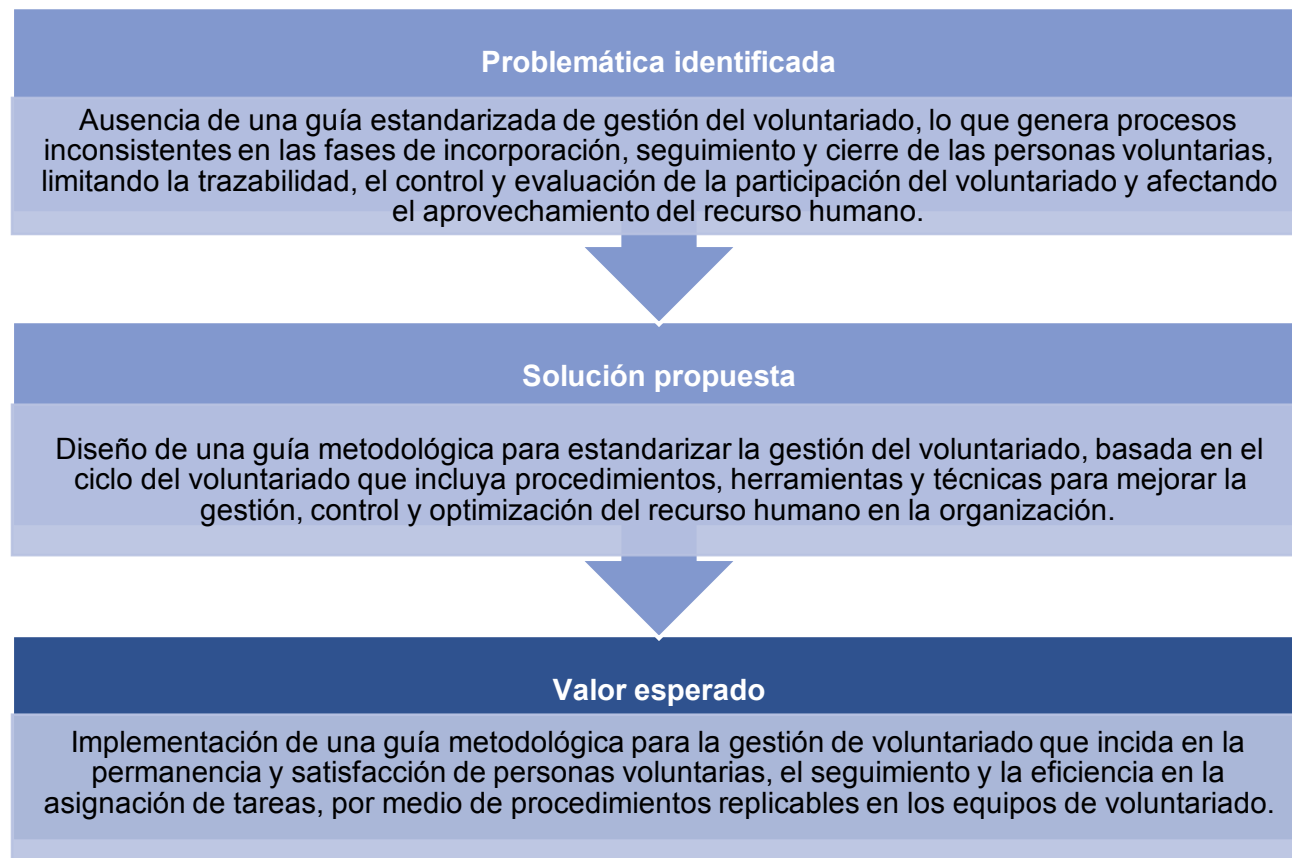
Tomando en consideración que con fecha de corte febrero 2026, la organización contabilizó un total de 45 personas voluntarias (A. Marín, comunicación personal, 05 de marzo de 2026), se plantea como solución la estructura de una guía metodológica que permita incorporar el ciclo de voluntariado desde sus fases de preparación, incorporación, seguimiento y formación y desvinculación, con la finalidad que desde la coordinación del voluntariado se definan las acciones pertinentes para el involucramiento de personas voluntarias según las necesidades y potencialidades de la organización, para una mejora en la gestión, control y aprovechamiento del recurso humano.

El valor esperado de este proceso constituye en la creación de una guía metodológica para proyectos de gestión de voluntariado que incluya procedimientos y plantillas, contribuyendo con la operación de la organización, mejorando la eficiencia en procesos y generando estructura en la gestión desde la incorporación, seguimiento y desvinculación de las participantes; en aras de incrementar la permanencia, la satisfacción de las personas y sistematización de la información para la toma de decisiones.

Asimismo, se vislumbra que desde el proceso de inducción las personas interesadas tengan claridad del proceso de voluntariado en la organización, los compromisos que deben asumir y los beneficios personales y/o formativos que pueden tener al involucrarse en la organización. En la siguiente figura se sintetiza el vínculo entre la problemática identificada, la solución propuesta y el valor esperado.

Figura 7

Síntesis de problemática, solución propuesta y valor esperado



Nota: Elaboración propia.

Esta guía se estructura a partir de la bibliografía consultada y los grupos de procesos para la dirección de proyecto establecidos por PMI (2023) los cuales corresponden a un

dirección de proyectos. Los grupos de procesos incluyen procesos de inicio, planificación,

Con base en la identificación de las brechas y oportunidades de la organización para la gestión del voluntariado, a continuación, se profundiza, como parte de la solución propuesta, en

la gestión de proyectos de voluntariado desde el análisis de los grupos de procesos como punto de partida para el desarrollo de los objetivos dos, tres y cuatro del presente proyecto.

4. 2. Gestión de proyectos de voluntariado: análisis a partir de los grupos de procesos

La gestión del voluntariado se entiende como el proceso que la organización establece para la incorporación de personas que puedan realizar diferentes actividades, según la misión y visión de la organización.

Como lo señala Red Acoge (2018) el voluntariado en las organizaciones corresponde a un proceso educativo integral y en constante transformación. Un proceso en el que voluntarios y voluntarias, junto con los equipos de trabajo, van dialogando con la realidad, aprendiendo de ella, y sistematizando sus conocimientos, sus hábitos de trabajo y sus habilidades (p.09).

Se establece como un ciclo que tiene un punto de partida, el cual inicia desde el momento en que la organización realiza procesos de identificación del perfil de las personas voluntarias, definición de la cantidad de personas requeridas, así como las estrategias para la captación y selección del personal, la incorporación, actividades de desarrollo, relacionadas con el seguimiento y participación de las voluntarias, vinculadas con la permanencia en la organización y un fin, el cual está vinculado con la desvinculación de las personas, en donde finalizan la relación del voluntariado.

A continuación, se presenta las etapas del ciclo de voluntariado propuesto por López (2009).

Figura 8*Ciclo del voluntariado*

Nota: Obtenido de *Claves para la Gestión del Voluntariado en las entidades no lucrativas* (p.46), por López, 2009.

Al visualizar el ciclo de voluntariado para la organización Soy Niña, se plantean propuestas que pueden ser utilizadas para la estandarización de los procesos, con el fin de sistematizar cada etapa y que pueda servir de guía para la coordinadora de voluntariado, el personal de la organización y las voluntarias que se incorporan.

Esto implica que al ser el personal voluntariado un componente fundamental en la organización, se establece un vínculo entre la formalización de los procesos en donde se incorporan las voluntarias y los procesos que realiza la organización desde su oferta de programas no remunerados que incluye el componente programas (Clubes, tutorías académicas) y proyección (gestión integral del voluntariado, donantes recurrentes,

comunicación). Por tanto, la presente propuesta de la guía metodológica de gestión de voluntariado contempla dos elementos:

- 1) El ciclo del voluntariado, como la estructura que guía el accionar de proyectos de gestión de voluntariado con el respectivo análisis de los procedimientos y herramientas que permita la estandarización de los procesos, desde lo desarrollado por organizaciones de voluntariado, tomando como base el trabajo de Red Acoge (España), Plataforma de Voluntariado de España, Programa de Voluntarios del Sistema de Naciones Unidas y fundación Luis Vives (España).
- 2) Grupos de procesos para el desarrollo de proyectos específicos que proponga la organización para la atención de una necesidad o mejora de un servicio. El análisis de los grupos de procesos establecidos por PMI, se desarrolla contemplando los proyectos que proponga la organización, los cuales van a estar vinculados con acciones específicas de recaudación de fondos, fortalecimiento de los programas, estrategias para visibilizar el quehacer de la organización, entre otros.

Con base en lo anterior, a continuación, se presentan los grupos de procesos de inicio y planificación.

4.2.1 Grupos de procesos de Inicio y Planificación

Para el análisis de los grupos de procesos de inicio y planificación en la gestión de proyectos se toma en consideración los factores internos ambientales de la organización, herramientas y principios de la dirección de proyectos de acuerdo con lo estipulado en PMI (2023).

Cultura, estructura y gobernanza de la organización: Se vincula con la organización interna de Soy Niña y la distribución tanto del personal encargado de cada proceso como de la división de los programas no remunerados en los que se incorporan las personas voluntarias, practicantes y estudiantes que realizan el Trabajo Comunal Universitario (TCU) en la organización. Se relaciona la visión, misión y valores de la organización con los procesos que se realizan en cada equipo y la trascendencia que posee para la atención de la población objetivo.

Infraestructura: Se toma en consideración el espacio físico correspondiente a la oficina ubicada en San José, en donde se reúne el equipo de la organización, espacio para capacitaciones de las personas voluntarias y las instalaciones itinerantes en donde se imparte Club Niña y Club Cole, que se ubican en espacios comunales en donde viven las niñas y adolescentes.

Disponibilidad de recursos: Parte del presupuesto que posee la organización para la realización de los programas, así como el recurso humano que contribuye con el desarrollo de estos programas y generan beneficio a la población objetivo.

Capacidad de los empleados: Hace referencia a la capacidad de liderazgo de las personas facilitadoras y coordinadoras de programa y voluntariado, así como el conocimiento que comparten las personas que participan como voluntarias.

Estos factores internos se establecen como punto de partida, ya que no solo constituyen entradas de los procesos del grupo de proceso de inicio, sino representan las condiciones actuales con las que cuenta la organización.

Dentro de los planes, procesos y documentos se incluye una serie de herramientas para contribuir con los procesos de inicio y planificación para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña, con base en lo indicado por PMI (2023).

Desde la conceptualización de dirección de proyectos, se entiende el rol que asume la coordinadora de voluntariado como encargada de liderar los proyectos de gestión de voluntariado en la organización, se definen los elementos de gestión que deben tomarse en consideración para el establecimiento de los procesos y la claridad que se transmite a los equipos de voluntariado y otros equipos de la organización, con base en los principios de la dirección de proyectos señalados.

4.2.2. Grupo de procesos de Inicio

expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a interesados sobre el alcance y los objetivos y analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas

Como lo señala PMI (2023) estos procesos precisan un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente; en el caso de la organización Soy Niña el planteamiento actual incluye procedimientos y herramientas que pueden ser utilizadas para proyectos nuevos, por ejemplo, vinculados con recaudación de fondos, así como el desarrollo de una fase de un proyecto existente de gestión de voluntariado.

El grupo de procesos de inicio contempla dos procesos: desarrollar el acta de constitución del proyecto e identificar a los interesados.

Acta de constitución

Este insumo corresponde al documento que autoriza el inicio de un nuevo proyecto o fase, el PMI (2023) establece los siguientes beneficios proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crear un registro formal del proyecto y

(p.71).

El formato propuesto del acta de constitución se incorpora en el Anexo 7 y puede ser utilizado para los proyectos de Soy Niña vinculados con actividades que se realizan en el año, por ejemplo, Conmemoración del Día Internacional de la Niña, proyectos para recaudación de fondos, proyectos para identificación e incorporación de donantes recurrentes, proyectos para la promoción de *networking* e identificación de alianzas, entre otros. En estos procesos se presenta participación de personas voluntarias y son coordinados por la encargada de voluntariado y las representantes de cada equipo. Para ello, es importante tener un objetivo definido, recursos, cronograma y los roles de las personas responsables.

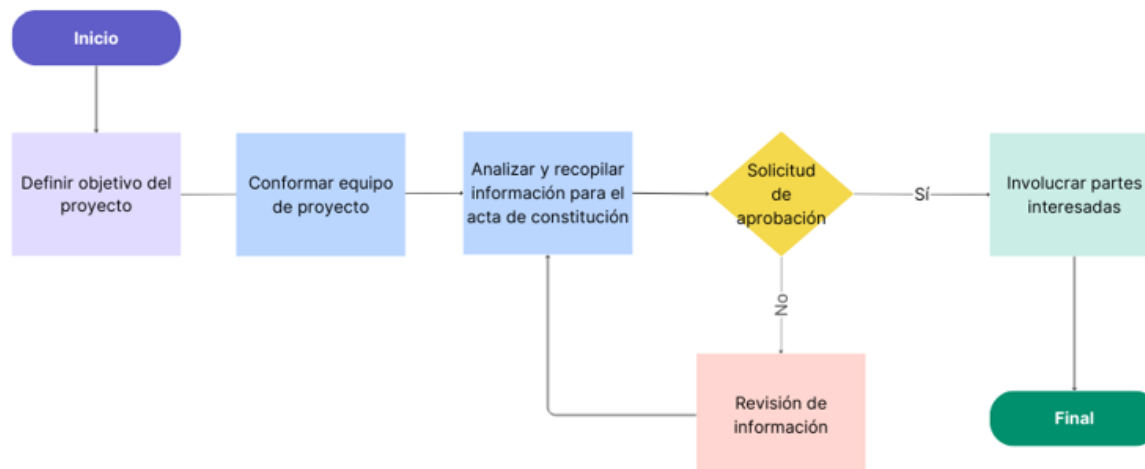
Para nuevos proyectos, así como fases de un proyecto se establece la identificación de supuestos, restricciones y riesgos, elementos que contribuyen a la toma de decisiones y priorizaciones que se consideren por parte de la persona responsable del proyecto.

Al identificar el objetivo y entregables desde la constitución del proyecto permite tener claridad del tiempo y recursos que se deberán programar para la planificación y ejecución del proyecto. Lo anterior, constituye la base para la construcción de un banco de proyectos en donde se sistematice los trabajos realizados anteriormente y homologue las solicitudes que se realicen a las partes interesadas.

En la figura 9 se presenta el diagrama de flujo del proceso desarrollar el acta de constitución.

Figura 9

Diagrama de flujo acta de constitución



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

El diagrama de flujo permitirá a la coordinadora de voluntariado -desde la dirección de proyectos- establecer el proceso para la incorporación de proyectos que se vinculen con el objetivo de Soy Niña y la atención a la población objetivo, en coordinación con las instancias del equipo de la organización y la claridad desde el inicio de la cantidad de personas voluntarias que se requieren para el desarrollo del proyecto.

Identificar a las partes interesadas

Como lo señala PMI (2023) este proceso permite identificar periódicamente a las partes interesadas del proyecto, analizar y documentar información relevante a sus intereses, participación, interdependencia

En una organización sin fines de lucro este proceso resulta fundamental, analizar desde la dirección de proyectos y el equipo establecido según la división de roles y responsabilidades, el estudio de las diferentes partes interesadas que pueden estar involucradas en las diferentes etapas de los grupos de procesos de los proyectos.

Para el registro de las partes interesadas se propone la siguiente plantilla.

Figura 10

Plantilla identificación de partes interesadas

Identificación de partes interesadas					
Fecha:					
Nombre del proyecto:					
Control de versiones: Versión 1.0					
Nombre	Cargo	Organización/Empresa	Rol en el proyecto	Correo electrónico	Teléfono

Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

A partir de la identificación de partes interesadas se procede con el análisis de cada parte en la matriz poder/interés, para establecer el nivel de influencia según la representación que posea. Como lo señala Jiménez (2025) los ejes que incluye la matriz corresponden a

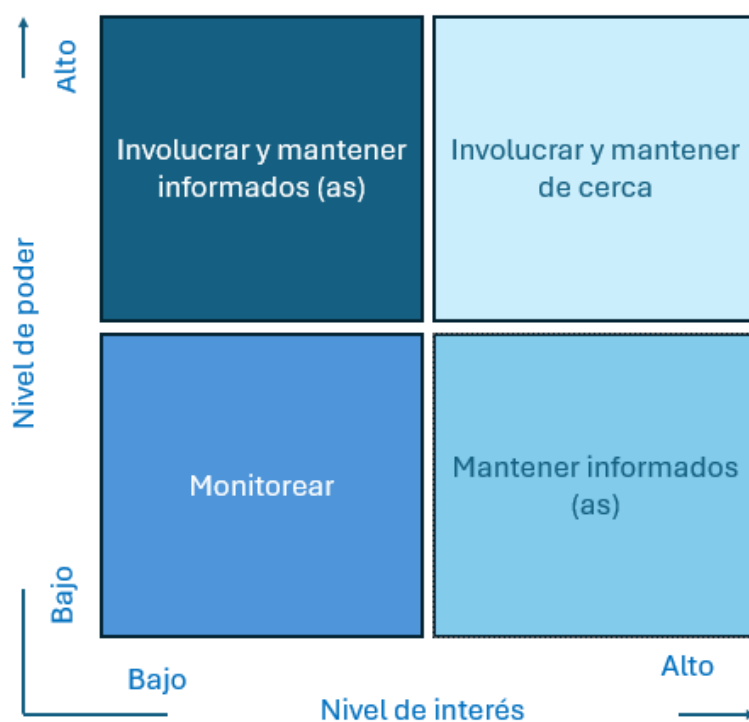
Poder: el nivel de capacidad que tiene un interesado para afectar el proyecto, sus decisiones, recursos o resultados.

Interés: el grado de atención, preocupación o involucramiento que tiene el interesado respecto al proyecto y su éxito. (p.134)

En la figura 11 se presenta la matriz poder/interés y el seguimiento respectivo que se realiza según cada nivel.

Figura 11

Matriz poder/interés



Nota: Adaptado de Giménez, A. (2024). *La matriz de poder e interés*. <https://www.aunitz.net/la-matriz-de-poder-e-interes/>

De acuerdo con PMI (2023) la matriz poder/interés agrupa las partes interesadas según capacidad de influir en los resultados del proyecto (influencia) o capacidad para causar cambios en la planificación o ejecución del proyecto (p.303).

Cada cuadrante está vinculado con las acciones que deben realizar el equipo de proyecto según el nivel de poder e interés, de acuerdo con lo expuesto por Giménez (2024).

Alto poder y alto interés: las partes interesadas ubicadas en este cuadrante son de gran importancia para el proyecto, por lo que se deben involucrar y mantener de cerca.

Alto poder y bajo interés: en este cuadrante se ubican partes interesadas que no están activamente involucradas, pero su influencia puede afectar el proyecto, por lo que es importante mantener involucradas, satisfechas e informadas.

Bajo poder y alto interés: en este cuadrante las partes interesadas no pueden influir directamente en el proyecto, pero resulta importante mantenerlas informadas, debido a que su interés puede significar apoyo para el proyecto.

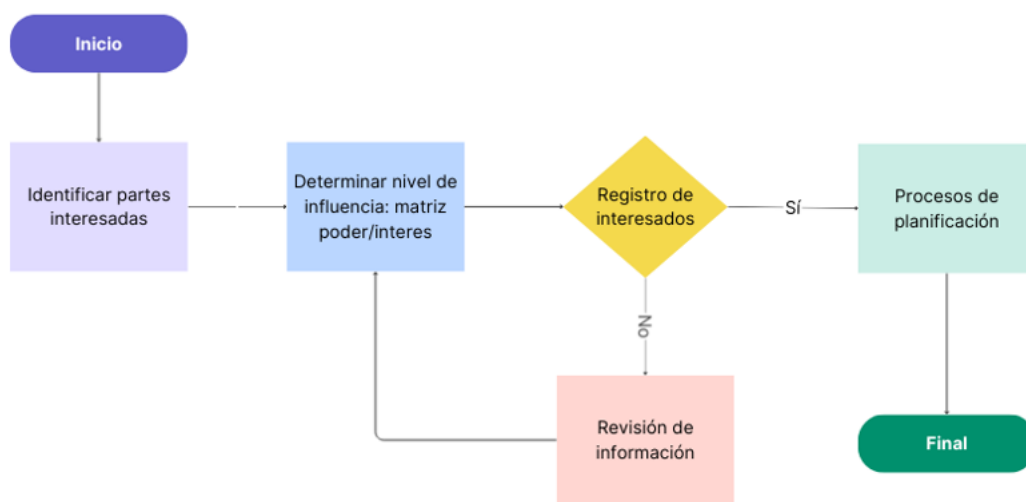
Bajo poder y bajo interés: este cuadrante no tiene influencia en el proyecto, no obstante, es importante mantenerlas informadas, ya que se pueden aumentar su participación (cambiar de cuadrante) según la naturaleza del proyecto.

El análisis de las partes interesadas lo realiza la directora de proyectos con el equipo designado, por medio de alguna técnica de generación de ideas que permita en primera instancia, identificar las partes interesadas, involucrados directos e indirectos del proyecto, para posterior, establecer el nivel de influencia según la colocación de cada parte interesada en la matriz poder/interés.

Con base en la identificación de las partes interesadas se elabora la salida de este proceso: el registro de las partes interesadas, el cual será retomando en los procesos de planificación. En la figura 12 se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 12

Diagrama de flujo registro de partes interesadas



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

A partir de la tipificación de los procesos de inicio según lo establecido por PMI (2023), el proceso de inicio en la gestión de voluntariado partiendo del modelo planteado por Red Acoge (2018) se vincula con la fase de preparación entendida como ese punto inicial en donde la organización establece líneas sobre la necesidad de incorporar personas voluntarias, lo cual se relaciona con la identificación de partes interesadas.

4.2.3 Grupo de procesos de Planificación

PMI (2023) hace referencia que el grupo de procesos de planificación está conformado por desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos (p.78).

Para la gestión de proyectos de voluntariado, así como otros procesos en donde se involucran personas voluntarias, este proceso va a tener iteraciones según la naturaleza del proyecto y la información que se recopila.

En este punto, para el detalle de los procesos de planificación, la organización puede buscar un involucramiento de personas voluntarias que tengan conocimientos específicos para la recopilación de datos. Lo anterior, considerando que parte las personas voluntarias de Soy Niña son estudiantes universitarias y/o profesionales de diferentes disciplinas, lo que contribuye a la generación del conocimiento y datos para los procesos de planificación de los proyectos.

Seguidamente se detallan los procesos que se vinculan con el proyecto en mención y su vínculo con la propuesta de una Guía metodológica para proyectos en Soy Niña.

Definir el alcance

Para la definición del alcance se toma como punto de partida los requisitos de las partes interesadas del proyecto, es decir, lo que se pretende cumplir con su ejecución.

Con base en lo señalado en PMI (2023) la definición del alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto, en donde se incluyen los límites del servicio, resultados y criterios de aceptación, de acuerdo con lo definido en el acta de constitución del proyecto.

Desde el acta de constitución se puede establecer una hoja de ruta para la identificación de temas del proyecto, en donde estos representan grandes grupos de valor para el cliente

reflejados como historias de usuario asociadas a un factor común como funcionalidad, fuente de PMI, 2021, p.84).

En la gestión de proyectos de voluntariado de Soy Niña, lo anterior se entiende como la identificación de los elementos que el servicio va a cubrir, es decir, el resultado que se espera alcanzar. Este se define y delimita para tener claridad del objetivo del proyecto y evita que se realicen acciones que generen mayor uso de recursos humanos, financieros y materiales.

Para la elaboración del alcance se toma en consideración los entregables, supuestos, restricciones⁴ y riesgos indicados en el acta de constitución. Como señala PMI (2017) en la planificación del proyecto, el alcance se detalla a partir de la información recopilada, por lo que este proceso es iterativo, conforme se va obteniendo más información, se realizan ajustes en el proceso de planificación. Para la definición del alcance se presenta la siguiente plantilla.

Figura 13

Enunciado del alcance

Enunciado del alcance
Fecha:
Nombre del proyecto:
Control de versiones: Versión 1.0
Descripción del alcance
Describir las características del servicio o resultados generados en el proyecto.
Entregables del proyecto
Enumerar la lista de los entregables generados en el proyecto.

⁴ Según las definiciones explicitadas en el apartado 3.4 supuestos y restricciones y 3.5 entregables del presente documento.

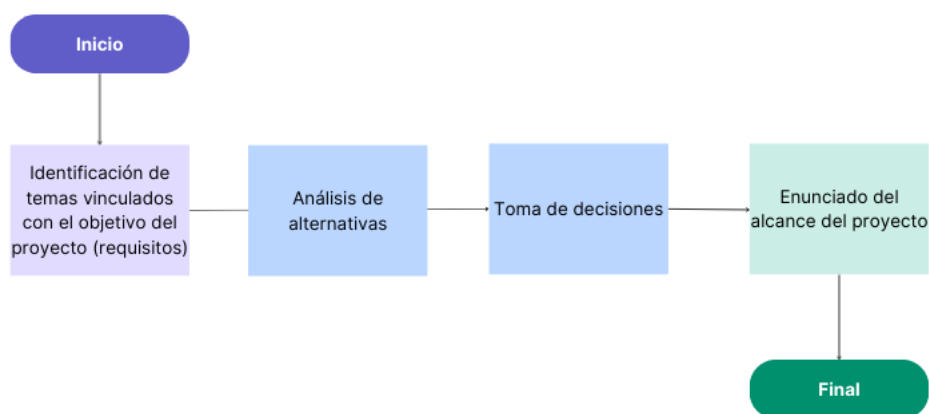
Criterios de aceptación
Definir qué elementos deben cumplirse para que los entregables sean aceptados.
Exclusiones del proyecto
Definir los componentes que no son incluidos en el proyecto.

Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

En la figura 14, se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 14

Diagrama de flujo definir el alcance



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Crear la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

trabajo del 87). Al ser una descomposición jerárquica del alcance del trabajo a realizar por el equipo de proyecto busca cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

En los proyectos de gestión de voluntariado y proyectos que la organización planifique para el cumplimiento de objetivos específicos, la definición de la EDT permite tener la claridad del nivel más bajo de los componentes de la EDT, denominados paquetes de trabajo.

Los paquetes de trabajo se utilizan para agrupar las actividades donde el trabajo es programado y estimado, seguido y controlado (PMI, 2023, p.88).

Este proceso incluye la descomposición como una herramienta o técnica que permita realizar el análisis de la información, para ello se identifica y analiza los entregables y el trabajo relacionado, se estructura y organiza la EDT, para poder descomponer los niveles superiores en componentes detallados de nivel inferior, se incluyen códigos de identificación a los componentes (PMI, 2017).

Como señala PMI (2017) la EDT se puede desarrollar en formato de esquema, organigrama u otra representación del desglose jerárquico. Se presenta una propuesta de plantilla para la Estructura de Desglose de Trabajo.

Figura 15*Plantilla EDT*

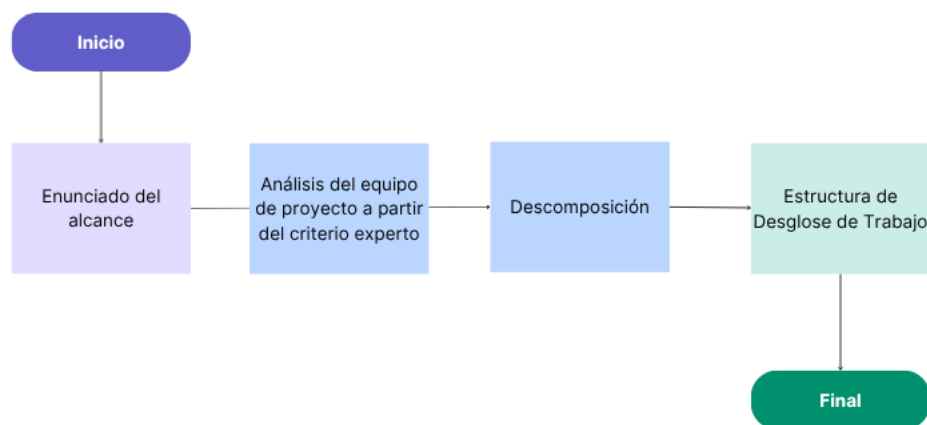
Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)			
Nombre del Proyecto			
1.	Nivel 1		
	1.1	Nivel 2	
		1.1.1	Nivel 3: Paquete de trabajo
		1.1.2	Nivel 3: Paquete de trabajo
		1.1.3	Nivel 3: Paquete de trabajo
2.	Nivel 1		
	2.1	Nivel 2	
		2.1.1	Nivel 3: Paquete de trabajo
		2.2.1	Nivel 3: Paquete de trabajo
		2.2.2	Nivel 3: Paquete de trabajo
3.	Nivel 1		
	3.1	Nivel 2	
		3.1.1	Nivel 3: Paquete de trabajo
		3.1.2	Nivel 3: Paquete de trabajo
		3.1.3	Nivel 3: Paquete de trabajo

Nota: Elaboración propia.

En la figura 16 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 16

Diagrama de flujo crear EDT



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Planificar la gestión del cronograma

Corresponde al proceso de establecer los procedimientos y la recopilación de documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto (PMI, 2023). Este proceso permite la identificación de la fecha de inicio y fin del proyecto, así como el establecimiento de actividades, responsables y tiempos establecidos para el cumplimiento de las acciones descritas.

Para proyectos de gestión de voluntariado en la organización, el cronograma permite identificar las concentraciones de trabajo que se requiere según el desglose de actividades propuestos en el proyecto, lo que permite a la coordinadora de voluntariado gestionar la cantidad de voluntarias requeridas y realizar campañas de comunicación e información, en caso que se deba aumentar la cantidad de personas voluntarias, las cuales dependiendo de la

actividad implica mayor participación e involucramiento de personas voluntarias que pertenecen a otros equipos.

La gestión del cronograma parte de los hitos establecidos en el acta de constitución en donde se incluye la actividad y la fecha de finalización planificada. Según la naturaleza del proyecto se puede valorar incluir mayores elementos que deban ser definidos a partir de los entregables establecidos.

El desarrollo de proyectos de gestión de voluntariado en la organización debe ser coincidente con los procesos de trabajo que posee la organización, por lo que se debe partir de la programación anual que establece la dirección ejecutiva y coordinadoras de programa y voluntariado. Además de los recursos actuales que utiliza el equipo para la programación como Excel y recursos disponibles en la licencia Microsoft Office 365 (A. Marín, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

A continuación, se propone una serie de herramientas que puede implementar la dirección de proyectos (coordinadora de voluntariado), para la gestión de cronograma en proyectos de voluntariado.

Tabla 6

Herramientas ágiles para gestión de proyectos

Herramienta	Descripción	Link
MeisterTask	Utiliza tableros Kanban para obtener una visión general centralizada de todas las tareas del equipo. Mueve las tareas a lo largo del tablero a medida que avanza el trabajo para	https://www.meistertask.com

Herramienta	Descripción	Link
	lograr flujos de trabajo transparentes y eficientes.	
ClickUp	Es una herramienta de gestión de proyectos que permite organizar tareas, colaborar y controlar el progreso del trabajo por medio de tableros.	https://clickup.com/
Trello	Es una herramienta visual de tableros Kanban de gestión del trabajo que ayuda a los equipos a organizar, seguir y colaborar en proyectos mediante un sistema sencillo de tableros y tarjetas. Representa etapas del progreso: por hacer, en proceso, hecho.	https://trello.com/es
Gantt Pro	Herramienta de gestión de proyectos. Puede ser utilizada para la planificación de eventos como talleres, conferencias que requieren una programación detallada y gestión de tareas.	https://ganttpro.com/es/

Nota: Adaptado de sitios web de MeisterTask, ClickUp, Trello Gantt Pro.

El objetivo de la información presentada es que desde la dirección de proyectos se valide con el equipo la utilización de una herramienta en donde se pueda tener actualizada la

información de las actividades y responsables que se programan en el año, con el fin de poseer procesos estandarizados.

En la figura 17 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 17

Diagrama de flujo planificar la gestión del cronograma



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Determinar el presupuesto

Según PMI (2023) es el proceso que actividades individuales para establecer una (103). Además, establece la línea base de los costos, permitiendo monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

El determinar el presupuesto permite prever qué acciones debe realizar la organización para la obtención de recursos según la finalidad del proyecto, lo que implica la identificación de

partes interesadas, donantes, patrocinadores y otras instancias que puedan contribuir con recursos.

Este proceso se efectúa en conjunto con la asistente financiera y la dirección del proyecto para presupuestar costos según el desglose de cada actividad, así como la participación de la dirección ejecutiva. Está estrechamente vinculado con el objetivo que se busca alcanzar con el desarrollo de una actividad o un proyecto, por ejemplo, un proyecto de recaudación de fondos para el desarrollo de Club Niña y Club Cole.

Al ser una organización sin fines de lucro, este proceso es fundamental para la presentación de proyectos a las partes interesadas para el involucramiento de diferentes entes que brinden los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

En la figura 18 se presenta una plantilla para determinar el presupuesto que puede ser implementada por la organización para la planificación de los costos de un proyecto.

Figura 18

Plantilla para determinar el presupuesto

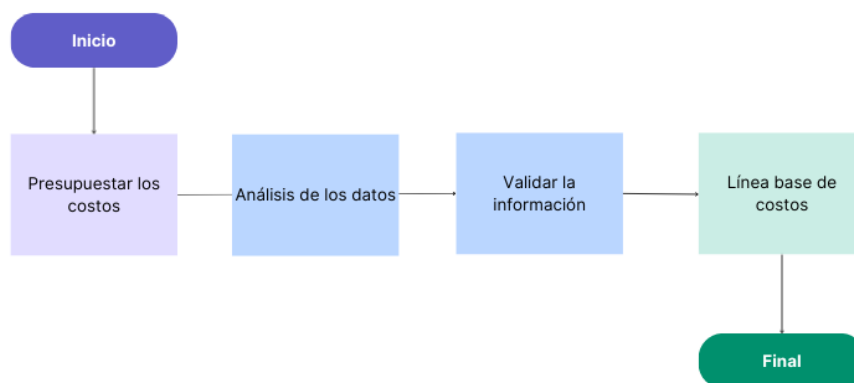
Determinar el presupuesto					
Fecha:					
Nombre del proyecto:					
Control de versiones: Versión 1.0					
EDT	Actividad	Costo por unidad	Cantidad de unidades	Costo total estimado	Fuente de financiamiento
				₡ -	
Total estimado				₡ -	

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 19

Diagrama de flujo determinar el presupuesto



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Planificar la gestión de recursos

Este proceso se encuentra relacionado con definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo. El beneficio de este proceso constituye en establecer el enfoque y nivel de esfuerzo de gestión necesarios para administrar los recursos del proyecto (PMI, 2023).

Para ello como parte de las herramientas y técnicas se destaca la matriz de asignación de responsabilidades y reuniones que puede realizar la dirección de proyectos con el equipo de proyecto, en donde se planifica los recursos requeridos para el desarrollo del proyecto.

En proyectos de gestión de voluntariado el principal recurso que se debe planificar para el desarrollo de actividades lo constituye el recurso humano, ya que este es necesario para la operación anual de la organización, principalmente lo vinculado con el desarrollo del Club Niña y Club Cole y el trabajo directo que se realiza en las cinco comunidades. Para ello, desde la dirección de proyectos, se realizan diferentes procesos de planificación para tener la claridad de la cantidad de recurso humano requerido.

Del mismo modo, ocurre en proyectos específicos que realice la organización por ejemplo la Conmemoración del Día Internacional de la Niña, que conlleva mayor involucramiento de diferentes equipos de voluntariado para la planificación de las actividades, logística y acompañamiento en el día del evento.

A continuación, se presenta una propuesta de matriz de asignación de responsabilidades para la gestión de proyectos de voluntariado, la cual puede ser utilizada para agilizar y simplificar la comunicación, mejorar la eficiencia del proyecto y la distribución de tareas (Design Thinking España, 2024).

Figura 20
Matriz RACI

Matriz RACI				
Fecha:				
Nombre del proyecto:				
Control de versiones: Versión 1.0				
Actividad/ tarea	Coordinadora voluntariado	Coordinadora equipo	Equipo 1 voluntarias	Equipo 1 voluntarias

Matriz RACI				

Nota: Elaboración propia.

Para la creación de la matriz se identifican las tareas y/o actividades del proyecto, las cuales se colocan en la columna denominada actividad y/o tarea, en la primera fila se colocan las personas que participan en el proyecto, en donde se puede colocar el nombre de la persona o el cargo que asumen en el proyecto, para cada tarea se asigna un rol, según el nivel de responsabilidad asignada para el desarrollo de la actividad (R, A, C, I), cada rol significa lo siguiente.

Responsable (R): Persona que realiza la tarea o responsable.

Autoridad (A): Persona encargada de supervisar el proyecto, posee nivel de autoridad para la toma de decisiones.

Consultado (C): Persona o grupo con experiencia o conocimientos sobre la actividad o tarea por desarrollar.

Informado (I): Personas encargadas de dar seguimiento durante el proceso.

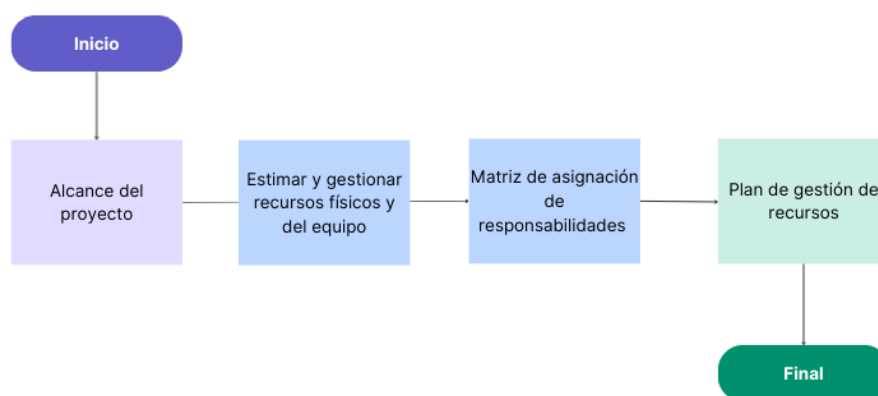
En cada actividad se asigna un rol según el nivel el perfil correspondiente a la división de funciones del proyecto, por lo que en ocasiones el rol asignado puede variar entre un equipo de personas voluntarias y otras, según el conocimiento experto y división de responsabilidades desde la dirección de proyectos (coordinadora de voluntariado).

De acuerdo con el tamaño del proyecto, la matriz RACI se puede incluir en los procesos de gestión de recursos en donde se identifique en conjunto con la planificación de las

actividades la asignación de las personas responsables, la autoridad, el rol de persona consultado o informado, lo cual se puede incluir en las plantillas de gestión de proyectos existentes. En la figura 21 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 21

Diagrama de flujo planificar la gestión de recursos



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Planificar la gestión de las comunicaciones

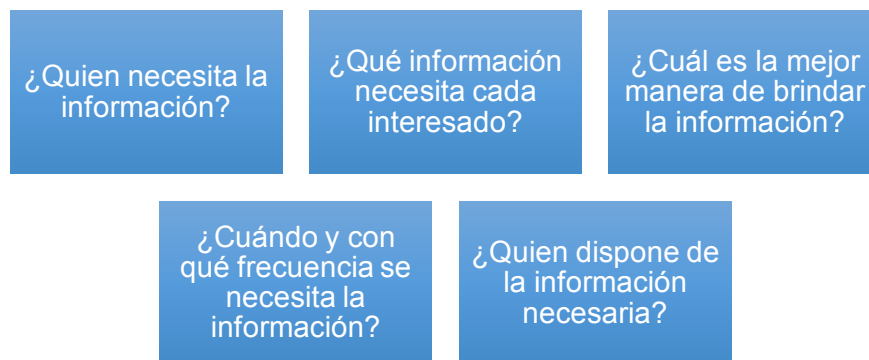
Según PMI (2023) corresponde al proceso de desarrollar un plan para las actividades de comunicación del proyecto a partir de la información que se traslada a cada parte interesada, que permite involucrar a las partes de manera eficaz y eficiente por medio de la presentación de la información.

Para la recuperación de la información vinculada con el proyecto y establecer los canales de comunicación más adecuados entre el equipo del proyecto, interesados internos y externos, se establece la gestión de las comunicaciones en donde no solo se documenta la información

que es requerida, sino la presentación de los datos a cada parte interesada (identificadas en la matriz poder/interés), según corresponda. Para la identificación de la información requerida, se presentan las siguientes preguntas generadoras como guía para el equipo de proyecto.

Figura 22

Preguntas generadoras para orientar la gestión de las comunicaciones



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Por medio de reuniones se establecerá cuál va a ser la periodicidad de la comunicación y los medios utilizados. El equipo de proyecto es el encargado de identificar las partes que se deberá mantener informadas y cuál será el rol esperado en cada caso, como lo señala PMI (2017, p.376). necesita de la discusión con el equipo del proyecto a fin de determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del proyecto, y de responder a las solicitudes de información por parte de los diferentes interesados (p.376).

Esto implica un impacto en las personas o instancias receptoras, ya que, si se establece un vínculo con el quehacer de la organización, se constituye en una forma para el contacto con partes interesadas que pueden llegar a ser donantes potenciales o personas voluntarias.

Para la gestión de las comunicaciones se identifica a las personas o instancias involucradas directamente con la organización, en donde los canales de comunicación establecidos deben estar claros tanto para el equipo de Soy Niña, como por las personas voluntarias.

Dentro de los métodos de comunicación la organización puede utilizar comunicación en pequeños grupos con los equipos de voluntariado para exponer el objetivo y alcance del proyecto, e involucramiento según las necesidades del proyecto. Además de comunicación a través de redes sociales para brindar información a las personas de la organización que no forman parte de los involucrados internos, así como público en general que esté interesado en el desarrollo de las actividades de la organización.

El gestionar los medios por los cuales se comunicará la información, contribuye a la identificación de los equipos de voluntariado que se vincularán en la planificación de las comunicaciones, por ejemplo, el involucramiento de redes sociales para la elaboración de videos, cápsulas informativas y publicaciones que mantengan a entes internos y externos actualizados.

De acuerdo con lo mencionado por Red Acoge (2018) desde el rol de coordinadora de voluntariado se debe tener presente que la gestión de las comunicaciones permite

- Garantizar la transparencia de la información.

- Identificar cuál es la información necesaria para cada colectivo.

- Definir y diseñar los mecanismos de comunicación: asamblea anual, reuniones informativas del equipo directivo, distribución de boletín informático, comisiones de reflexión-acción sobre aspectos concretos, etc.

Valorar la importancia de la comunicación no verbal: el tono de voz, la expresión de la cara, los movimientos que realiza. (p.107)

En la siguiente figura se incluye una plantilla de bitácora de reuniones para la gestión de las comunicaciones.

Figura 23

Plantilla Bitácora de reuniones

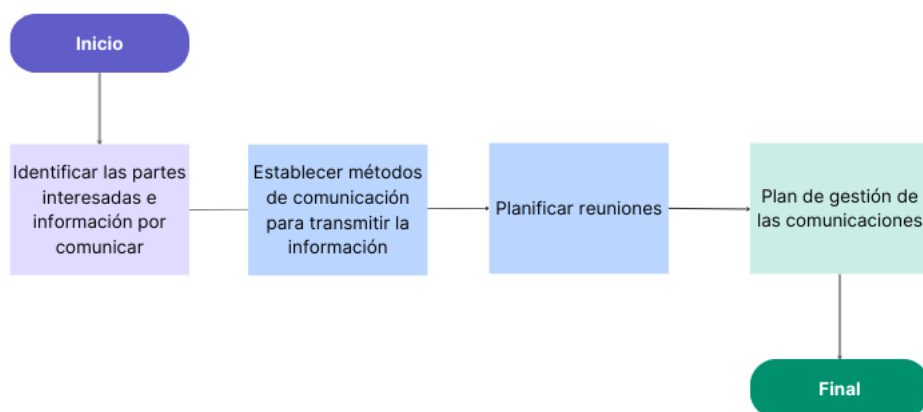
Bitácora de reuniones
Fecha:
Nombre del proyecto:
Control de versiones: Versión 1.0
Objetivo de la reunión
Anotar el objetivo de la reunión: establecer los canales de comunicación, coordinación interna del equipo, plan de gestión de comunicaciones, entre otros.
Personas participantes
Anotar el nombre y equipo de las personas participantes de la reunión.
Acuerdos y responsables
Anotar los acuerdos validados por las personas participantes, la persona encargada de dar seguimiento y fecha límite. Definir fecha de próxima reunión.
Temas para próxima reunión
Anotar si el equipo manifiesta algún tema que deba ser tratado en la siguiente reunión.

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 24

Diagrama de flujo planificar gestión de las comunicaciones



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Identificar los riesgos

De acuerdo con PMI (2021)

incierta que, si se produce tiene un efecto positivo o negativo en uno más de los objetivos de un (p.122).

Este proceso permite identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características (PMI, 2023, p.115). Se puede realizar por medio de una reunión con el equipo del proyecto en donde se analizan por medio de la técnica lluvia de ideas la información sobre riesgos del proyecto, en donde se

pueden establecer las siguientes categorías: riesgos técnicos, riesgos operativos, riesgos organizacionales, riesgos externos.

A partir de la identificación de la categoría se anota la descripción del riesgo, para lo cual se plantea la siguiente estructura: Si (el riesgo ocurre) entonces (se presenta la siguiente consecuencia)

La información se coloca en una matriz en donde se puede clasificar y priorizar los riesgos señalados con base en dos criterios, la probabilidad de que ocurra y el impacto sobre el proyecto (2025).

Como propuesta para la identificación de riesgos en la organización la probabilidad e impacto se determinan en escala de bajo, medio, alto. La severidad corresponde a la mezcla de las variables anteriores (probabilidad baja-impacto bajo, probabilidad media-impacto medio, probabilidad alta- impacto alto) por medio de una fórmula de Excel, se realiza el cálculo respectivo.

A continuación, se incluye una matriz para la identificación de riesgos⁵.

⁵ En el formato Excel se incluyen listas desplegables y las fórmulas para la generación de cálculos, para facilidad del equipo del proyecto.

Figura 25*Matriz para identificar riesgos*

Matriz para identificar riesgos				
Fecha:				
Nombre del proyecto:				
Control de versiones: Versión 1.0				
Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Respuesta

Escala de valores:

Matriz de riesgos				
Impacto	Probabilidad			
	Baja	Media	Alta	
		1	3	5
Bajo	1	2	4	6
Medio	3	4	6	8
Alto	5	6	8	10

Nota: Elaboración propia.

A partir del resultado de la severidad, el equipo establece las estrategias de respuesta según la clasificación del PMI (2021), en la tabla 6 se incluyen las estrategias para las amenazas entendiendo que si se producen tienen un impacto negativo y para las oportunidades entendiendo que si se producen tienen un impacto positivo sobre los objetivos del proyecto.

Tabla 7

Estrategias de respuesta para amenazas y oportunidades de los riesgos

Amenazas/Oportunidades	Descripción
Evitar	Para amenazas: cuando el equipo de proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto.
Escalar	Para amenazas y oportunidades: cuando el equipo de proyecto o patrocinador está de acuerdo en que una amenaza u oportunidad está fuera del alcance del proyecto.
Transferir	Para amenazas: Implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y que soporte el impacto si se produce.
Mitigar	Para amenazas: se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto.
Aceptar	Para amenazas y oportunidades: reconoce la existencia de una amenaza, pero no se planifican medidas proactivas. Puede incluir un plan de contingencia o aceptación pasiva de no hacer nada.
Explotar	Para oportunidades: Estrategia de respuesta según la cual el equipo de proyecto actúa para garantizar la ocurrencia de una oportunidad.

Amenazas/Oportunidades	Descripción
Compartir	Para oportunidades: implica asignar la responsabilidad de una oportunidad a un tercero que está en mejores condiciones para capturar el beneficio.
Mejorar	Para oportunidades: el equipo actúa para incrementar la probabilidad de ocurrencia o impacto de la oportunidad.

Nota: Obtenido de *Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.124-125), por Project Management Institute, 2021.

Para proyectos nuevos en la organización, este proceso contribuye a la identificación, desde el proceso de planificación, de elementos que deberán ser tomados en cuenta con la finalidad de que se puedan incluir las acciones requeridas para la minimización del riesgo, en caso de ser requerido.

Para proyectos de gestión de voluntariado la identificación de riesgos se vincula con el proceso de la incorporación y seguimiento de las personas voluntarias y la no afectación de la continuidad de algún proceso si se da la salida de una persona voluntaria antes de lo previsto.

Con base en los elementos expuestos, se presenta la matriz de identificación de riesgos con la incorporación de riesgos que pueden afectar la gestión del voluntariado en la organización.

Matriz para identificar riesgos

Fecha: abril 2026

Nombre del proyecto: Gestión de proyectos de voluntariado en el equipo de tutorías académicas

Control de versiones: Versión 1.0

Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Respuesta
Si se presenta una alta rotación de personas voluntarias, puede causar la cancelación de tutorías académicas.	Media	Alto	8	Mitigar: Fortalecer estrategias de motivación en el equipo de tutorías.
Si no se realizan los seguimientos a la asignación de funciones puede afectar el incumplimiento de actividades y registros para la toma de decisiones.	Baja	Medio	4	Mitigar: Establecer acciones de seguimiento e indicadores de cumplimiento.
Si se presenta pérdida de la información e instrumentos utilizados en el equipo de tutorías académicas puede generar reprocesos y afectación en el seguimiento a las personas voluntarias y monitoreo del proyecto.	Baja	Alto	6	Evitar: Aumentar los controles en el manejo documental como brindar accesos de visualización y no de edición y crear carpetas de respaldo que tenga acceso la coordinadora de voluntariado y coordinadora del equipo de tutorías.

Nota: Elaboración propia.

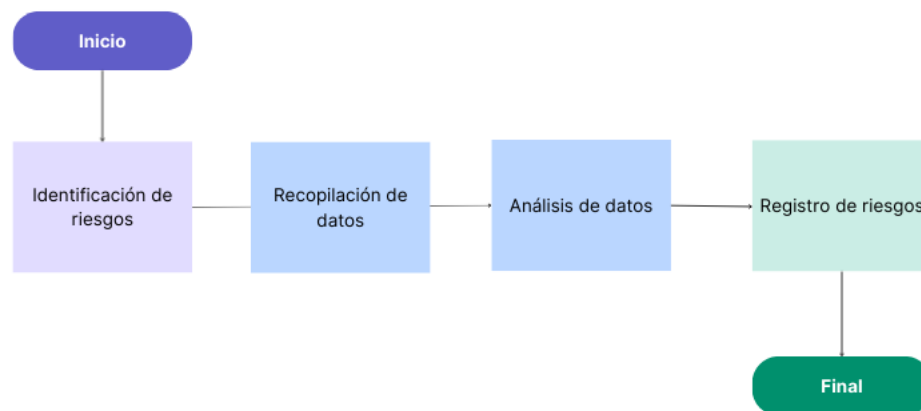
La identificación de riesgos y el establecimiento de respuestas permite a la organización anticipando decisiones, lo que se incluye en la guía metodológica de gestión de proyectos de

voluntariado en el equipo de tutorías académicas, ya que al incluir el proceso de identificar los riesgos le permite a la coordinadora de voluntariado la gestionar los riesgos y tomar en consideración elementos para que el servicio de tutorías se pueda brindar en el año, sin presentar afectación para las personas beneficiarias.

En la figura 26 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 26

Diagrama de flujo identificar riesgos



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

3.3 Grupos de procesos de Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre

El PMI (2021) hace referencia a que el dominio de desempeño del trabajo con el establecimiento de los procesos y la realización del trabajo para permitir que el equipo (69).

Esto permite que el equipo del proyecto esté enfocado y las actividades del proyecto se ejecuten según lo planificado. Según el PMI (2021) incluye

Gestionar el flujo de trabajo existente, el nuevo trabajo y los cambios en el trabajo.

Mantener centrado al equipo del proyecto.

Establecer sistemas y procesos de proyectos eficientes.

Comunicarse con los interesados.

Gestionar los materiales, equipamiento, suministros y logística

Monitorear los cambios que puedan afectar el proyecto.

Habilitar el aprendizaje de proyectos y la transferencia de conocimientos. (p. 70)

Con base en lo señalado, se detalla los procesos del grupo de procesos de ejecución vinculados con la Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado.

4.3.1 Grupos de procesos de Ejecución

Como señala PMI (2023)

procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto (PMI, 2023, p. 133). Incluye coordinar recursos, gestionar involucramiento de las partes interesadas, integrar y realizar las actividades del proyecto, según lo previamente planificado.

En la siguiente tabla se explicitan los grupos de procesos de ejecución vinculados con la presente propuesta.

Tabla 8

Grupos de procesos de ejecución

Procesos de Ejecución	Descripción
Adquirir recursos	Es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento,

Procesos de Ejecución	Descripción
	materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.
Desarrollar el equipo	Es el proceso de mejorar las competencias la interacción de los miembros del equipo y el ambiente en general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. El trabajo en equipo corresponde a un factor crítico para el éxito del proyecto.
Dirigir al equipo	Es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto. Requiere variedad de habilidades de gestión y de liderazgo para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño.
Gestionar las comunicaciones	Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Procesos de Ejecución	Descripción
	Permitiendo un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados.
Implementar la respuesta a los riesgos	Proceso de implementar planes acordados de respuesta a riesgos. Asegura que las respuestas a los riesgos acordadas se ejecuten tal como se planificaron, a fin de abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, minimizar las amenazas individuales y maximizar las oportunidades.

Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

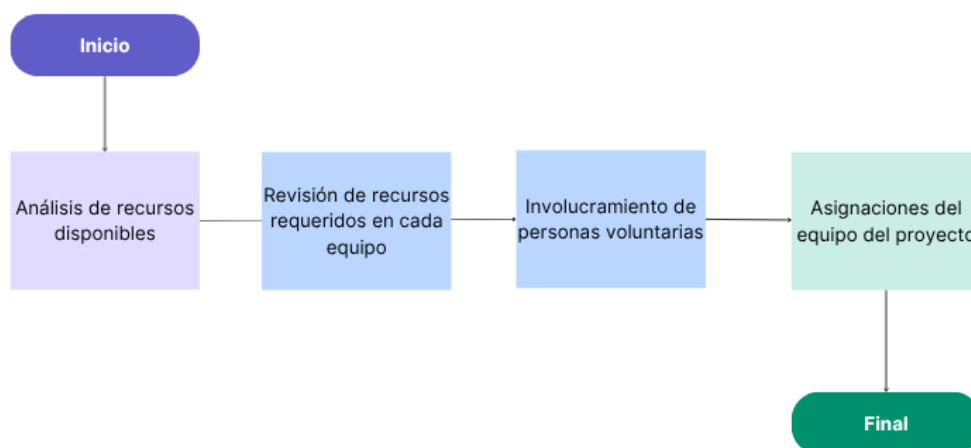
En proyectos de la organización el desarrollo de este grupo de procesos permite definir acciones para la dirección y equipo de proyecto para la estandarización de los procesos en el momento en que el proyecto está en ejecución; a partir de la recopilación de información previamente recolectada tanto desde el proceso de planificación del proyecto, como la fase de preparación del ciclo de vida del voluntariado.

Adquisición de recursos: La adquisición de recursos se desarrolla desde la dirección de proyectos en donde se establecen las coordinaciones con la persona asistente administrativa para la gestión de los recursos para la ejecución del proyecto. En relación con el recurso humano, la cantidad de personas voluntarias requeridas en cada proceso va a depender del tamaño de proyecto y los diferentes aportes de las partes interesadas, según el alcance del proyecto definido y lo planificado en la Estructura del Desglose de Trabajo.

Es por ello que, se pueden presentar movimientos de personas voluntarias, en donde se pueda asignar funciones específicas a interesadas que tengan mayor disponibilidad de tiempo para la ejecución de actividades. En la figura 27 se presenta el diagrama de flujo del proceso adquirir los recursos.

Figura 27

Diagrama de flujo adquirir recursos



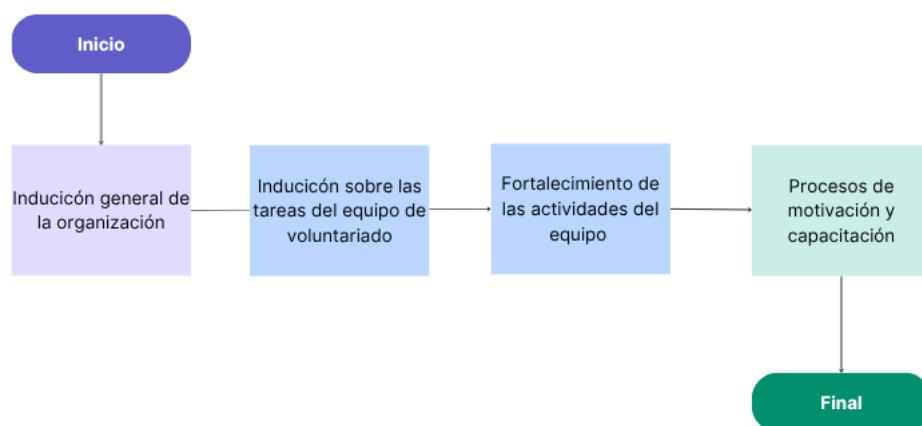
Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Desarrollar al equipo: En proyectos de gestión de voluntariado el desarrollar al equipo se vincula con los procesos de formación que pueden recibir las personas voluntarias, tanto en la inducción general como las actividades propias de cada equipo. Como complemento se vislumbra el compromiso y motivación que se espera posean las personas que se vinculan con la organización, así como las condiciones que posee la organización para brindar los insumos necesarios para el cumplimiento de las actividades y/o requerimientos.

El proceso de desarrollar el equipo debe promover una participación de las personas voluntarias, en donde se despliega como oportunidad los conocimientos de áreas de especialización, a partir del perfil de las personas voluntarias, en donde estas pueden brindar aportes desde su formación profesional. En la figura 28 se incluye el diagrama de flujo de desarrollar el equipo.

Figura 28

Diagrama de flujo desarrollar el equipo



Nota: Elaboración propia.

Dirigir al equipo: El proceso de dirigir al equipo incluye la designación previa de las personas voluntarias encargadas de cada proceso, las reuniones de seguimiento, para poder brindar retroalimentación y solventar situaciones para el avance del proyecto, con base en el alcance, los recursos, cronograma y división de responsabilidades, para una ejecución óptima del proyecto. Lo que requiere la capacidad para programar, gestionar y coordinar las actividades previstas (Vives, 2009).

Con base en la matriz RACI (figura 19) y la asignación de tareas a las personas voluntarias, la coordinadora de voluntariado orientará al equipo en la ejecución del proyecto. Asimismo, revisará si alguno de los procedimientos establecidos requiere revisión para la estandarización de los procesos, por ejemplo, la revisión de protocolos internos que posee la organización.

Figura 29

Diagrama de flujo dirigir el equipo



Nota: Elaboración propia.

Gestión de las comunicaciones: La gestión de las comunicaciones permite establecer los canales de comunicación implementados para que las partes interesadas estén informadas de lo que se está realizando en el proyecto. Además, para las personas voluntarias que forman parte del equipo de proyecto quienes tienen funciones previamente establecidas, comunican a la encargada del equipo situaciones que se presenten y requieran alguna autorización o ajuste, para continuar con el desarrollo del proyecto.

Para ello se establecen reuniones entre la dirección y el equipo de proyecto, según la periodicidad previamente establecida (semanales, quincenales). Las reuniones pueden desarrollarse de manera virtual o presencial, según el acuerdo definido.

A partir de las reuniones de equipo, se establece una guía de la información que se va a comunicar a cada parte interesada y las acciones que se deben dar seguimiento.

Figura 30

Gestión de las comunicaciones

Gestión de las comunicaciones				
Fecha:				
Nombre del proyecto:				
Control de versiones: Versión 1.0				
Información	Parte interesada	Canal de comunicación	Persona encargada	Fecha límite

Nota: Elaboración propia.

Implementación a la respuesta de riesgos: La dirección de proyectos brinda orientación de las acciones a realizar según las estrategias acordadas para minimizar las amenazas que se puedan presentar en la ejecución del proyecto. Para ello se revisa la matriz de identificación de riesgos y las estrategias propuestas para la respuesta a los riesgos.

En la figura 31 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 31

Diagrama de flujo implementación respuesta de riesgos



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

En complemento de lo desarrollado, para efectos de proyectos de gestión de voluntariado, dentro de los procesos de ejecución según el ciclo de vida del voluntariado se encuentra la fase de incorporación de las personas voluntarias, ya que estos corresponden a la ejecución de actividades y asignaciones a personas voluntarias acordes con la incorporación en

un equipo específico en la organización. Asimismo, se vislumbra el desarrollo de estos procesos en proyectos vinculados con recaudación de fondos, networking, entre otros.

4.3.2 Grupos de procesos de Monitoreo y Control

De acuerdo con PMI (2023) este grupo está conformado por los procesos necesarios para el seguimiento, análisis y control del progreso y desempeño del proyecto. Al respecto hace referencia que

Monitorear es recolectar datos de desempeño del proyecto, producir medidas de desempeño e informar y difundir la información sobre el desempeño. Controlar es comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario. (p.161)

Con base en esta definición en la tabla 8 se incluyen los procesos monitoreo y control vinculados con la presente propuesta.

Tabla 9
Grupos de proceso de monitoreo y control

Procesos de Monitoreo y Control	Descripción
Realizar Control Integrado de Cambios	Proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos de proyecto y comunicar las decisiones. Tiene como beneficio que los cambios documentados sean consideradas de una

Procesos de Monitoreo y Control	Descripción
	forma integral, abordando el riesgo general del proyecto.
Controlar el Alcance	Proceso que monitorea el estado del alcance del proyecto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.
Controlar el Cronograma	Proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.
Controlar los Costos	Proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos.
Controlar los Recursos	Proceso de asegurar que los recursos asignados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario.
Monitorear las Comunicaciones	Proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.
Monitorear los Riesgos	Proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, analizar nuevos riesgos y

Procesos de Monitoreo y Control	Descripción
	evaluar efectividad del proceso de gestión de riesgos a lo largo del proyecto.

Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*. PMI. (p.165-186) por Project Management Institute. (2023).

Los procesos de monitoreo y control permiten a la dirección del proyecto tener la información recopilada del avance del proyecto y de situaciones que se pueden presentar que requieren la toma de decisiones para no afectar la conclusión exitosa del proyecto. Asimismo, permiten dar seguimiento al avance de las tareas asignadas y el desempeño de las personas voluntarias según los compromisos adquiridos.

El proceso de realizar control integrado de cambios está relacionado con ir realizando los ajustes que se requieran en el proyecto, para ello se establecen versiones de control de los documentos del proceso de planificación. Para ello se recomienda que los cambios queden registrados y sean discutidos por el equipo del proyecto con la aprobación de la dirección del proyecto.

Esto incluye los procesos de controlar el alcance, controlar los costos, controlar el cronograma y controlar los recursos del proyecto, debido a la naturaleza de los proyectos de la organización, estos procesos se pueden desarrollar en las reuniones del equipo, en donde desde la dirección del proyecto van estableciendo los plazos de revisión correspondientes, según el cronograma definido.

Por su parte, el monitoreo de la gestión de las comunicaciones como señala Red Acoge (2018) incluye los procesos de revisar regularmente el funcionamiento de los canales

establecidos, contrastar las informaciones para la verificación de la transmisión eficaz del mensaje, comprobar que la información es de utilidad para las personas voluntarias.

Para ello se da seguimiento a las acciones planificadas en relación con las respectivas comunicaciones a las partes interesadas, las respuestas obtenidas y acciones que requiera realizar el equipo para aquellos casos que se encuentren acciones pendientes por realizar o no se hayan recibido confirmaciones.

El monitorear los riesgos se relaciona con los procesos de revisión y seguimiento a la matriz de identificación de riesgos y la implementación de acciones realizadas en la ejecución del proyecto, este proceso contribuye con la detección de nuevos riesgos que puedan surgir y no fueron contemplados en el inicio del proyecto, los cuales pueden estar asociados con riesgos técnico, operativos, administrativos, de gestión, entre otros.

Como lo señala PMI (2021) se pueden establecer medidas efectivas

establecer Indicadores Claves de Desempeño (KPI) entendidos como medidas cuantificables que son utilizadas para evaluar el éxito del proyecto.

Para la recopilación de la información de los procesos de control y seguimiento se puede establecer un tablero de control, como lo señala PMI (2021) ofrecen resúmenes de datos y permiten realizar un análisis detallado de los datos brindados. En la siguiente figura se presenta un ejemplo de un tablero de control.

Figura 32*Tablero de control*

Nombre del Proyecto de la Organización						
Nombre del Proyecto y Descripción de Alto Nivel						
Patrocinador Ejec.:			DP:			
Fecha de Inicio:		Fecha de Finalización:		Período del Informe:		
Estatus:	Cronograma	Recursos	Presupuesto			
Actividades Clave	Logros Recientes	Próximos Entregables Clave	Estatus			
Actividad No. 1			Inquietud			
Actividad No. 2			A tiempo			
Actividad No. 3			Incidente			
A tiempo Completa Inquietud Incidente En espera Cancelada No iniciada						
Riesgos Clave Actuales – Amenazas y oportunidades; Mitigación		Incidentes Clave Actuales – Descripción				

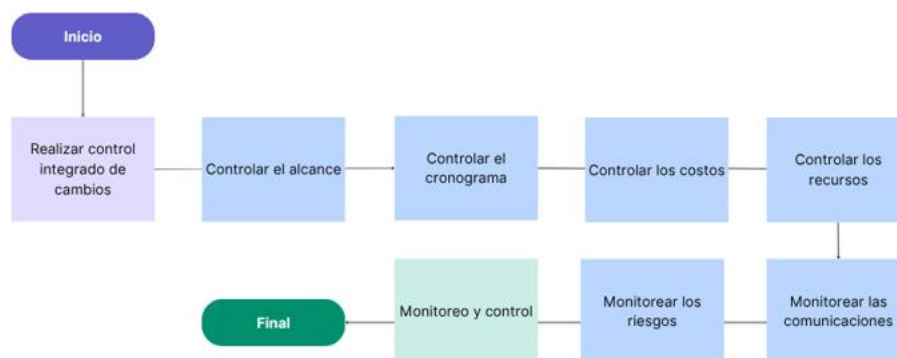
Nota: Obtenido de *Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.107), por Project Management Institute, 2021.

El insumo del tablero de control es que permite sistematizar la información presentando un resumen de las actividades claves, los avances y pendientes, permitiendo a la dirección del proyecto un conocimiento general del estado de avance del proyecto y puntos clave a los que debe priorizar para el seguimiento y control.

En la figura 33 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 33

Diagrama de flujo monitoreo y control



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

4.3.3 Grupos de procesos de Cierre

Este proceso se encuentra vinculado con los procesos para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato (PMI, 2023) y consta de un proceso.

Cerrar el proyecto o fase

De acuerdo con lo indicado por PMI (2023) corresponde al proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato. L del proyecto, fase se archiva, el trabajo planificado se completa y los recursos del equipo organizacional 196).

Al equipo responsable le corresponde realizar la revisión de los documentos del proyecto, con el fin de contar con la información y el estado de finalización del proyecto,

tomando en consideración las lecciones aprendidas, puntos de encuentro y estandarización en los procesos para que puedan ser replicados, según lo requerido por la organización.

Para ello, se establece una reunión de cierre entre la dirección y equipo de proyecto, en donde se revisa la información para la creación del informe final que se presentará a las partes interesadas vinculadas con el proyecto. En la siguiente plantilla se incluyen los elementos para incorporar en el informe final del proyecto.

Figura 34

Plantilla Informe final del proyecto

Informe final del proyecto	
Fecha:	
Nombre del proyecto:	
Equipo responsable:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:
Objetivo del proyecto	
Anotar el objetivo del proyecto y la población beneficiaria.	
Detalle de las principales acciones realizadas	
Descripción de las acciones realizadas que contribuyeron con el cumplimiento del objetivo del proyecto.	
Métricas de cumplimiento	
Según la naturaleza del proyecto anotar la cantidad de personas participantes, cantidad de alianzas, monto recaudado, entre otras.	
Alianzas y patrocinadores	

Anotar las instancias público, privadas, organizaciones no gubernamentales involucradas en el desarrollo del proyecto.

Evidencias fotográficas

Incluir fotografías de la ejecución del proyecto, por ejemplo, fotografías de la actividad de recaudación de fondos, Conmemoración del Día Internacional de la Niña, materiales de divulgación, entre otros.

Nota: Elaboración propia.

Como parte de la revisión de los documentos del proyecto, resulta fundamental realizar una sesión de análisis de lecciones aprendidas con el equipo del proyecto.

Para incentivar la participación del equipo la coordinadora de voluntariado puede iniciar con preguntas generadoras sobre los grupos de procesos del proyecto (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y monitoreo), acciones que resultaron positivos, áreas de mejora e impedimentos que se presentaron. En la sesión se define una persona encargada de sistematizar la información, por medio de la siguiente plantilla.

Figura 35

Registro de lecciones aprendidas

Registro de lecciones aprendidas		
Fecha:		
Nombre del proyecto:		
Personas participantes:		
Categoría	Situaciones ocurridas	Área de mejora

Registro de lecciones aprendidas		

Nota: Elaboración propia.

Se definen categorías para agrupar la información recopilada dentro de las cuales se incluyen: gestión de proyectos, comunicación, divulgación, recursos, logística, administrativa, técnica, operativa, entre otras. Según lo discutido por el equipo pueden agregarse nuevas categorías, que permitan reunir la información para poder trabajar a nivel de la organización las áreas de mejora en aras de emprender una nueva fase o proyecto.

Además del informe de cierre del proyecto y registro de lecciones aprendidas, la organización al finalizar el proyecto puede divulgar información del proyecto por medio de cápsulas informativas, video clips u otros medios sobre la realización del proyecto e impacto a la población beneficiaria, principalmente para los patrocinadores y/o personas donantes que contribuyeron.

La dirección del proyecto en conjunto con el equipo de comunicación definirá:

1) el mensaje por divulgar según lo correspondiente a la parte interesada como: cantidad de participantes, alianzas estratégicas, personas beneficiarias directas.

2) el medio por el que se compartirá la información: redes sociales de la organización, correo electrónico.

3) programación de las publicaciones: día y hora en la que se publicará, así como la continuidad (semanales, mensuales).

Lo anterior se convierte en una herramienta de divulgación tanto para las partes interesadas del proyecto como población que se encuentra interesada con el quehacer de la organización.

En la figura 36 se presenta el diagrama de flujo cerrar el proyecto.

Figura 36

Diagrama de flujo cerrar el proyecto



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Aunado a lo anterior, en concordancia con el ciclo de vida del voluntariado, el proceso de cierre del proyecto se homologa a la desvinculación de la persona voluntaria con la organización, en donde se toman en consideración herramientas metodológicas que permitan la recopilación de información sobre las razones de la no continuidad en la organización, así como el establecimiento de un proceso formal de cierre.

A partir de lo desarrollado en el marco teórico sobre la gestión del voluntariado y en los capítulos anteriores, se presenta la propuesta para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña, en donde se vinculan los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, establecidos por Project Management Institute con las fases de gestión de voluntariado según la revisión bibliográfica efectuada.

4.4 Guía Metodológica para proyecto gestión de personas voluntarias en equipo de tutorías académicas

Estructura de la guía metodológica

La presente guía metodológica contiene el desarrollo del ciclo de voluntariado contemplando las cuatro fases: preparación, incorporación, seguimiento y formación y desvinculación para proyectos de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas, con la finalidad de brindar herramientas teóricas y operativas para la toma de decisiones por parte de la coordinadora de voluntariado.

El equipo de tutorías académicas se caracteriza por la incorporación de personas profesionales y/o estudiantes de diferentes áreas de formación lo que permite que las voluntarias puedan ofrecer tutorías académicas a las niñas y adolescentes, según los requerimientos. Esto brinda mayor formalización a la incorporación de las personas voluntarias delimitando los procesos en cada fase del voluntariado en aras de contribuir con el aprovechamiento del recurso humano y la eficiencia en la asignación de tareas.

Además, permite establecer mayor control en los procesos de seguimiento y monitoreo, fomentando la motivación de las participantes e incentivando el compromiso de mantenerse activas en la organización.

El uso de la guía se prevé desde la fase de preparación para la captación e incorporación de personas voluntarias.

La guía está diseñada para la implementación en el equipo de voluntariado de tutorías académicas, en donde se delimitan los procesos de acuerdo con las principales funciones y organización de este equipo. La utilización de herramientas y técnicas se establecen para uso tanto a la coordinadora de voluntariado, coordinadora de equipo de tutorías y al equipo de gestión integral de voluntariado.

Propósito

La guía metodológica busca estandarizar el proceso de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas en la organización Soy Niña, a partir de las fases del ciclo de voluntariado para mejorar la eficiencia operativa y aprovechamiento del recurso humano.

El punto de partida lo constituye la identificación de las necesidades de la organización en gestión de voluntariado y las fortalezas que presentan los equipos para la atención de la población menor de edad, según la misión y visión de la organización.

Con base en lo señalado por Red Acoge (2018) se presentan los siguientes objetivos.

Gestionar el desarrollo de las personas voluntarias que forman parte de la organización en sus distintas fases.

Adquirir técnicas y conocimientos para la coordinación y gestión de los equipos humanos.

Aplicar herramientas para la mejora de la coordinación de los equipos humanos.

Fomentar el crecimiento personal y colectivo de las personas a través de su participación en la organización. (p.76)

La generación de valor al incorporar la gestión de voluntariado en proyectos de la organización permite mejorar la trazabilidad, el seguimiento y evaluación de las participantes, al

tener estructurados los procesos de gestión de voluntariado por lo que agiliza las actividades vinculadas con la sistematización de acciones, captación de personal, obtención de información de las voluntarias, entre otras acciones.

Alcance

El alcance de la guía metodológica corresponde a la estandarización de los procesos de gestión del voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña, incluyendo las fases del ciclo de voluntariado: preparación, incorporación, seguimiento y formación, y desvinculación.

Incorpora procedimientos, equipos encargados, herramientas y plantillas vinculadas con la planificación, ejecución, monitoreo y control, así como indicadores de medición del desempeño (KPI) que contribuyen con la evaluación de la eficiencia del proyecto de gestión de voluntariado.

La guía se delimita para uso de las personas encargadas de los equipos de voluntariado en el equipo de tutorías académicas y no incluye elementos vinculados con el análisis financiero de la organización, estructura organizativa y otros procesos vinculados con los componentes de los Club Niña, Cole, familias, ni donaciones.

Guía para su aplicación

La guía está contemplada para uso de la coordinadora de voluntariado y la coordinadora del equipo de tutorías académicas como responsables.

Dentro de las fases se incluye la participación del equipo de comunicación para la generación de contenido para la captación de personas voluntarias y el equipo de gestión de voluntariado para la planificación y seguimiento de los procesos.

El planteamiento parte de la idea de que el ciclo de voluntariado tiene un inicio y un fin, es decir contempla el primer acercamiento de una persona interesada en vincularse a la

organización hasta el proceso de cierre cuando finaliza la relación entre la persona voluntaria y la organización.

Incluye una ficha técnica de cada fase con el fin de orientar la implementación por parte de la persona responsable de proyecto de gestión de voluntariado, este documento se encuentra al final de cada fase.

Además, un cuadro resumen con las herramientas y plantillas correspondientes a cada proceso, indicadores y medición lo que permite brindar seguimiento a la incorporación de personas voluntarias al equipo de tutorías académicas.

4.4.1 Modelo de gestión de proyectos de voluntariado en equipo de tutorías académicas

La gestión de proyectos de voluntariado inicia con la identificación del ciclo de voluntariado y la delimitación de los procesos que se pueden realizar en cada fase, con la finalidad de contar con la ruta para las personas voluntarias.

4.4.1.1 Principios de gestión

Liderazgo

Trabajo en equipo

Responsabilidad social

Enfoque en el valor

Equidad de género

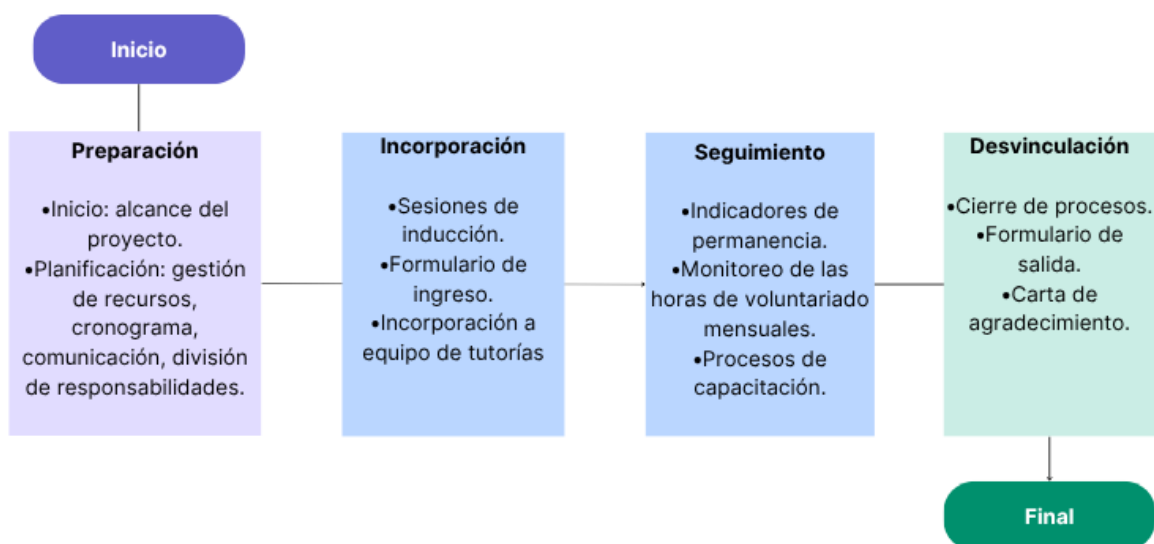
Motivación y compromiso

4.4.1.2 Modelo de gestión de voluntariado

En la figura 37 se describen las fases del modelo de gestión de voluntariado, para el equipo de tutorías académicas.

Figura 37

Diagrama de flujo Modelo de gestión de voluntariado



Nota: Elaboración propia.

4.4.1.3 Procedimientos por fase

Fase de preparación

Atañe a los procesos de inicio de un proyecto, en donde se establecen acciones que puede efectuar la dirección de proyectos (rol coordinadora de voluntariado) para la generación de espacios para apertura de nuevos grupos de voluntariado o para la incorporación de personas en los equipos de programas no remunerados.

Primer elemento corresponde al acta de constitución la cual se elaborará para un proyecto nuevo o una fase de un proyecto existente. En el caso del equipo de tutorías académicas a pesar de que es un equipo que posee 6 años de conformación, ha tenido

variantes desde su conformación, en donde actualmente posee una estructura curricular que guía a las personas voluntarias y estudiantes de TCU en el acompañamiento académico que brindan a las niñas y adolescentes.

Al contar con la información del acta de constitución, se propone realizar la identificación de partes interesadas, según la matriz poder/interés.

A partir de la definición del objetivo del proyecto, principales entregables, cronograma, recursos y definición de personas encargadas y roles, se establecerá si se requiere algún proceso de involucramiento de nuevas personas voluntarias. La identificación de partes interesadas se concibe en las personas voluntarias que se pueden involucrar como diferentes donantes, alianzas público-privadas, apoyos de otras organizaciones sin fines de lucro, entre otros que determine el equipo del proyecto.

Con la generación de los datos de ambos procesos, la dirección de proyectos define el perfil de la persona voluntaria requerida, el cual se explicita en la siguiente plantilla.

Figura 38

Plantilla del perfil de la persona voluntaria para la fase preparación

Perfil de la persona voluntaria
Fecha:
Nombre del proyecto:
Objetivo del proyecto:
Cantidad de personas requeridas:
Valores:

Perfil de la persona voluntaria
Empatía ☐ Respeto ☐ Responsabilidad
Habilidades blandas: ☐ Gestión del tiempo ☐ Trabajo en equipo ☐ Comunicación asertiva
Disponibilidad de horas por semana:
Tipo de voluntariado: virtual
Requisitos: -Conexión a internet -Acceso a Google meet -Disposición para trabajar directamente con personas menores de edad

Nota: Elaboración propia.

A partir de la identificación del perfil de la persona voluntaria requerida, se asigna al equipo de comunicación la elaboración de material informativo para sesiones de inducción al voluntariado.

Para ello se establecen las estrategias de comunicación para la búsqueda de personas voluntarias, las cuales no solo transmiten un mensaje que llega a personas interesadas en colaborar con la organización, sino divulgan información sobre la organización al público, comunicando los valores y formas de trabajo.

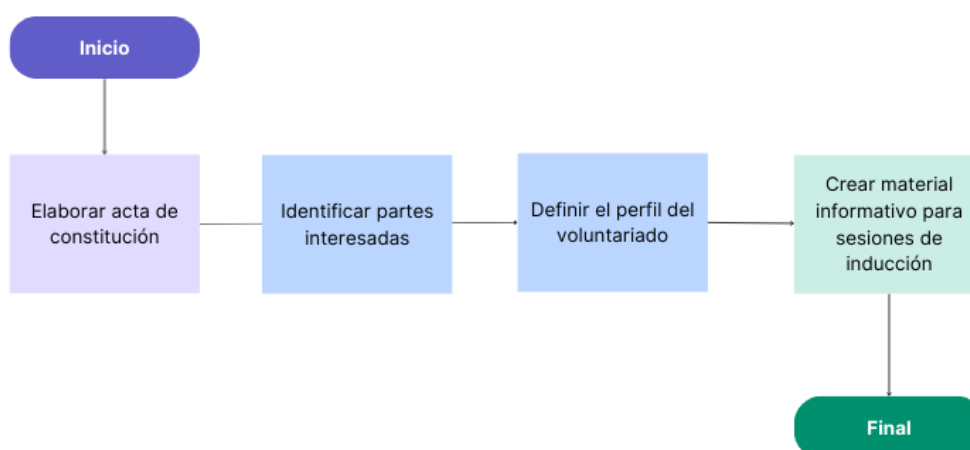
La divulgación que pueda tener la organización contribuye para el mapeo de partes interesadas, ya que en ocasiones se requiere que más personas compartan información e

intereses de la organización, por lo que desde el inicio del proyecto y las fases de preparación este elemento requiere importancia.

En la figura 39 se presenta el diagrama de flujo de preparación de la gestión de voluntariado con la incorporación de los procesos de inicio de un proyecto.

Figura 39

Diagrama de flujo procesos de inicio



Nota: Elaboración propia.

En relación con los grupos de procesos la fase de preparación incluye los procesos de Inicio y Planificación. A continuación, se explicita la fase de planificación y su vínculo con este grupo de procesos.

Fase de planificación guía de gestión proyectos de voluntariado

Desde lo expuesto por Red Acoge (2018) en la gestión de voluntariado, como elemento de la fase de preparación se identifica el proceso de planificación, el cual se asocia a la captación de personas voluntarias potenciales en donde se debe tener claro hacia qué

población van dirigidas las estrategias de comunicación, por cuáles medios se va a informar sobre la apertura de alternativas de voluntariado, por ejemplo, mensajes informativos en redes sociales, acceso desde la página web a un formulario de solicitud de información, Stands y eventos en ferias o actividades en universidades, empresas y comunidades. En los medios seleccionados por la dirección de proyectos se brindará información al equipo de proyecto y fechas de apertura de procesos para el reclutamiento de voluntarias.

El proceso de planificación de proyectos de gestión de voluntariado incorpora los procesos antes descritos: definir el alcance, crear la EDT, planificar la gestión del cronograma, determinar el presupuesto, planificar la gestión de recursos, planificar la gestión de las comunicaciones e identificar riesgos.

El alcance del proyecto va a estar estrechamente vinculado con la incorporación de personas voluntarias, en donde a partir del tamaño del proyecto se definirá la cantidad de personas requeridas. Esto permite la definición de los entregables del proyecto, así como la coordinación con el equipo de la organización para la gestión de las comunicaciones.

Este proceso incluye el diseño del programa no remunerado en el que se determinan características concretas para las personas que se van a incorporar, definiendo el objetivo que se pretende alcanzar y planificando las principales funciones que desarrollarán las personas interesadas.

Asimismo, comprende la creación de la Estructura de Desglose de Trabajo, ya que a partir de este insumo se tiene claridad la cantidad de personas solicitadas para cada actividad, por lo que se puede planificar la asignación correspondiente a las personas voluntarias. Lo cual se vincula con la gestión del cronograma, presupuesto, planificación de los recursos y la identificación de riesgos que presenta el proyecto.

En relación con la gestión de las comunicaciones desde el equipo de la organización se establecen diferentes canales de comunicación para transmitir la información necesaria según

cada proceso efectuado. También desde la planificación de los procesos la comunicación esta es considerada como un requisito fundamental para la participación del voluntariado, en donde se refuerza la confianza, empatía al tener comunicación directa con las personas voluntarias.

Desde la planificación en la gestión de proyectos de voluntariado se determina la incorporación de personas voluntarias requeridas y en qué periodos, según el establecimiento del cronograma, así como la identificación en cuáles equipos se requiere mayor cantidad de voluntarias y la disponibilidad de tiempo.

Para ello se establece como herramienta de gestión del cronograma MeisterTask, un tablero Kanban que le permitirá a la coordinadora de voluntariado la asignación de tareas, establecimiento de fechas y el seguimiento correspondiente a las actividades que está realizando el equipo de tutorías académicas, el cual es revisado en conjunto con la coordinadora de equipo de tutorías para las acciones que se deban realizar para el cumplimiento de los objetivos mensuales de las tutorías.

Como lo señala Vives (2009) parte de la gestión de proyectos de voluntariado, en la fase de planificación se debe definir

La asignación de tareas a las personas voluntarias, concretando en el rol de las personas participantes.

El establecimiento de un calendario de las tareas con tiempos definidos, periodicidad y/o frecuencia.

La definición de las personas responsables para la toma de decisiones, la claridad en el nivel de responsabilidad para la toma de decisiones, por ejemplo, de la persona voluntaria encargada del equipo, de una persona voluntaria que participa el día del evento de alguna actividad programada o el apoyo en actividades de logística.

Las relaciones entre diferentes equipos, establecer la relación de las personas voluntarias con partes interesadas, beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

Normas de procedimiento necesarias, establecer los lineamientos, confidencialidad de datos, entre otros, según el nivel de participación de las personas voluntarias, si van a tener contacto directo con las niñas y adolescentes, madres, padres o encargados o si las funciones van a estar vinculadas con Stakeholders.

Lo anterior, se debe considerar en los procesos de planificación, ya que puede incidir en la permanencia de las personas para el equipo de tutorías académicas.

Captación

La fase de planificación incluye el proceso de captación, es decir el vínculo entre las personas voluntarias potenciales y el equipo en el que se pueden incluir.

En el caso del equipo de tutorías la captación conlleva características específicas, las personas voluntarias deben tener acceso a internet, disponibilidad de tiempo para coordinar con la persona encargada de la estudiante el horario a convenir de la tutoría, disposición de trabajar en sesiones personalizadas y generación de materiales para las explicaciones correspondientes.

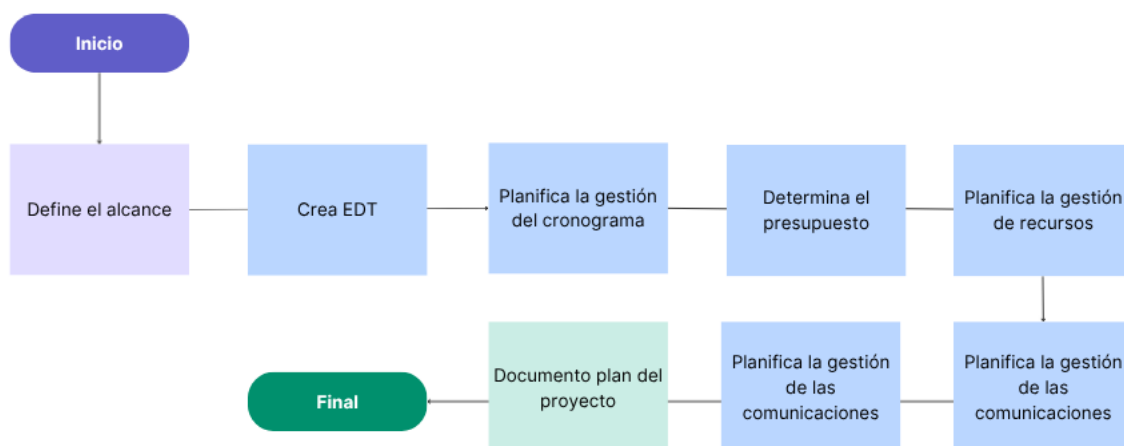
El establecimiento de la captación como un proceso permite a la coordinadora de voluntariado estandarizar la inducción y estrategias de comunicación para fomentar la incorporación de personas con el perfil deseado a la organización. Este es un proceso constante que se debe planificar a lo largo del año con la finalidad de aumentar la cantidad de voluntarias, previendo salidas de personas o la incorporación de nuevos proyectos que requieran participación de voluntarias.

En el caso de tutorías académicas, la captación no solo incluye la identificación del perfil específico, sino tener una base de datos de interesadas en caso de que se requiera aumentar la capacidad de las tutorías por necesidades presentadas por la población beneficiaria.

En la figura 40 se presenta el diagrama de flujo correspondiente.

Figura 40

Diagrama de flujo procesos de planificación



Nota: Adaptado de *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*, Project Management Institute, 2023.

Con base en los procesos indicados en los diagramas de flujo de inicio y planificación, se utilizarán las plantillas explicadas en los capítulos anteriores, así como los anexos correspondientes.

Se presenta la ficha metodológica de la fase de preparación.

Figura 41*Ficha metodológica fase preparación*

Fase de preparación	
Descripción	Consiste en la fase previa para la captación de personas voluntarias. Incluye las actividades de identificación del perfil de voluntarias requerido y elaboración de campañas de comunicación para la captación. Además de la planificación de los procesos vinculados con la captación de posibles personas voluntarias, según el alcance del proyecto.
Objetivo	Estandarizar el proceso de captación de personas voluntarias para potenciar la incorporación de recurso humano a la organización.
Grupo de procesos	Inicio y planificación
Persona responsable	Coordinadora de voluntariado
Personas y equipos involucrados	Coordinadora de programa Coordinadoras del equipo de tutorías académicas Equipo de Gestión Integral del voluntariado Equipo de comunicación
Procedimientos, herramientas y técnicas	Inducción general del voluntariado en Soy Niña ☐ Acta de constitución ☐ Identificación de partes interesadas ☐ Matriz poder/interés ☐ Perfil de la persona voluntaria ☐ Plantillas de los procesos de planificación
Indicador Clave de desempeño (KPI)	(Número de personas participantes en la inducción / Número de personas inscritas en la organización) × 100

Fase de incorporación

Entendida como el proceso en el que ya persona voluntaria realiza el ingreso formal a la organización, entregando los requisitos establecidos y la firma del acuerdo confidencialidad.

Como parte de la fase de incorporación, se propone el establecimiento de un formulario de preguntas generales que permita a la coordinación del voluntariado poseer información de la persona voluntaria, así como el motivo por el cual la interesada decide vincularse con la organización. Este formulario se realizará en línea, brindando un link a la persona voluntaria por medio de la herramienta forms de Microsoft 365, en donde se pueda recopilar la información e ir generando data sobre el perfil de la persona voluntaria, edad, permanencia, entre otra información que puede ser de utilidad para la organización⁶.

A partir de la recopilación de la información, se define en conjunto con la coordinadora de voluntariado al equipo que la persona se va a integrar, según la fase de preparación del ciclo de voluntariado antes descrita. Es este caso corresponde al equipo de tutorías académicas.

La persona voluntaria además del proceso general de inducción, según la naturaleza de cada equipo contará con recursos adicionales de información para profundizar en las asignaciones correspondientes y forma de organización del equipo, la periodicidad de las reuniones y logística de las funciones a realizar.

Como lo indica López (2009) como parte de la incorporación de las personas voluntarias es necesario tener en cuenta la motivación y compromiso. Este autor hace referencia a el

⁶ En el anexo 10 se incluye la propuesta de formulario para la fase de incorporación de la persona voluntaria.

Además, se toman en consideración variables situacionales que pueden influir en la incorporación de personal voluntariado en la organización, algunas pueden estar relacionadas con la estructura y funcionamiento de la organización contemplando elementos como mensajes de la organización y métodos de captación, estrategias de selección, formación, seguimiento y estrategias de motivación.

Para la gestión de proyectos en donde participan personas voluntarias la motivación puede llegar a incidir en los procesos del proyecto, principalmente en organizaciones que una parte del trabajo requerido es efectuado por personas voluntarias.

En este orden de ideas, se identifican las variables situacionales que tienen que ver con el entorno inmediato de la persona voluntaria destacando los vínculos y amistades que puede llegar a tener una persona voluntaria, entendiendo esta afinidad en grupo de pares con otras voluntarias y personas del equipo de Soy Niña, en donde comparten ideas y trabajo en conjunto a partir de las funciones estipuladas del voluntariado en la organización.

Otro elemento para considerar en los procesos de incorporación lo constituye el organización y por parte de la persona voluntaria y, que responde al cumplimiento de expectat

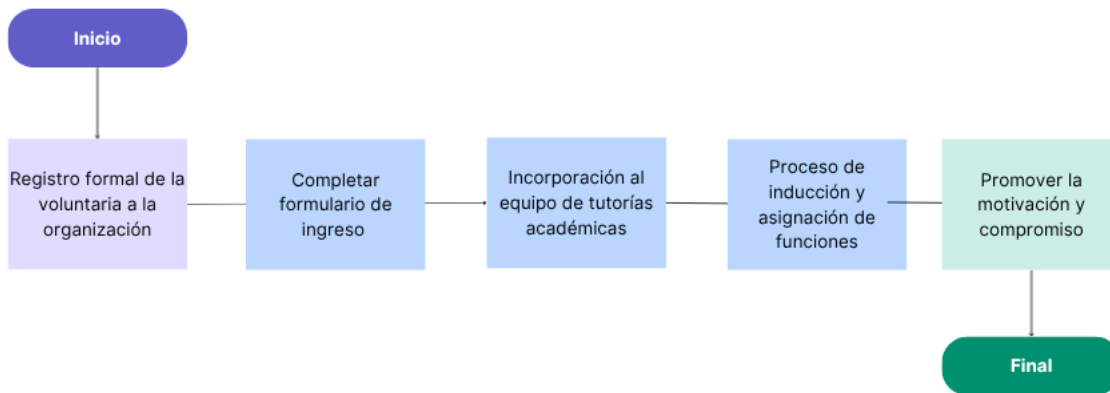
El establecimiento del compromiso desde el inicio contribuye a la claridad entre ambas partes, en donde se busca que sea acordado y revisado según las posibilidades de la persona voluntaria y se definan las responsabilidades y plazos de cumplimiento.

El compromiso, motivación y variables situaciones son parte del proceso de desarrollar al equipo, ya que la dirección de proyectos, en calidad de coordinadora de voluntariado promueve que estas condiciones existan no solo como parte de la gestión de voluntariado, sino desde el fortalecimiento del trabajo en equipo y el reconocimiento del valor que representa para la organización el trabajo voluntario.

La conformación de grupos de personas voluntarias, se convierten en espacios de análisis, programación, desarrollo y evaluación de las actividades vinculadas con el desarrollo del proyecto, pero también, se convierte en un espacio de intercambio de conocimiento y experiencias. En la figura 42 se incluye el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 42

Diagrama de flujo fase de incorporación



Nota: Elaboración propia.

Con base en la información explicitada se presenta la ficha metodológica de la fase de incorporación.

Figura 43

Ficha metodológica fase incorporación

Fase de incorporación	
Descripción	La fase de incorporación comprende las acciones realizadas para la inclusión de personas voluntarias a la organización, la asignación de un

Fase de incorporación	
	equipo y funciones asignadas de acuerdo con los Protocolos de Tutorías Académicas. Incluye los procesos de ejecución del proyecto, en donde se realiza una revisión de las herramientas y técnicas del proceso de planificación. Se toma en consideración el compromiso por parte de la persona voluntaria y la motivación promovida por la organización para la incorporación y permanencia de las voluntarias.
Objetivo	Establecer los procedimientos para la incorporación de personas voluntarias en el equipo de tutorías académicas.
Grupo de procesos	Ejecución
Persona responsable	Coordinadora de voluntariado
Personas y equipos involucrados	Coordinadora de programa Coordinadora de equipo de tutorías Equipo tutorías académicas
Procedimientos, herramientas y técnicas	Diagrama de flujo de adquisición de recursos. ☐ Inducción sobre el equipo de tutorías académicas. ☐ Plantilla de Gestión de comunicaciones. ☐ Revisión de asignaciones según el Protocolo de Tutorías Académicas y los materiales elaborados por la organización. ☐ Revisión de la matriz de riesgos que puedan afectar la continuación del proyecto.
Documentos por completar (persona voluntaria)	Acuerdo de confidencialidad y compromiso para personas voluntarias, practicantes o TCU. ☐ Presentación de requisitos: cédula de persona voluntaria y hoja de delincuencia. ☐ Formulario de incorporación de personas voluntarias en la organización.

Fase de incorporación	
Indicador Clave de desempeño (KPI)	(Número de personas voluntarias asignadas al equipo en la inducción / Número de personas voluntarias incorporadas a la organización) × 100

Fase de seguimiento y formación

La fase de seguimiento y formación es un proceso constante en el ciclo de vida del voluntariado, en donde a partir de los acuerdos definidos entre la coordinadora de voluntariado y la voluntaria se establecen mecanismos de seguimiento para velar que las funciones asignadas estén siendo realizadas, así como contar con espacios y canales de comunicación que permitan a la voluntaria exponer situaciones que se pueden presentar que impidan el desarrollo de las asignaciones y se puedan realizar los ajustes para continuar con los procesos.

Para el equipo de tutorías académicas al ser un equipo que tiene contacto directo con las personas encargadas legales y las niñas y adolescentes el seguimiento al cumplimiento del Protocolo de tutorías académicas y otros procedimientos establecidos por la organización resulta necesario para el desarrollo efectivo del proceso de gestión de voluntariado.

Como lo indica Vives (2009) con el seguimiento a las personas voluntarias se busca conseguir un mejor desempeño de las tareas y una mejor integración en la organización, tanto en el equipo o grupo de voluntariado como en los programas o proyectos concretos (p. 125).

Lo anterior permite

- Conocer mejor a las personas voluntarias del equipo

- Conocer sus motivaciones

- Orientar a consolidar las tareas de las personas voluntarias

- Prevenir situaciones problemáticas o conflictivas

- Identificar procesos de formación y capacitación requeridos por las personas voluntarias.

Para ello se propone la realización de un seguimiento sobre la percepción de la persona voluntaria de la organización y procesos asignados en el equipo a los tres meses de incorporación de la voluntaria al equipo de tutorías. Este seguimiento será realizado por la coordinadora de voluntariado en donde por medio de preguntas generadoras se consultará a la persona voluntaria sobre las asignaciones actuales, disponibilidad de tiempo y percepción general del voluntariado.

Esta información será recopilada en la base de datos de las personas voluntarias, en donde a partir de la fecha de incorporación se establece por medio de una fórmula de Excel la alerta de la fecha en que corresponde el seguimiento, como guía para la coordinadora de voluntariado.

Además, por parte de la coordinadora del equipo de tutorías se continuarán realizando los seguimientos correspondientes al proceso de tutorías los cuales incluyen: completar las horas de voluntariado para el control general de la cantidad de horas mensuales que realizan los equipos de voluntarias, completar el formulario de realización de las tutorías académicas con la población beneficiaria asignada, notificar si algún hogar no está cumpliendo con los compromisos establecidos para recibir la tutoría, impedimentos que se puedan presentar entre en el proceso, entre otros.

Este seguimiento se realiza por medio de los canales establecidos, ya sea por WhatsApp, en reuniones virtuales y/o reuniones de equipo.

Formación

Los procesos de formación contribuyen con el desarrollo integral de las personas voluntarias, adaptando el conocimiento previo que poseen las participantes con las habilidades requeridas para el desarrollo de las funciones dentro del equipo de tutorías. A partir del Protocolo de Tutorías Académicas y la inducción que reciben todas las voluntarias, se deben

establecer capacitaciones periódicas para el equipo, en donde se establezcan temas generales de abordaje, así como las capacitaciones generales que se brinda a las personas voluntarias, vinculadas con temáticas como gestión de tiempo, elaboración de Curriculum, enfoque de género, entre otras que son coordinadas o impartidas por el equipo de gestión integral de voluntariado.

Para que las capacitaciones sean pertinentes a las necesidades identificadas por el equipo de voluntariado, en los espacios de reunión o por medio de una encuesta la coordinadora de equipo puede consultar a las voluntarias cuáles temas consideran se deben abordar.

Además, cada tres meses se propone que se realice una reunión de seguimiento del proceso de tutoría y los documentos que las personas voluntarias deben completar con el fin de hacer una revisión del proceso, espacio para aclaración de consultas y homologación de las actividades que realizan las personas voluntarias.

A continuación, se presenta la ficha metodológica de la fase de seguimiento y formación.

Figura 44

Ficha metodológica fase de seguimiento y formación

Fase de seguimiento y formación	
Descripción	La fase de seguimiento y formación permite desde la coordinación de voluntariado y coordinadora de equipo establecer los procedimientos para clarificar a las personas voluntarias los objetivos y tareas previamente establecidos, brindar acompañamiento en los procesos y búsqueda de soluciones a situaciones que se presenten.
Objetivo	Estandarizar el seguimiento y formación en el equipo de tutorías académicas para el cumplimiento de los procesos

Fase de seguimiento y formación	
Grupo de procesos	Seguimiento y Monitoreo
Persona responsable	Coordinadora de voluntariado
Personas y equipos involucrados	Coordinadora de programa Coordinadora de equipos de voluntariado Equipo de Gestión Integral del voluntariado
Procedimientos, herramientas y técnicas	Seguimiento a la persona voluntaria. ☐ Reuniones de equipo de tutorías académicas. ☐ Protocolo de tutorías académicas. ☐ Plantillas para las comunicaciones con las personas encargadas legales de las niñas y adolescentes. ☐ Procedimientos a realizar previo, durante y posterior a la tutoría académica.
Documentos por completar (persona voluntaria)	Registro de horas de voluntariado. ☐ Formulario de realización de tutoría académica con cada persona beneficiaria.
Indicador Clave de desempeño (KPI)	(Número de horas reportadas por el equipo de tutorías académicas al mes / Número de horas totales de voluntariado al mes) $\times$ 100 ☐ (Número de participantes en sesiones de capacitación/ Número de personas voluntarias activas) $\times$ 100

Fase de desvinculación

Establece que la finalización de la actividad voluntaria o la salida de la persona voluntaria forma parte del proceso natural del ciclo del voluntariado.

Parte de la estructura del ciclo de voluntariado permite comprender que se deben gestionar las causas y motivaciones de las salidas, ya que esta información va a servir de

insumos para lecciones aprendidas y mejora en los procesos y en casos que corresponda posible reincorporación de personas.

Vives (2009) hace referencia a razones por las que una persona puede prescindir del voluntariado, entre las cuales se mencionan, cambio de intereses y motivaciones, cambio en situación personal, cambios laborales, de domicilio, por estudio, cambios en la organización o no se cumple con los objetivos esperados.

El conocer las razones e ir generando un banco de información de las personas que ya no pertenecen a la organización le permite al equipo de la organización, principalmente desde la coordinación de voluntariado, gestionar la desvinculación de la persona voluntaria y tomar decisiones en la mejora de la gestión, con la finalidad que no se presenten fugas de talento por las mismas causas, principalmente acciones que estén vinculadas con la estructura de la organización o los objetivos de los equipos y/o tareas asignadas.

El proceso de desvinculación de las personas voluntarias debe tener una ruta clara con la finalidad de que las personas voluntarias desde su incorporación en la organización tengan conocimiento del tiempo mínimo de permanencia y el proceso de cierre por alguna causa, por ejemplo, notificar a la encargada del equipo con antelación para que la coordinadora de voluntariado pueda realizar las acciones requeridas y no afectar la operatividad de los procesos, es decir, acciones vinculadas con el relevo de las funciones que realiza la persona con la incorporación de nuevas voluntarias o ajustes en los equipos.

Para ello se establece un formulario de salida⁷, el cual cada persona voluntaria completará al finalizar la relación con la organización, en donde se incluyen preguntas generales para la recopilación de datos sobre los motivos principales de la desvinculación

⁷ En el anexo 11 se incluye el formulario de salida de personas voluntarias de la organización.

de las personas, así como retroalimentación que pueden hacer las voluntarias como parte de la mejora continua de los procesos.

Asimismo, desde la coordinadora de voluntariado se puede realizar el proceso de gestión de salida, como señala Red Acoge (2018) es importante realizar las siguientes acciones.

Agradecer la colaboración y reconocer el trabajo realizado.

Facilitar una posible reincorporación.

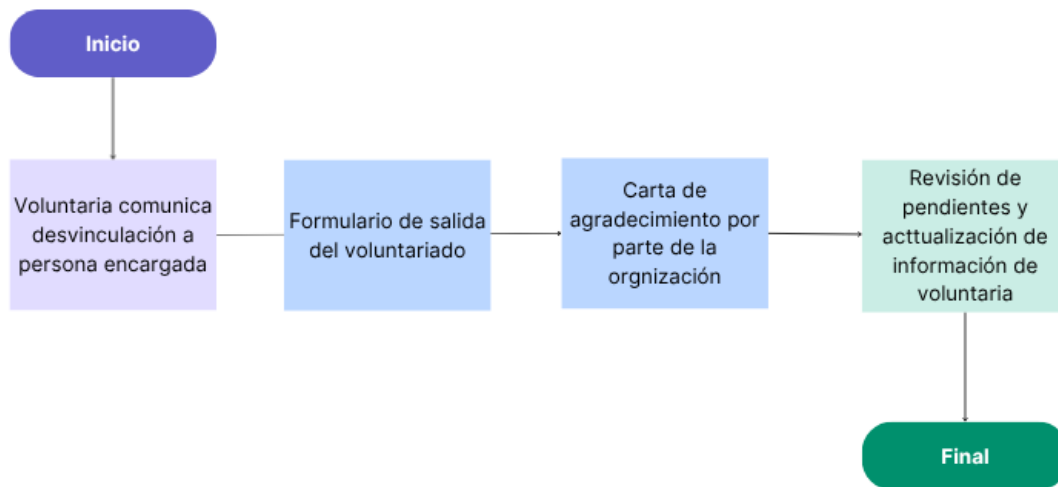
Conocer la valoración de la experiencia que permitan emprender posibles mejoras en el proceso (p.28).

En el anexo 12 se incluye una plantilla de carta de agradecimiento por el involucramiento de la persona voluntaria en la organización. Esta carta puede ser de utilidad para la voluntaria, en especial cuando la motivación de realizar trabajo voluntario se encuentra vinculado desde la generación de experiencia profesional.

En seguida se incluye la sistematización del proceso de desvinculación de las voluntarias con la organización.

Figura 45

Sistematización proceso de salida de personas voluntarias



Nota: Elaboración propia.

En la figura 46 se presenta la ficha metodológica de la fase de desvinculación.

Figura 46

Ficha metodológica fase de desvinculación

Fase de desvinculación	
Descripción	La fase de desvinculación corresponde a la última fase del ciclo del voluntariado, entendiendo que es parte de la gestión del voluntariado y de los procesos de rotación del personal en la organización. Para ello se registra las causas indicadas por la persona voluntaria que motivan la salida de la organización.

Fase de desvinculación	
	Se incluye el proceso de cierre en el equipo de tutorías académicas, los cierres administrativos que debe hacer la coordinadora del equipo y actualización de base de datos de personas voluntarias.
Objetivo	Establecer el procedimiento de desvinculación de la persona voluntaria con la organización para la estandarización del proceso en el equipo de tutorías académicas.
Grupo de procesos	Cierre
Persona responsable	Coordinadora de voluntariado
Personas y equipos involucrados	Coordinadora de programa Coordinadora del equipo de tutorías Equipo de Gestión Integral del voluntariado
Procedimientos, herramientas y técnicas	Elaborar Carta de agradecimiento para la persona voluntaria. ☐ Revisión de cumplimiento de las tareas y acciones pendientes de la persona voluntaria. ☐ Completar registro de lecciones aprendidas. ☐ Informe final del proyecto
Documentos por completar (persona voluntaria)	Formulario de salida de la persona voluntaria
Indicador Clave de desempeño (KPI)	$\left(\frac{\text{Número de voluntarias que completan el proceso de cierre}}{\text{Total de voluntarias que se desvinculan de la organización}} \right) \times 100$

4.4.1.4 Herramientas y técnicas

A continuación, se presenta una tabla resumen de las herramientas y técnicas correspondientes a cada fase del ciclo del voluntariado, identificando el anexo o plantilla correspondiente de lo desarrollado en los procesos de la gestión de proyectos y los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre, como los elementos expuestos en la presente guía.

Figura 47

Herramientas y técnicas

Fase del ciclo de voluntariado	Herramientas y plantillas
Preparación	Anexo 7: Acta de Constitución Figura 10 Plantilla identificación de partes interesadas Figura 11 Matriz poder/interés Figura 13 Enunciado del alcance Figura 15 Plantilla de EDT Figura 18 Plantilla para determinar el presupuesto Figura 20 Matriz RACI Figura 23 Plantilla Bitácora de reuniones Figura 25 Matriz para identificar los riesgos Figura 38 Plantilla perfil de la persona voluntaria Ficha metodológica fase preparación Anexo 10 Formulario de incorporación de personas voluntarias

Fase del ciclo de voluntariado	Herramientas y plantillas
Incorporación	Figura 30 Gestión de las comunicaciones Presentación sobre el proceso de inducción al equipo de tutorías (documento de la organización) Protocolo de Tutorías académicas (documento de la organización) Ficha metodológica fase incorporación
Seguimiento y formación	Figura 32 Tablero de control Registro de horas de voluntariado Formulario de realización de tutorías académicas con cada persona beneficiaria (documento de la organización) Anexo 11 formulario de satisfacción de la persona voluntaria Ficha metodológica fase seguimiento y formación
Desvinculación	Figura 34 Plantilla Informe final del proyecto Figura 35 Registro de lecciones aprendidas Figura 45 Sistematización proceso de salida de personas voluntarias Ficha metodológica fase desvinculación Anexo 12 Formulario de salida de personas voluntarias Anexo 13 Plantilla Carta de agradecimiento

Nota: Elaboración propia.

4.4.1.5 Indicadores y medición

Para el seguimiento y monitoreo de los procesos se establecen los Indicadores de Desempeño (KPI), en cada ficha metodológica se incluye un KPI para cada fase del ciclo de voluntariado.

Desde la integralidad de la gestión del voluntariado se proponen los siguientes KPI vinculados con procesos que pueden establecerse como línea base para la medición: permanencia de personas voluntarias, cumplimiento de asignaciones, número de horas de voluntariado, participación en actividades de la organización y el nivel de satisfacción de las personas voluntarias.

Tabla 10

Indicadores Clave de Desempeño

Objetivo	KPI	Meta	Medio de verificación	Periodicidad	Persona Responsable
Evaluar la permanencia de la persona voluntaria en el equipo de tutorías.	(Número de personas voluntarias activas a final de año/ Número de personas voluntarias a inicio de año) $\times$ 100		Base de datos de voluntarias	Anual	Coordinadora de voluntariado
Medir el cumplimiento de horas de voluntariado	(Total de horas cumplidas / Total de horas planificadas) $\times$ 100	90%	Registro de horas	Mensual	Coordinadora equipo tutorías

Objetivo	KPI	Meta	Medio de verificación	Periodicidad	Persona Responsable
Monitorear el nivel de participación de las voluntarias en actividades	(Número de personas voluntarias asistentes / Número de personas voluntarias convocadas) × 100	5%	Registro de asistencia virtual o físico	Por cada actividad	Coordinadora de voluntariado
Medir el nivel de satisfacción de las personas voluntarias	(Número de personas voluntarias satisfechas asistentes / Total de formularios completados) × 100	90%	Formulario de satisfacción	Anual	Coordinadora de voluntariado

Nota: Adaptado de Voluntare (2016) *Guía de Indicadores para la Medición del Voluntariado Corporativo*.

El establecimiento de métricas le permite a la coordinadora de voluntariado crear un registro que contribuya con la toma de decisiones sobre la constitución del equipo de tutorías académicas, procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos de este equipo y para la mejora continua de los procesos. Esto se vincula con el objetivo de la guía en donde no solo se busca estandarizar el proceso de incorporación de las personas voluntarias, sino también establecer un registro cuantitativo de la permanencia, satisfacción del voluntariado y participación en el equipo.

5 CONCLUSIONES

Con base en el análisis realizado se presentan las siguientes conclusiones.

1. La capacidad de adaptación de la organización ha requerido de la búsqueda de acciones para la optimización del recurso humano, evidenciando la capacidad de respuesta ante los retos y el establecimiento de alianzas estratégicas para responder a las complejidades del contexto. Esto parte desde el planteamiento de la visión de la organización y el compromiso con la población objetivo, en aras de contribuir con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible correspondiente con la igualdad de género.
2. La identificación de fortalezas y necesidades de la organización, a partir de lo señalado por el equipo y personas voluntarias de la organización, permitió definir el entregable principal del proyecto, contribuyendo con la trazabilidad de los procesos y optimización del recurso humano, componentes de la gestión de voluntariado que la organización tenía identificados mas no incorporados en los procesos de trabajo.
3. El desarrollar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre permitió establecer una serie de procedimientos, plantillas y herramientas para uso de la organización que homologuen la gestión de proyectos de voluntariado, elementos que no se encontraban estandarizados y brindan procedimientos para su implementación, los cuales pueden ser replicables en otros equipos de voluntariado.
4. La elaboración de la guía metodológica permitió establecer un marco estructurado para la gestión de proyectos de voluntariado, generando lineamientos estandarizados que faciliten la planificación, ejecución y control de los procesos, así como la creación de un banco de proyectos que permita la trazabilidad y sistematización de la información

principalmente en aquellos vinculados con eventos para recaudación de fondos, networking y/o Conmemoración del Día Internacional de la Niña.

5. La incorporación desde un enfoque de gestión de proyectos en el voluntariado permitió vislumbrar la importancia que posee en las organizaciones sin fines de lucro el fortalecimiento de la estructura y manejo de los programas de voluntariado, en busca de la alineación de acciones de los equipos con los objetivos de la organización para contribuir con la proyección de crecimiento en la cobertura de programas para la población beneficiaria.
6. La estandarización de los procesos de la gestión del voluntariado permite optimizar la gestión operativa, los controles en el registro de voluntariado y potenciar la permanencia de las personas voluntarias, lo que contribuye directamente con la generación de datos clave para la rendición de cuentas y solicitudes de financiamiento.
7. La implementación de la guía metodológica permite robustecer el rol del equipo de gestión de voluntariado para la implementación de la propuesta, la homologación de procesos y mejora continua, incentivando el trabajo desde la motivación, trabajo en equipo y formación continua, convirtiéndose en una herramienta de sostenibilidad para los equipos de voluntario.
8. Finalmente, la implementación de la guía metodológica en el equipo de tutorías académicas estructura los procesos de seguimiento y monitoreo, mejorando la trazabilidad de las acciones del voluntariado y facilitando la generación de información; constituyéndose en una herramienta de gestión para la toma de decisiones. Permitiendo fortalecer las estrategias para el involucramiento y permanencia de las personas voluntarias, el compromiso y potenciando el impacto social de la organización.

6 RECOMENDACIONES

A partir de los elementos desarrollados se presentan las siguientes recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos de trabajo de la organización Soy Niña en la incorporación de gestión de proyectos de voluntariado.

Corto plazo

1. En aras de potenciar la estandarización de los procesos en los que participan las personas voluntarias de la organización, es fundamental que el equipo de Soy Niña trabaje en la divulgación de los contenidos de la guía metodológica y la incorporación de la gestión de voluntariado como el accionar que establece todos los procesos vinculados con la incorporación y permanencia de las personas en la organización.
2. Para la incorporación de la guía metodológica de gestión de proyectos de voluntariado se recomienda un trabajo articulado entre la coordinadora de voluntariado y el equipo de gestión integral de voluntariado, por medio de sesiones de trabajo que permitan la aprehensión de la propuesta y un cronograma de trabajo para la captación tanto de las personas que se insertarán en la organización, como para la incorporación de los procesos de ejecución, seguimiento, monitoreo y cierre de las personas que actualmente son voluntarias en la organización.
3. Para los procesos vinculados con el seguimiento y control se recomienda la implementación de Indicadores Claves de Desempeño que contribuyan con el monitoreo de las horas de voluntariado mensuales e indicadores de cumplimiento de funciones que permitan a la coordinadora de voluntariado la toma de decisiones sobre la conformación de los equipos y los procesos de captación requeridos.
4. En relación con el equipo de tutorías académicas se recomienda la planificación de sesiones de trabajo que fortalezcan la cohesión de grupo y estrategias para la

implementación de las herramientas, técnicas y procedimientos presentados en la guía metodológica. Debido a la particularidad del equipo, las sesiones deben programarse con anticipación y de manera virtual, estableciendo grupos de trabajo interdisciplinarios para el aprovechamiento de los conocimientos de las personas voluntarias.

Mediano plazo

5. Para la permanencia del personal voluntariado de la organización se recomienda la incorporación de temáticas vinculadas con el ciclo de voluntario, el enfoque de género y los beneficios que posee la dotación de horas voluntarias en organizaciones sin fines de lucro como herramienta de responsabilidad social.
6. Para ello se recomienda la creación de un plan de formación de la gestión de voluntariado en la organización Soy Niña vinculado con la misión, visión y población objetivo, que contemple herramientas teórica y prácticas para las personas voluntarias con el fin de incidir en el compromiso y la motivación de las personas voluntarias y el fortalecimiento del capital humano para la organización.
7. En relación con el equipo de tutorías académicas se recomienda el fortalecimiento de las estrategias de comunicación para la divulgación de los procesos operativos de la organización vinculados con la misión y visión y acompañamientos que pueden realizar personas estudiantes y profesionales con la finalidad de aumentar la captación de personas voluntarias y la capacidad operativa del equipo de tutorías académicas, en aras de convertirlo en un programa paralelo a los contenidos de Club Niña y Club Cole.
8. Aunado a ello, se recomienda sistematizar experiencias de estudiantes que han recibido tutorías académicas y han tenido logros académicos, además de la realización de cápsulas informativas en donde voluntarias incorporadas al equipo

relaten sobre la experiencia de las tutorías académicas, como mecanismos de divulgación y generación de material que pueda servir de insumos para donaciones de empresas, fondos concursables, entre otros que brinden recursos para invertir en los procesos de tutorías académicas para las personas menores de edad.

Largo plazo

9. Para la consolidación de la gestión de voluntariado como un modelo de gestión sostenible y que pueda ser replicable en otras organizaciones sin fines de lucro, se recomienda la realización de una evaluación de impacto de la gestión de voluntariado que contribuya a la generación de datos para la toma de decisiones estratégicas desde las instancias correspondientes de la organización.
10. Finalmente, se recomienda medir de forma sistemática el impacto del acompañamiento de personas voluntarias en el rendimiento académico de las personas menores de edad inscritas en primaria y secundaria que han recibido de forma periódica las tutorías académicas, a partir del establecimiento de indicadores como el desempeño escolar, la permanencia educativa y fortalecimiento de habilidades educativas.

7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE

De acuerdo con lo señalado por es un enfoque de crecimiento y desarrollo económico que busca satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades . Por su parte, se entiende por desarrollo regenerativo un enfoque sostenible que no solo minimiza el daño, sino que busca como restaurar los recursos naturales (GPM Global, 2023).

En este orden de ideas, GPM Global (2024) hace énfasis que (p.04).

regenerativa no es una opción -es una responsabilidad. Los proyectos son la forma en que las p.16).

Lo anterior, debe ser promovido desde la visión de la persona directora del proyecto, así como comunicar la importancia que posee la generación de proyectos sostenibles a las partes interesadas, con la finalidad que desde los procesos de planificación se realicen los respectivos análisis para que se convierta en un eje transversal en la ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto.

La incorporación del desarrollo regenerativo amplía la perspectiva de análisis en el presente proyecto, en donde no solo busca el cumplimiento de los objetivos de la investigación, sino incluir la discusión sobre las premisas centrales del desarrollo regenerativo.

A continuación, se presenta una revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el vínculo con la presente propuesta, el análisis del proyecto de acuerdo con lo estipulado con el

Estándar P5, así como la relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Según ONU (s.f.) en el 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, corresponde a un plan de acción que presenta énfasis en las personas, el planeta, la prosperidad y la paz mundial.

Asimismo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) conciernen a una declaración universal que establecen que la erradicación de la pobreza debe ir entrelazada de estrategias que fomenten el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales como la educación, la sanidad, la protección social y las perspectivas de empleo, al tiempo que se combate el cambio climático y se protege el medio ambiente (ONU, s.f., párr.1).

La agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles y 169 metas concretas a desarrollar como parte de las acciones de control y seguimiento (PNUD, s.f.). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan un eje transversal de los compromisos adquiridos por los diferentes países como mecanismos para equilibrar el desarrollo ambiental, económico y social, lo que significa un reto para el cumplimiento de las metas propuestas en cada objetivo.

Para la gestión de proyectos, al incorporar los ODS como elemento teórico de la investigación vislumbra un estudio integral en donde se busca analizar el presente proyecto tomando en consideración los componentes sociales, ambientales y económicos, no solo como un elemento teórico sino en el impacto que puede representar para las personas involucradas en la organización Soy Niña, así como la población beneficiaria de la intervención social que realiza la organización en comunidades de vulnerabilidad social.

Desde el planteamiento del programa de Voluntariado de las Naciones Unidas el constituye un poderoso instrumento para fomentar la participación de la población con vistas a garantizar que todos se responsabilicen y contribuyan a la implementación de un desarrollo sostenible a escala mundial sin dejar a nadie atrás (Millora, 2020, p.09). En donde este ha sido entendido como una manera de generar participación e inclusión en temáticas vinculadas con los ODS.

Lo anterior, presenta una vinculación directa entre el tema a desarrollar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contemplando componentes que la organización realiza como parte de sus procesos de trabajo, así como el fortalecimiento teórico y metodológico que se incluye en la presente guía para la estandarización de los procesos en la gestión del voluntariado con la finalidad de la optimización del recurso humano.

Seguidamente se presenta una descripción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el vínculo con el proyecto en mención.

ODS 1: Fin de la pobreza. Desde el trabajo de prevención por medio de sesiones socioeducativas, la organización trabaja el empoderamiento y construcción de proyecto de vida de las niñas y adolescentes por medio de la permanencia en el sistema educativo. Esta perspectiva analiza como la prevención de la violencia desde edades tempranas fortalece al desarrollo integral de las niñas y adolescentes y contribuye en la construcción de un proyecto de vida orientado a la generación de ingresos, fortaleciendo la autonomía económica en aras de una movilidad social ascendente.

ODS 3: Salud y bienestar. Al partir de un desarrollo integral de las personas menores de edad, desde la organización se promueve la incorporación de estilos de vida saludables en las niñas y adolescentes, lo que incluye las meriendas que reciben las participantes en las sesiones, como la información que se brinda desde las sesiones de Club Niña y Club Cole. Un eje principal de trabajo de la organización es la prevención de embarazo en adolescente, para

lo cual se incluye desde los ejes temáticos los derechos sexuales y reproductivos, este eje también se trabaja con las madres, padres y/o personas encargadas, como parte del trabajo integral que se realiza con las niñas y adolescentes, en donde se promueve que las participantes tengan los controles médicos al día.

ODS 4: Educación de calidad. El eje de educación es un pilar de la organización en donde se promueve el acceso a la información y conocimiento de derechos para la prevención de la violencia de género y la permanencia en el sistema educativo como parte de un desarrollo integral de las personas menores de edad y un fomento a un proyecto de vida orientado a la empleabilidad. Parte del acompañamiento que la organización brinda a las niñas y adolescentes es por medio del programa de tutorías académicas en donde busca reforzar contenidos del plan de estudios según el nivel que cursa la persona menor de edad, por medio de talleres de hábitos de estudio, acompañamiento anual, acompañamiento temporal, según la necesidad de la persona estudiante y la capacidad de la organización (Soy Niña, 2026).

La organización también brinda acompañamiento a las niñas y adolescentes en los cambios de ciclo, por ejemplo, a las niñas que cursan sexto grado se da seguimiento a los procesos de matrícula para los centros educativos de secundaria y el ingreso de las niñas al colegio. Con las adolescentes de tercer ciclo se brinda información sobre las ofertas técnicas existentes y el fomento en la incorporación en carreras vinculadas con ciencia y tecnología.

ODS 5: Igualdad de género. Constituye un pilar fundamental en la visión y trabajo que realiza la organización en donde se promueve el conocimiento de los derechos de las niñas y adolescentes y prevención de violencia de género como un eje transversal en todas las acciones y actividades que realiza la organización. Esto se materializa en el acompañamiento semanal que brinda la organización a las niñas y adolescentes, por medio de actividades, charlas y procesos socioeducativos se brinda información sobre los derechos de las personas menores de edad y la diferenciación social existente desde la categoría de género. Se parte de la

diferencia sexual de trabajo a partir de las categorías sexo y género lo que se reproduce en un acceso desigual a las oportunidades para las mujeres, lo anterior se trabaja desde el acceso de la información y empoderamiento.

Asimismo, la organización realiza diferentes actividades para Conmemorar el Día Internacional de la Mujer (8 de marzo), el Día Internacional de las Niñas (11 de octubre) y Día de la No violencia (25 de noviembre), por medio de la coordinación con entes públicos y privados, estas articulaciones permiten desarrollar actividades que fomenten el acceso a la información para las personas menores de edad, personas voluntarias y donantes.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. La incorporación de las personas al mercado de trabajo genera un impacto en los ingresos que percibe el hogar, ya que no solo se presenta un aumento en los ingresos sino cumplimiento de derechos laborales, lo que incide en el acceso a otros derechos como salud, vivienda, educación. Desde un desarrollo integral de las personas menores de edad, se promueve la permanencia en el sistema educativo como mecanismo para la construcción de un proyecto de vida que permita la incorporación en el mercado laboral formal a las niñas y adolescentes contribuyendo a una movilidad social ascendente.

ODS 10: Reducción de las desigualdades. Para el presente análisis este objetivo se enmarca en la desigualdad de género existente, ya que un eje de acción de la organización es el trabajo desde la prevención de la violencia de género y la dotación de información sobre derechos a las niñas y adolescentes, para ello, como acompañamiento de las temáticas abordadas en las sesiones semanales en Club Niña y Club Cole, se realizan sesiones especiales en coordinación con entes públicos y privados, para el acercamiento a las participantes a elementos vinculados con ciencia, tecnología, ciberseguridad, fomentando la incorporación de las mujeres en carreras STEM, por medio del desarrollo de habilidades y

conocimiento de carreras relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, lo que conlleva un desarrollo de habilidades y capacidades desde edades tempranas.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles: Se vislumbra una relación entre el valor que efectúa la organización desde la prevención de la violencia de género y el fortalecimiento de las capacidades sociales de las niñas, adolescentes y las personas encargadas y mejora de los espacios públicos, en donde se contribuye con el desarrollo de comunidades más seguras e inclusivas, en colaboración con iniciativas comunales y del gobierno local de prevención y construcción de espacios seguros para un abordaje integral de las personas menores de edad.

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Desde el eje de la prevención de la violencia de género que trabaja la organización, se fomenta el desarrollo de entornos seguros para las personas menores de edad, el cumplimiento de este ODS sale del alcance de la organización, ya que, al trabajar con niñas y adolescentes de comunidades de vulnerabilidad social, se entrelazan una serie de problemáticas sociales que inciden en el desarrollo integral de las participantes. No obstante, desde la organización se fomenta una cultura de paz, resolución alterna de conflictos y se trabaja desde el reconocimiento de las emociones desde los procesos socioeducativos que se realizan en Club Niña y Club Cole. En el Club Familias también se aborda esta temática, brindando información a las madres, padres y/o encargados sobre crianza positiva y manejo de límites como parte del crecimiento de las personas menores de edad.

El trabajo articulado que realiza la organización permite visibilizar acciones orientadas al fomento de una cultura de paz, fortaleciendo desde edades tempranas, la importancia de la empatía, igualdad, tolerancia, diálogo y solidaridad en los espacios en los que se desenvuelven las niñas y las adolescentes, sus hogares, centros de estudio y comunidad.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. El cumplimiento de las metas estipuladas en cada ODS corresponde directamente a entes que poseen poder de decisión y recursos para

la inversión en acciones que incidan en el desarrollo integral de los países, comunidades y personas. Dentro de las alianzas efectuadas en beneficio de la población objetivo se reconoce la labor de la institución rectora en materia de niñez y adolescencia, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), que, a partir de los programas de prevención, academias de crianza y subsistemas de protección de la niñez, articula acciones para el cumplimiento de derechos de la población menor de edad.

Asimismo, se realizan acciones de coordinación con organismos no gubernamentales como Paniamor y organismos internacionales como UNICEF en donde visibilizan los derechos de las niñas y las adolescentes y promueven un trabajo articulado para un mayor acercamiento al cumplimiento de derechos para esta población.

Desde esta perspectiva, se reconocen las acciones de coordinación con entes internacionales y no gubernamentales para la dotación de recursos para la inversión en los programas de la organización, así como alianzas con entes públicos y privados para la generación de acciones que permitan un desarrollo integral a la población beneficiaria de la organización Soy Niña, desde la prevención de la violencia de género y fomento de habilidades sociales que contribuyen a un desarrollo integral de las niñas y las adolescentes, impactando desde edades tempranas el acceso a la información, conocimiento de derechos y empoderamiento.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5 desarrollado por GPM Global brinda insumos teóricos y prácticos para el análisis de la sostenibilidad en los proyectos, contemplando categorías y subcategorías de análisis: P5 hace referencia a Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad (GPM Global, 2023). Producto y procesos se entienden como perspectivas de análisis, mientras que

personas, planetas y prosperidad corresponden a las categorías que poseen subcategorías en donde se analizan los componentes sociales, ambientales y económicos.

De acuerdo de con GPM Global (2023) la categoría personas se refiere al aspecto social

p.13).

La categoría del planeta se encuentra relacionada con el medio ambiente y se relaciona sistemas incluyen la tierra, el aire y el agua, así como la flora, la fauna y las personas que viven

Por su parte, la categoría de prosperidad posee un énfasis económico, como señala se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en las finanzas de las partes interesadas del proyecto . Donde se busca maximizar los resultados en la mayor cantidad de personas, vinculadas con el proyecto.

A continuación, se presenta el análisis de riesgos a la sostenibilidad según el Estándar P5 del GPM, en donde se detalla desde la perspectiva del ciclo de vida del proyecto y del producto.

Impacto sobre las personas

Prácticas laborales y trabajo decente

Desde la visión que posee la organización Soy Niña se vislumbra como el trabajo articulado entre la prevención de la violencia de género por medio de procesos socioeducativos y el desarrollo de habilidades desde edades tempranas para la construcción de un proyecto de vida, contribuye con el impacto que puede tener en las niñas y adolescentes la finalización de los estudios formales de secundaria con miras al ingreso al mercado laboral formal y autonomía económica. Desde esta perspectiva se identifican los siguientes riesgos que se podrían presentar generando un impacto en el bienestar de las personas involucradas.

La no conclusión de los estudios de secundaria en las adolescentes genera menos posibilidades de incorporación al mercado laboral con las garantías establecidas en el Código de Trabajo y normativa vigente.

En relación con la igualdad de oportunidades si desde las instancias competentes no se trabaja en la disminución de brechas salariales, se establece como riesgo la desigualdad en las oportunidades y acceso inequitativo a ostentar puestos de poder, generando un impacto en el desarrollo y participación de las mujeres en diferentes industrias.

En cuanto a la calificación y capacitación se identifica la no generación de oportunidades para el desarrollo de habilidades orientadas a la formación en competencias de ciencia, tecnología, matemática e ingeniería, en donde se fomenta el desarrollo del pensamiento lógico matemático y análisis de datos, habilidades requeridas por las industrias para la contratación de personal en áreas de especialización o alta remuneración.

Si no se trabaja en el desarrollo integral de las niñas y adolescentes contemplando las diferentes aristas como lo es la salud física, emocional y tomando en consideración la división sexual del trabajo, así como las dobles y triples jornadas que asumen las mujeres (jornada laboral, cuidado de otras personas y realización de quehaceres domésticos), no se presenta armonía entre el trabajo-vida y salud mental, generando un impacto en la salud y bienestar de las mujeres.

En relación con este balance, resulta fundamental el desarrollo de competencias locales en donde se fomenta la contratación de mano de obra local, así como a cultura local para mejorar la eficiencia (GPM Global, 2023). Si esto no se presenta genera un impacto en las condiciones materiales de vida de las mujeres, en donde tendrían que invertir una cantidad considerable del tiempo en el desplazamiento a su lugar de trabajo generando desarraigo y desequilibrio entre el trabajo-vida-salud.

Desde el trabajo articulado entre las instancias componentes involucrando el sector público con la generación de políticas, privado y no gubernamental, se vislumbran cómo los riesgos pueden llegar a convertir en oportunidades desde un posicionamiento de derechos y con incentivos que promuevan la inserción de las mujeres en el mercado laboral formal, en donde se establezcan procesos de capacitación y desarrollo de habilidades, así como el fomento integral entre la educación, conocimiento de derechos y desarrollo de las niñas y mujeres en entornos seguros libre de violencia, en donde tengan las posibilidades de la continuación de los estudios para aspirar a la independencia económica.

Sociedad y clientes

El reconocimiento de derechos desde edades tempranas genera un impacto en la exigibilidad de estos como parte de un desarrollo integral de las mujeres, con el trabajo que realiza la organización se fomenta desde diferentes actividades a que las niñas y las adolescentes puedan desenvolverse en espacios en donde coloquen sus puntos de vista y puedan tener un posicionamiento hacia las situaciones que acontecen en la sociedad. Lo anterior se vincula con la participación de la comunidad, y cómo las personas pueden ser partícipes de los procesos y actividades que se desarrollan en un entorno, lo que se puede convertir en un mecanismo para el análisis y estrategias para visibilizar el cumplimiento de políticas públicas que tienen incidencia en su entorno inmediato.

Derechos humanos

Esta categoría constituye un pilar fundamental en el desarrollo del presente proyecto, en donde se analiza desde una perspectiva integral la intervención de las instancias correspondientes para la promoción de los derechos de las niñas y adolescentes. Desde una perspectiva de derechos humanos se toma como base la normativa internacional y nacional vinculada con el interés superior de la persona menor de edad, en donde se enfatiza en el desarrollo de estrategias que fomenten la igualdad y equidad entre los hombres y mujeres en

todos los ámbitos, económico, social, político, cultural, que permita avanzar en una sociedad que brinde las mismas oportunidades a hombres y mujeres, lo que se debe fomentar desde edades tempranas.

Desde la misión y visión de la organización se vislumbra como el proyecto al contemplar los derechos humanos se relaciona directamente con el posicionamiento de la organización en el desarrollo de condiciones que contribuyan al empoderamiento de las niñas y las adolescentes reforzando el conocimiento de los derechos, trabajando en la prevención de la violencia de género y desarrollo de habilidades para la construcción de proyectos de vida de las personas menores de edad.

Comportamiento ético

Desde el presente proyecto se establece como punto de partida lo indicado por GPM Global (2023) los proyectos deben adherir a principios éticos como el respeto por los derechos

Es donde se debe procurar tomar decisiones que no generen un impacto negativo en las personas involucradas en el proyecto.

Lo anterior se vislumbra desde los procesos de comunicación y rendición que realiza la organización a los entes donantes, en donde debe prevalecer el comportamiento ético en todas las acciones que se realiza. De igual manera, al trabajar con población menor de edad es fundamental el cumplimiento de las restricciones de uso de imagen de las niñas y adolescentes y contar con los respectivos consentimientos informados para la reproducción de imágenes y protección de información de las personas.

Impacto sobre el planeta

Evaluación de Huella de Carbono y Estrategias de Mitigación

Las estrategias de mitigación del impacto ambiental se relacionan con las actividades que realiza la organización, tanto para recaudación de fondos como el trabajo con las niñas y

las adolescentes en donde se buscaría implementar acciones que no generen un aumento en las emisiones, entre las que se señalan la utilización de medios de transporte sostenible para el traslado de las niñas y adolescentes desde las comunidades a los lugares en donde se desarrollan las actividades, así como adquisiciones locales que fomenten la compra de productos y servicios a proveedores locales (GMP Global, 2023).

Además del fomento de la comunicación digital tanto en las estrategias de mercadeo promocionado las actividades por redes sociales y medios digitales, eliminando el consumo de papel, así como la realización de reuniones virtuales que eviten el desplazamiento de las personas participantes.

Gestión Integral de Recursos Naturales Considerando el consumo de agua, la calidad del aire y agua, y el impacto en la biodiversidad

En los eventos que realiza la organización, así como las sesiones semanales se pueden establecer acciones que contribuyan con la gestión integral de los recursos principalmente la electricidad y el consumo de agua, por medio de la incorporación de prácticas sostenibles y procesos de concientización hacia la población.

Economía Circular y Gestión de Residuos

Desde los procesos socioeducativos que se realizan en Club Niña, Club Cole y Club Familia si se contempla como eje temático la conversación de los recursos naturales y fomento del reciclaje en los hogares, se genera un impacto en la generación de residuos en las comunidades en donde habitan las niñas y las adolescentes.

Eficiencia Energética y Transición hacia Energías Renovables

Como lo señala el GPM Global (2023) los proyectos son grandes consumidores de energía. Los proyectos sostenibles deben ser conscientes del impacto que sus actividades tienen en el planeta .

Cualquier actividad que realice la organización debe velar por el consumo de la energía propiciando acciones como la desconexión de aparatos eléctricos que no se estén utilizando, aprovechamiento de la luz solar para la iluminación, así como el fomento en brindar información a la población objetivo de la organización y sus familias de prácticas en sus hogares que promuevan la eficiencia energética y concientización de la utilización de los recursos.

Cadena de Suministro Sostenible e Impacto Territorial Considerando la adquisición local, comunicación digital, desplazamiento de agua y erosión del suelo

La cadena de suministro se vincula con los procesos que realiza la organización tanto las actividades que ejecuta con la población objetivo, así como las labores administrativas que se vinculan principalmente con la recaudación de fondos e involucramiento de entes donantes para la sostenibilidad financiera de la organización. Dentro de estas actividades se debe contemplar el consumo de recursos que se está realizando en donde se pueden incorporar prácticas que contemplen el reciclaje de materiales, la reutilización y la generación de residuos. En donde se establezca dentro de los planes y contrataciones de servicios prácticas sostenibles y manejo de residuos.

Es por ello que se debe procurar incorporar en todos sus componentes la adquisición local, propiciando la utilización de bienes y servicios de las comunidades, la comunicación digital para evitar el desplazamiento en reuniones de corta duración, máximo aprovechamiento de los recursos, generando proyectos que busquen minimizar los impactos negativos en el medio ambiente (GPM Global, 2023).

Impacto sobre la prosperidad

Análisis del Caso de Negocio y Retorno Social de la Inversión (SROI)

Como lo señala GPM Global (2023) cada proyecto debe generar beneficios superiores a p.64). Desde el punto de vista del trabajo que realiza una organización sin fines de lucro que genera un impacto social, se contempla como el retorno social de la inversión se

analiza desde el impacto en conocimiento de derechos y prevención de la violencia de género desde edades tempranas puede repercutir de manera positiva en el desarrollo de las niñas y adolescentes, propiciando habilidades blandas que contribuyan con proyectos de vida que se encuentren vinculados con la promoción de la autonomía e independencia económica de las mujeres.

Desde el caso de negocio propuesto para cada proyecto se debe contemplar la viabilidad, los resultados esperados, así como el análisis de los costos y beneficios generados, en donde se va a propiciar el mayor potencial de retorno social de la inversión (GPM Global, 2023).

El establecimiento de indicadores claves de desempeño vinculados con el retorno social de la inversión brinda insumos para la solicitud de recursos a entes cooperantes, así como justificaciones de la viabilidad de la inversión que realizan donantes que contribuyen con la sostenibilidad financiera de la organización y permite la inversión en las actividades con la población objetivo, en donde se incluye tanto las sesiones mensuales como la organización de actividades que generen un impacto en el reconocimiento de Soy Niña como instancia promotora de los derechos de las niñas y adolescentes.

Resiliencia y Flexibilidad ante Incertidumbres

Al ser una organización sin fines de lucro los análisis de incertidumbre para determinar la viabilidad del proyecto, debe incluir el análisis de múltiples variables interdependientes, como lo señala GPM Global (2023), lo que permite la identificación de riesgos que pueden afectar la sostenibilidad financiera de la organización. Para ello desde la administración de la organización se deben realizar los respectivos análisis que permita sustentar la toma de decisión de inversión y ampliación de cobertura en nuevas comunidades de riesgo y/o vulnerabilidad social.

Impacto Económico Local y Agilidad Empresarial

Este componente se vincula con el poder de adaptación que requieren las organizaciones para poder enfrentar los desafíos que se pueden presentar, los cuales pueden venir de instancias nacionales e internacionales que generen un impacto en los procesos que realiza la organización. Para ello como parte de la capacitación que se debe realizar con el personal de la organización debe incluir la capacidad de adaptación a entornos cambiantes y flexibilidad, así como la identificación de riesgos que permitan mitigar los riesgos y fortalecer las oportunidades que se presenten.

Beneficios Indirectos y Estimulación del Mercado

De acuerdo con lo señalado por GPM Global (2023) los proyectos sostenibles pueden crear valor para sus patrocinadores y clientes ofreciendo productos y servicios innovadores que sean respetuosos con el medio ambiente y que impulsen sus mercados a ser más sostenibles (p.72). Desde esta perspectiva se identifica la relación entre los beneficios que genera la organización para la población objetivo y la incorporación de la sostenibilidad en los procesos desde una visión de búsqueda de equilibrio entre el componente social, ambiental y económico.

Modelado de Sostenibilidad y Reporte ESG

Un componente innovador que puede resultar para la organización es no solo tener una perspectiva de promoción de los derechos de las niñas y las adolescentes, sino complementar el trabajo que se realiza desde una perspectiva de sostenibilidad contemplando criterios de sostenibilidad en las contrataciones, promoción de prácticas de economía circular e incorporación dentro de los contenidos de Club Niña, Club Cole y Club Familia el fomento de prácticas sostenibles en los hogares y las comunidades en donde trabajan. Lo anterior, se puede traducir en la posibilidad de participar por fondos no reembolsables para la inversión en los programas sociales que posee la organización.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Con base en lo señalado por GPM Global (2023) el desarrollo regenerativo

Es un enfoque del desarrollo sostenible que va más allá de minimizar el daño y trata de restaurar y renovar activamente los sistemas naturales. Busca crear comunidades autosuficientes que generen más recursos de los que consumen y, por lo tanto, mejorar el bienestar de todos los seres vivos. (p.89)

Desde esta definición se vislumbra como en los procesos que se realizan desde las organizaciones sin fines de lucro se puede buscar un equilibrio entre el componente social, económico y ambiental, generando un impacto no solo en la población objetivo a partir de la temática central de abordaje, sino en la comunidad en donde se desarrollan los proyectos.

Seguidamente, se presenta un análisis de las dimensiones del desarrollo regenerativo contemplando la dimensión ambiental, social, económica, espiritual, cultural y política y su vínculo con el proyecto en mención.

Dimensión Ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Desde el planteamiento del proyecto se busca incorporar en la guía metodológica el enfoque del desarrollo regenerativo, desde la perspectiva de que los procesos que se desarrollen se puedan incorporar a nivel teórico el concepto de desarrollo regenerativo y sostenibilidad, en donde el proyecto piloto vinculado con el objetivo 4 retome elementos que pueden ser considerados por la organización para la incorporación en sus procesos de trabajo. Tomando como punto de partida la importancia que posee para la organización la incorporación del eje ambiental, no solo para las solicitudes de financiamiento, sino desde el impacto que puede tener

la incorporación de temas ambientales desde edades tempranas, como parte de una atención integral a la población y profundización de derechos.

Asimismo, desde el planteamiento de la guía metodológica se busca incorporar el vínculo existente entre la dimensión social, económica y ambiental como parte de un desarrollo óptimo de las personas menores de edad y su relación con el entorno. Desde esta perspectiva se busca establecer alianzas para la incorporación de la temática en las sesiones especiales que se realizan con las niñas y adolescentes, en donde se incluya la gestión de residuos y prácticas sostenibles.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)

Debido a la naturaleza del proyecto, no es posible vincular el desarrollo de este con la afectación a los límites planetarios, ya que el proyecto no genera bienes ni productos, sino que permite estandarizar los procesos que realiza la organización vinculada con el manejo del personal voluntario.

Sin embargo, desde una visión regenerativa es posible relacionar las acciones que puede incorporar la organización para reducir la huella ambiental, como el máximo aprovechamiento de los materiales que se realizan en las sesiones del Club en donde no se utilicen materiales de un solo uso, el fomento de prácticas sostenibles en los procesos cotidianos que realiza la organización, así como en las actividades con la población objetivo.

Uno de los componentes para iniciar es el conocimiento y profundización del desarrollo regenerativo y la incorporación de planes que incluya criterios de sostenibilidad para la gestión de contrataciones, entre otras acciones que trabajen en el empoderamiento de las personas, por ende, de las comunidades; así como la incorporación como parte del desarrollo de habilidades y construcción de proyectos de vida de economías circulares.

Dimensión Social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta?

según ODS

El proyecto en mención contribuye con los procesos para la gestión de proyectos de voluntariado, lo que favorece a la estandarización y contar con mayores insumos para el trabajo administrativo y de campo que se realiza en las comunidades con las niñas y las adolescentes. A nivel social los programas de Soy Niña contribuyen con un desarrollo integral de las personas menores de edad que participan en Club Niña y Club Cole, desde el reconocimiento de los derechos y el posicionamiento de la promoción de una sociedad igualitaria, equitativa que brinde las mismas oportunidades para los hombres y las mujeres, lo que se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dimensión Económica

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

El trabajo de una organización sin fines de lucro que posee un componente social desde un enfoque de derechos genera beneficios directos a las personas en condición de vulnerabilidad y riesgo social. Desde esta perspectiva Soy Niña define una población objetivo que busca generar beneficios en un corto, mediano y largo plazo vinculado con el reconocimiento de derechos y prevención de la violencia de género, que promueve el fortalecimiento de los conocimientos en las diferentes etapas de las niñas y adolescentes. Al desarrollar el proyecto en mención en una organización de esta naturaleza, intrínsecamente se genera un beneficio en donde se busca la optimización del recurso humano de las personas voluntarias.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

En una perspectiva de largo plazo la incidencia que puede tener el trabajo de la organización en el proyecto de vida de las niñas y adolescentes puede contribuir en la brecha y

acceso de oportunidades para las mujeres participantes, en donde se promueve la finalización de los estudios de secundaria y construcción de un proyecto de vida orientado a la independencia económica.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

El conocimiento y el acceso a información se constituye en un recurso invaluable en las personas, principalmente cuando se habla de derechos humanos y prevención de las manifestaciones de violencia, a pesar de que el presente proyecto posee un enfoque social, se vincula con el retorno social de la inversión y el impacto puede tener en el desarrollo integral de las personas menores de edad las acciones que genera la organización hacia su población objetivo.

Dimensión Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Al propiciar como parte de la guía metodológica la importancia que posee los espacios de capacitación formal y recreación para los equipos de voluntariado, los cuales se pueden llevar a cabo en lugares al aire libre promoviendo la cohesión de grupo y mayor conocimiento de las temáticas que aborda la organización.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

Desde el análisis de la categoría género y derechos humanos, en donde se parte de la visión de las personas como seres integrales con habilidades para desarrollar diferentes actividades y asumir diferentes roles en una organización.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Uno de los componentes desarrollados en el marco teórico se vincula con las teorías de motivación, en donde se parte que es un componente indispensable para la permanencia de las personas voluntarias. En este sentido, desde la propuesta de actividades que generen

motivación a las participantes se encuentra el desarrollo de actividades de autocuidado que incluyan espacios para la recreación y cohesión de grupo.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

El establecimiento de procedimientos estandarizados puede generar una reflexión por parte de las participantes, el tener que ajustar las aspiraciones de las personas con los roles y actividades programadas para el cumplimiento de las horas de voluntariado.

Dimensión Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

El Club Niña y Club Cole se lleva a cabo por medio de procesos socioeducativos en donde se fomenta la creatividad y las expresiones artísticas a partir de las habilidades que posean las personas menores de edad. Este elemento se incorpora desde la guía metodológica, en donde se contempla que las personas voluntarias provienen de diferentes disciplinas, por lo que poseen habilidades diferentes para el cumplimiento de los roles, promoviendo la creatividad y expresiones artísticas según el perfil de las participantes.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

Se toma en consideración que la composición de las familias de la población objetivo puede ser diversa, en donde se puede presentar niñas y adolescentes que la persona encargada corresponde a una persona adulta mayor, además, se promueve desde un enfoque de derechos el respeto para todas las poblaciones.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Desde los componentes de la guía metodológica se parte de la población objetivo de la organización y el entorno en el que se desarrollan las niñas y las adolescentes, de forma tal que

se parte de la realidad local y partiendo de los procesos que ya desarrolla la organización, en busca de la optimización de los procesos.

Dimensión Política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

La misión y visión de la organización se vincula con la construcción de un proyecto de vida de las niñas y adolescentes que promueve habilidades para la autonomía e independencia económica. Desde este sentido, el proyecto en mención brinda insumos para que la gestión de voluntariado pueda contener herramientas y plantillas que puedan ser utilizadas por las participantes, lo que contribuye a que el mayor tiempo que las personas dedican a la organización sea en labores sustantivas con la población objetivo o en el cumplimiento del rol asignado.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

El proyecto posee un vínculo directo con el empoderamiento de las mujeres, en donde los componentes de la guía metodológica parten desde un enfoque de género y derechos, promoviendo desde la motivación el involucramiento en los procesos de la organización.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

La organización realiza un trabajo directo en las comunidades en las que habitan la población objetivo, ya que son los espacios comunales en donde se realizan los Club Niña y Club Cole, lo que de manera indirecta genera un impacto en la localidad, además, permite un mayor acercamiento a la realidad social en la que se desenvuelven las niñas y adolescentes.

El proyecto vincula en la guía metodológica este componente, en donde se toma en consideración que gran parte de los procesos que realizan las personas voluntarias que asisten regularmente a los Club, se efectúan en las localidades.

Lista de Referencias

- Acuña, P. (2024). *Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica. Fase 1: restauración general de la casona*. [Proyecto de Graduación de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://hdl.handle.net/2238/15891>
- Arbulu, C. (2023). *Definición de método de investigación inductivo*. https://www.researchgate.net/publication/374900049_Definicion_de_metodo_de_investigacion_inductivo
- Arias, G. (2023). *Propuesta de una guía metodológica de trabajo para la formulación de proyectos en Instituto Paz, organización enfocada en el desarrollo de proyectos de carácter social*. [Proyecto de Graduación de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://hdl.handle.net/2238/14936>
- Asociación de Gestión de Proyectos. (2025). *¿Qué es la gestión de proyectos?* <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>
- Bernal, C. (2016) *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Cuarta edición. Colombia. Person Educación https://www.academia.edu/?h=44228601&welcome=1&from_sutd_work_id=44228601
- Brigden, B. (26 de setiembre de 2023). *Strategies for successful project management in nonprofits* [Estrategias para una gestión exitosa de proyectos en organizaciones sin fines de lucro]. <https://www.teamwork.com/blog/project-management-for-nonprofits/>
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Universidad Complutense de Madrid. [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnica%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnica%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf)

- Carvajal, L. (2024). *Metodología para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para voces vitales Costa Rica*. [Proyecto de Graduación de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio UCI.
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/2749>
- Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica. (2022). *Serie 1: Trabajo Social y Derechos Humanos: género*. <https://repositorio.ts.ucr.ac.cr/handle/123456789/587>
- Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia. (2023). *Estado de los derechos de la niñez y la adolescencia: Costa Rica, 2021* [Recurso electrónico]. Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CNNA). <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cnna.go.cr/wp-content/uploads/2023/09/Estado-de-los-Derechos-de-la-Ninez-y-la-Adolescencia-Costa-Rica-2021.pdf>
- Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Programa Estado de la Nación. (2024). *Estado de la Nación 2024* [Recurso electrónico]. CONARE - Programa Estado de la Nación.
<https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-nacion-2024>
- Dharma Consulting. (2023a) *El poder del enfoque predictivo: Entendiendo la Planificación Orientada en la Gestión de Proyectos*. <https://dharmacon.net/2023/10/20/el-poder-del-enfoque-predictivo-entendiendo-la-planificacion-orientada-en-la-gestion-de-proyectos/>
- Dharma Consulting. (2023b) *Entregables en la gestión de proyectos: Creando valor tangible e intangible*. <https://dharmacon.net/2023/07/14/entregables-en-la-gestion-de-proyectos-creando-valor-tangible-e-intangible/>
- Dharma Consulting. (2023c) *Análisis de Supuestos y Restricciones: Manteniendo la coherencia y la integridad en la gestión de proyectos*. <https://dharmacon.net/2023/06/21/analisis-de-supuestos-y-restricciones-coherencia-integridad-gestion-proyectos/>
- Fernández, X. (2022). Vocabulario referido a género. *Serie 1: Trabajo Social y Derechos Humanos: género*. Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica.

García, L. (07 de junio de 2019) *Diversas fuentes de información y su búsqueda*.

<https://critica.cl/otros/diversas-fuentes-de-informacion-y-su-busqueda>

Giménez, A. (2024). *La matriz de poder e interés*. <https://www.aunitz.net/la-matriz-de-poder-e-interes/>

Girón, Á. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección*. [Tesis de grado, Universidad de Sevilla].

<https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

Gordillo, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro* [Tesis de grado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176039/Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-de-proyectos-para-una-instituci%C3%B3n-sin-fines-de-lucro.pdf?sequence=1>

GPM Global. (2023). *El Estándar P5 de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. GPM Global.

GPM Global. (2024). *Gestión de proyectos sostenibles: La guía práctica de GPM* (3.^a ed.). GPM Global.

Guzmán, L. (2022). *La categoría género y su vinculación con el Trabajo Social. Serie 1: Trabajo Social y Derechos Humanos: género*. Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica.

<https://repositorio.ts.ucr.ac.cr/handle/123456789/587>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://>

efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

- Jiménez, R. (2025). *Desarrollo de una guía metodológica para la dirección de proyectos a nivel regional para la corporación el Orbe S.A.* [Proyecto de Graduación de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio UCI.
https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/search?query=%29.+Desarrollo+de+una+gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+la+direcci%C3%B3n+de+proyectos+a+nivel+regional+para+la+corporaci%C3%B3n+el+Orbe+S.A.+&query_type=keyword&record_types%5B%5D=Item&record_types%5B%5D=File&record_types%5B%5D=Collection&submit_search=Entregar
- Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*. (6.^a ed.). Pabló Lledó.
- Lledó, P. (2020). *Profesional Ágil: Apuntes para la certificación PMI*. Pabló Lledó.
- Leonelli, L. (15 de octubre del 2024). *Dominando el éxito del proyecto: Explorando enfoques predictivos, adaptativos e híbridos para la gestión de proyectos*.
<https://www.linkedin.com/pulse/mastering-project-success-exploring-predictive-hybrid-leonelli-oxwhf>
- López, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no lucrativas*. Cuaderno de gestión 6. Fundación Luis Vives.
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366102025_017.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366102025_017.pdf)
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
<https://dspace.uaeh.edu.mx/server/api/core/bitstreams/624c644f-fe81-42be-9a5d-2ccde73a78e6/content>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Editorial

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Mendoza, L. (2021). *Plan de Desarrollo del Compromiso del Personal Voluntario de Bokatas*.

[Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Repositorio OATD

<https://oa.upm.es/68617/>

Millora, C. (2020). *Las prácticas del voluntariado en el siglo XXI*.

[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://knowledge.unv.org/system/files/2020-07/Volunteering%20Practices%20in%20the%2021st%20Century_ES.pdf](https://knowledge.unv.org/system/files/2020-07/Volunteering%20Practices%20in%20the%2021st%20Century_ES.pdf)

Morales, A. (2022). *Donas y Feminismo para equilibrar la agenda social con la estabilidad económica*. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/download/17202/25508?inline=1>.

Moreno, N. (2016). *Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación*.

Universidad EAN, Colombia. <https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización Soy Niña (2025). *Sobre Nosotros. ¿Por qué las niñas?* <https://soynina.org/sobre-nosotros/por-que-las-ninas>

Organización Soy Niña (2026a). *Inducción al voluntariado* [Documento interno no publicado]

Organización Soy Niña (2026b). *Protocolo de tutorías académicas*. [Documento interno no publicado]

Ortegón, A. (2018). *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional*.

Universidad

EAN.[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/la-gerencia-de-proyectos-como-impulsor-de-la-estrategia-ean.pdf](https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/la-gerencia-de-proyectos-como-impulsor-de-la-estrategia-ean.pdf)

Plataforma de Voluntariado de España (2018). *Manual para la persona responsable de voluntariado*. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-para-la-persona-responsable-de-voluntariado.pdf>

PNUD. (s.f.). *Los ODS en acción*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

PNUD. (2024). *Gestión de proyectos con perspectiva de género*.

<https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/gestion-de-proyectos-con-perspectiva-de-genero>

Programa de Voluntariados de las Naciones Unidas (2021). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2022: Crear sociedades igualitarias e inclusivas*.

<https://swvr2022.unv.org/es/>

Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (6.ª ed.). PMI.

Project Management Institute. (2021). *El Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. (7.ª ed.). PMI.

Project Management Institute. (2023). *Guía de prácticas de los grupos de procesos: Una herramienta complementaria al PMBOK Guide*. PMI.

Red Acoge (2018). *Guía de gestión de voluntariado*. España.Red Acoge.

<https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://redacoge.org/wp-content/uploads/2020/11/Voluntariado.pdf>

Rodas, A. (2018). *Definición y priorización de portafolios de proyectos para la asignación de recursos en una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]

[//bfrrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/341f56a9-68b9-4e24-9bb2-6404e63e14cc/content](https://bfrrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/341f56a9-68b9-4e24-9bb2-6404e63e14cc/content)

- Tertusio, S. (2024, 07 de noviembre). *Importancia de las fuentes de Información en la Investigación*. Instituto de Formación, Actualización y Desarrollo SA.
<https://www.ifadesa.com/post/importancia-de-las-fuentes-de-informaci%C3%B3n-en-la-investigaci%C3%B3n>
- Voluntare (2016). *Guía de Indicadores para la Medición del Voluntariado Corporativo*.
<https://www.voluntare.org/voloteca/guia-indicadores-medicion-del-voluntariado-corporativo/>
- UNICEF. (2022, 11 de octubre). *ONU llama a redoblar esfuerzos para que las niñas en Costa Rica tengan acceso a la salud y a la educación y estén protegidas contra la violencia* [Comunicado de prensa]. <https://www.unicef.org/costarica/comunicados-prensa/onu-llama-redoblar-esfuerzos-para-que-las-ni%C3%B1as-en-costa-rica-tengan-acceso-la>
- UNICEF (2025). *Directrices para la realización de reportajes éticos*.
<https://www.unicef.org/costarica/informes/directices-para-la-realizaci%C3%B3n-de-reportajes-%z3%A9ticos>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre de la estudiante

Tatiana Navarro Aragón

2. Nombre del PFG

Guía Metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña

3. Área temática del sector o actividad

Educación/ Organización No Gubernamental

4. Firma de la persona estudiante

5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata Leitón

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

19 de noviembre del 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

25 de noviembre de
2025

20 de abril del 2026

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contener una guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña que contribuya con la estandarización de los procesos y optimización del recurso humano?

10. Hipótesis de investigación

Es posible diseñar una guía metodológica que incluya los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control de los procedimientos para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña que potencie la estandarización y organización del recurso humano.

11. Objetivo general

Desarrollar una Guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña para la estandarización de los procesos, mejora en la eficiencia operativa y optimización del recurso humano.

12. Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de la organización Soy Niña en la gestión de proyectos de voluntariado con el fin de determinar los requerimientos para la incorporación en una guía metodológica.
2. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado para el establecimiento de una línea base que permita su ejecución y control.
3. Documentar los procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de voluntariado, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y estandarizar la gestión.
4. Diseñar una propuesta de guía metodológica para el proyecto de gestión de voluntariado en el equipo de tutorías académicas de la organización Soy Niña orientada a estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

5. Justificación del PFG

La organización Soy Niña trabaja con niñas y adolescentes de comunidades de vulnerabilidad social en los cantones de Desamparados, San José y La Unión, Cartago. Por medio de procesos socioeducativos con la población objetivo, se trabajan temas sobre derechos, prevención del embarazo, autoestima y empoderamiento desde edades tempranas.

Debido al crecimiento paulatino que ha tenido la organización desde su constitución en el 2018, ha tenido cambios en su estructura e incorporación de procesos a partir de las necesidades identificadas con la población.

Actualmente, la organización no posee una guía metodológica que incluya una estandarización en los procesos de participación de las personas voluntarias, desde el reclutamiento hasta el seguimiento de las actividades que se realizan en los equipos de voluntariado, en donde se definan las principales actividades a desarrollar en cada equipo.

Cuenta con algunos insumos para el proceso de reclutamiento, así como coordinaciones en cada equipo, no obstante, la información no se encuentra unificada ni cuentan con plantillas o instrumentos para la sistematización de las acciones realizadas en el año.

Al poseer una guía metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado, no solo va a permitir contar con data sobre el accionar de la organización para la estandarización de los procesos y una optimización del recurso humano, sino contribuye a la organización para tener mayor solidez para la presentación de reportes a los donantes que contribuyen financieramente para la sostenibilidad de los programas.

6. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1. Informe de necesidades identificadas de la organización Soy Niña.
 - 1.2.1.1 Identificación de brechas y oportunidades de mejora.
 - 1.2.1.2 Documento de las necesidades identificadas en proyectos de voluntariado.
- 1.2.2 Documento de técnicas y herramientas de los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado.
 - 1.2.2.1 Procesos de inicio del proyecto.
 - 1.2.2.2 Procesos de planificación del proyecto.
- 1.2.3 Documento con procedimientos, técnicas y herramientas del grupo de procesos de ejecución y control y de cierre.
 - 1.2.3.1 Recomendaciones de procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución del proyecto.
 - 1.2.3.2 Recomendaciones de procedimientos, técnicas y herramientas para el monitoreo y control del proyecto.
- 1.2.4 Diseño de guía metodológica para proyecto piloto.
 - 1.2.4.1 Identificación de proyecto para piloto.

1.2.4.2 Incorporación de los procesos del grupo de procesos para el desarrollo del piloto.
1.2.5 Conclusiones
1.2.6 Recomendaciones
1.2.7 Listas de referencias
1.2.8 Anexos
1.2.9 Aprobación de tutor para lectura
1.3 Revisión de lectores
1.3.1 Asignación de los lectores
1.3.2 Envío de documentos a lectores
1.3.3 Retroalimentación por parte de lectores
1.3.4 Aprobación del documento
1.4 Evaluación
1.4.1 Calificación del Tribunal
1.4.2 Aprobación final del PFG

7. Presupuesto del PFG

Rubro	Monto
Materiales y papelería para reuniones presenciales	50.000
Viáticos (combustible, alimentación)	25.000
Total	75.000

8. Supuestos para la elaboración del PFG

1. Se tiene acceso a la información de la organización Soy Niña requerida para elaborar el PFG.
2. Existe anuencia para la realización de reuniones presenciales para la recolección de información con personas involucradas en la organización, coordinadoras de equipos y Staff.
3. Se mantiene comunicación constante con la coordinadora de voluntariado para la validación de la información.
4. El tiempo programado por la suscrita es suficiente para el cumplimiento de los entregables del PFG en tiempo y forma.

9. Restricciones para la elaboración del PFG

1. El Club Niña y Club Cole coincide con el ciclo lectivo anual, por lo que la mayoría de los equipos de voluntariado no están activos en enero, debido al periodo de vacaciones del Ministerio de Educación Pública.
2. El tiempo establecido para el PFG definido por la Universidad no puede ser mayor a cuatro meses.
3. No toda la información recopilada en diferentes actividades de la organización se encuentra sistematizada.
4. Para la recolección de información con encargadas de los equipos y Staff se tienen que programar reuniones de lunes a viernes, lo que coincide con el horario laboral de la suscrita.

10. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si se presentan cambios en la coordinación del voluntariado podría generar inconvenientes para la recolección de información y realizar trabajo de campo.
2. Si se presentan cambios en la estructura de la organización podría generar que la información recopilada no se adapte en la gestión de proyectos de voluntariado.
3. Si se presenta una disminución del presupuesto proveniente de donantes podría afectar la ejecución de programas en el 2026, lo cual generaría que se requiera menos personal de voluntariado para los diferentes procesos de la organización.
4. Como resultado de falta de comunicación entre el Staff de la organización y las coordinadoras de los equipos de voluntariado, puede que no se consideren las necesidades requeridas para la organización, lo que podría impactar en el alcance del proyecto.

11. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	19/11/2025
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	01/10/2025
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	08/10/2025
1.1.3 Marco Teórico I Parte	15/10/2025
1.1.4 Marco Teórico II Parte	22/10/2025
1.1.5 Marco Metodológico	29/10/2025
1.1.6 Introducción	05/11/2025
1.1.7 Documento integrado	12/11/2025
1.1.8 Revisión Documento integrado	19/11/2025
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	19/11/2025
1.2 Desarrollo del PFG	24/03/2026
1.2.1 Informe de necesidades identificadas de la organización Soy Niña.	15/01/2026
1.2.2 Documento de técnicas y herramientas de los grupos de procesos de inicio y planificación de la gestión de proyectos de voluntariado.	25/01/2026
1.2.3 Documento con procedimientos, técnicas y herramientas del grupo de procesos de ejecución y control y de cierre.	09/02/2026
1.2.4 Diseño de guía metodológica para proyecto piloto.	28/02/2026
1.2.5 Conclusiones	07/03/2026
1.2.6 Recomendaciones	13/03/2026
1.2.7 Listas de referencias	16/03/2026
1.2.8 Anexos	21/03/2026
1.2.9 Aprobación de tutor para lectura	30/03/2026
1.3 Revisión de lectores	30/04/2026

1.3.1 Asignación de los lectores	05/04/2026
1.3.2 Envío de documentos a lectores	08/04/2026
1.3.3 Retroalimentación por parte de lectores	20/04/2026
1.3.4 Aprobación del documento	08/05/2026
1.4 Evaluación del tribunal	15/05/2026
1.4.1 Calificación del Tribunal	20/05/2026
1.4.2 Aprobación final del PFG	20/05/2026

12. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

Involucrados directos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Coordinadora de voluntariado	Alto	Medio	Alto	Contacto directo con la organización, contribuye con la recopilación de información.
Personal de organización Soy Niña	Alto	Alto	Alto	Personal encargado de los procesos operativos, administrativos y financieros de la organización.
Personas Voluntarias	Alto	Medio	Medio	Brindan apoyo en los diferentes procesos de la organización, corresponden a la población vinculada directamente con el proyecto.

Involucrados indirectos

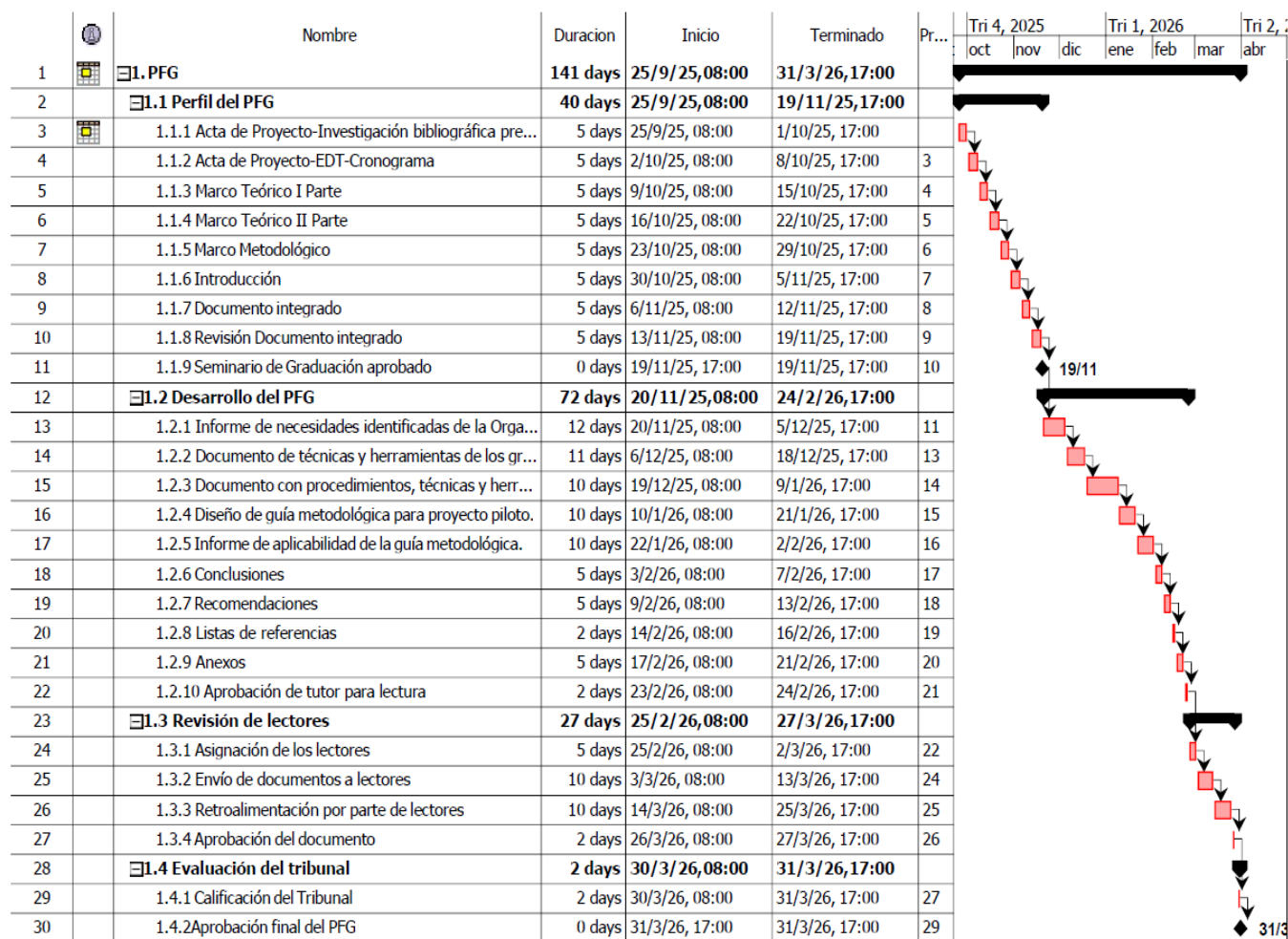
Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Donantes	Alto	Alto	Medio	Brindan financiamiento para la sostenibilidad de los programas de la organización.

Junta Directiva	Alto	Alto	Alto	Personal encargado de la toma de decisiones de la organización.
Personas menores de edad residentes de las comunidades de Desamparados y Río Azul	Alto	Bajo	Alto	Beneficiarias directas de la organización.
Familiares de personas menores de edad	Alto	Medio	Alto	Al corresponder la población beneficiaria menores de edad, las familias son las encargadas de la participación activa en las actividades de la organización.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

A continuación, se presentan referencias bibliográficas de diferentes repositorios de universidades públicas y privadas de Costa Rica, así como artículos web los cuales brindan insumos para el desarrollo de elementos teóricos vinculados con el tema del Proyecto Final de Graduación. Se vislumbran algunas categorías de análisis como género, Derechos Humanos, gestión de voluntariado y gestión de proyectos.

Acuña, P. (2024). *Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica. Fase 1: restauración general de la casona*. [Proyecto de Graduación de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://hdl.handle.net/2238/15891>

Esta investigación plantea buenas prácticas en la gerencia de proyectos, así como elementos de responsabilidad social y ambiental como elementos clave para el plan de dirección de proyectos. Brinda insumos sobre la gestión de proyectos de voluntariado: definición de alcance, manejo de partes interesadas, gestión de la comunicación, gestión de riesgos, recursos y adquisiciones en Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Arias, G. (2023). *Propuesta de una guía metodológica de trabajo para la formulación de proyectos en Instituto Paz, organización enfocada en el desarrollo de proyectos de carácter social*. [Proyecto de Graduación de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://hdl.handle.net/2238/14936>

En la propuesta se trabaja con una organización sin fines de lucro que brinda acompañamiento a personas jóvenes en vulnerabilidad social, en el marco teórico se profundiza en proyectos de carácter social y sus principales características, lo que contribuye al análisis de la gestión de proyectos en este tipo de organizaciones, así como una propuesta de una guía metodológica para la formulación de proyectos.

Brigden, B. (26 de setiembre de 2023). *Strategies for successful project management in nonprofits* [Estrategias para una gestión exitosa de proyectos en organizaciones sin fines de lucro]. <https://www.teamwork.com/blog/project-management-for-nonprofits/>

El artículo hace referencia a estrategias para la gestión de proyectos en organizaciones sin fines de lucro, describe una serie de fases que se pueden contemplar con la finalidad de reconocer estrategias en procesos de gestión de equipos, así como la claridad en las funciones que posee el Project Manager como líder de los procesos. Para el presente análisis brinda elementos sobre la importancia que posee la gestión de los proyectos y buenas prácticas que se pueden incluir en el desarrollo de los procesos.

Carvajal, L. (2024). *Metodología para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para voces vitales Costa Rica*. [Proyecto de Graduación de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio UCI. <https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/2749>

El propósito de la investigación se centra en el desarrollo de una metodología para la gestión de proyectos en una organización sin fines de lucro que trabaja temas de liderazgo y empoderamiento de las mujeres para promover la eficiencia y eficacia de los procesos. Lo anterior, es a fin con lo que se pretende efectuar en el presente análisis, ya que se busca brindar insumos para la mejora en la administración de proyectos y optimizar los recursos, partiendo de las necesidades de la organización y procesos de voluntariado que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica (2022). *Serie 1: Trabajo Social y Derechos Humanos: género*. <https://repositorio.ts.ucr.ac.cr/handle/123456789/587>

En el documento se realiza un análisis del género como una categoría transversal en los diferentes procesos de investigación, así como intervención desde la profesión de Trabajo

Social con diferentes poblaciones. En términos generales, brinda orientación de la incorporación del género en diferentes temáticas y análisis de perspectivas.

Al ser las niñas y adolescentes la población objetivo con la que trabaja la organización Soy Niña, incorpora el análisis del género como eje transversal en los procesos que desarrolla, lo cual se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, desde la promoción de la equidad de género y empoderamiento de las mujeres.

Girón Á. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección*. [Tesis de grado, Universidad de Sevilla].

<https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

Esta investigación hace énfasis en cómo el resultado de un proyecto está determinado por la gestión que se haya realizado durante su ciclo de vida. Además, incluye la descripción de una serie de metodologías tradicionales y ágiles de gestión de proyectos las cuales puede ser adaptadas a proyectos específicos, según los objetivos que se esperan alcanzar. Brinda insumos para la creación de una guía metodológica para proyectos de gestión de voluntariado, en donde se toma en cuenta lo estipulado por el PMI, así como los planteamientos de las metodologías ágiles.

Gordillo, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro* [Tesis de grado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176039/Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-de-proyectos-para-una-instituci%C3%B3n-sin-fines-de-lucro.pdf?sequence=1>

En la investigación se efectúa un análisis de la gestión de proyectos según lo establecido en el Project Management Institute (PMI) para la creación de un modelo de gestión que

incorpora el análisis de las partes interesadas, comunicación, gestión de riesgos, gestión de recursos para la estandarización de los procesos en una organización sin fines de lucro.

Lo anterior, brinda insumos para el análisis de la presente investigación al tomar como punto de partida los grupos de procesos y dominios de desempeño que se establecen en el Estándar y Guía del PMBOK séptima edición.

Mendoza, L. (2021). *Plan de Desarrollo del Compromiso del Personal Voluntario de Bokatas*.

[Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Repositorio OATD

<https://oa.upm.es/68617/>

Esta investigación desarrollada en España presenta información relevante sobre factores que influyen en el compromiso de los voluntarios de la Asociación Bokatas, por medio del análisis de datos y desarrollo de planteamientos en torno a la planificación y gestión de equipos, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Además, se incorpora la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que constituye un punto de partida para el análisis.

Lo explicitado, brinda insumos para el análisis de diferentes perfiles y motivaciones de las personas voluntarias, lo cual se puede incluir desde los procesos de reclutamiento y permanencia en la organización, así como en los procesos de comunicación desde las instancias coordinadoras.

Red Acoge (2018). *Guía de gestión de voluntariado*. España.Red Acoge.

<https://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://redacoge.org/wp-content/uploads/2020/11/Voluntariado.pdf>

En el documento se exponen herramientas para los procesos de trabajo de voluntariado en las organizaciones, enfatizando en la promoción y características de las personas voluntarias; lo cual brinda líneas orientadoras para la identificación de elementos para la gestión de proyectos de voluntariado, principalmente en organizaciones que poseen como un

componente fundamental para el cumplimiento de los objetivos, diferentes equipos de personas voluntarias. Es por ello que, se busca el desarrollo y formación de los recursos humanos que forman parte de las organizaciones.

UNICEF (2025). *Directrices para la realización de reportajes éticos*.

<https://www.unicef.org/costarica/informes/directices-para-la-realizaci%C3%B3n-de-reportajes-%C3%A9ticos>

Este artículo presenta principios para el acceso y publicación de información que contenga datos de personas menores de edad. A pesar de que corresponde a la población objetivo de la organización Soy Niña, en la presente investigación no se pretende trabajar directamente con las personas menores de edad.

No obstante, al vislumbrar procesos de proyectos de gestión de voluntariado, es importante tomar como punto de partida dichos principios, para la estandarización de los procesos y que la información que desarrolle cada equipo de voluntariado se encuentre en cumplimiento de la normativa que vela por el interés superior de la persona menor de edad.

Anexo 5: Sistematización Taller identificación de necesidades

Equipo Soy Niña

Fecha: 11 de diciembre del 2025

Lugar: Oficina Soy Niña. Barrio Otoya, San José

Participantes:

Kelly Pacheco, coordinadora de programas

Andrea Marín, coordinadora voluntariado

Melissa Lobo, facilitadora I ciclo

Rachel Mena facilitadora II y IV ciclo

Estefanía Rodríguez facilitadora II ciclo

Agenda

Bienvenida y presentación de participantes

Contextualización del proyecto

Dinámica para identificar ideas: Brainwriting

Retrospectiva del velero: Programa tutorías

Comentarios y cierre

Desarrollo de las actividades:

Bienvenida y presentación

El taller inicia con el encuadre general y por medio de la técnica de presentación ¿Qué color me siento hoy? Cada participante indicó el nombre, puesto que desempeña en Soy Niña y color con el que se identificaba.

Contextualización del proyecto

La suscrita hace referencia al proyecto Guía Metodológica para la gestión de proyectos de voluntariado en la organización Soy Niña y los objetivos propuestos para el desarrollo del proyecto, con la finalidad de que las personas participantes conocieran los entregables que se esperan construir como parte del proyecto y la información que se esperaba recopilar para la identificación de las necesidades en la gestión de voluntariado.

Para la recopilación de información se utilizaron técnicas de la fase de ideación de Design Thinking, en donde se efectuó un proceso de identificación de información y priorización a partir del conocimiento experto de las representantes de la organización.

Dinámica para identificar ideas: Brainwriting

Se establecieron las siguientes preguntas generadoras:

1. Fortalezas de los equipos de voluntariado
2. Áreas de mejora para la gestión de los equipos de voluntariado
3. Desde la gestión del voluntariado, ¿cuáles acciones que actualmente se realizan resultan importantes para el desarrollo de los procesos?
4. ¿Cuáles elementos se podrían incluir en una guía de gestión de voluntariado?

Debido a que no todas las personas convocadas de la organización pudieron participar algunas preguntas se trabajaron en grupos y otras en plenaria.

El grupo se dividió en dos subgrupos, cada participante tenía una pregunta generadora para responder, colocaba las ideas que considera y trasladaba la pregunta a la otra persona.

La finalidad de la técnica Brainwriting es la generación de ideas en grupo, las personas participantes escriben individualmente sus ideas en una hoja y después se construyen sobre ideas de otras participantes⁸.

Desde la facilitación se optó por una técnica que permitiera recopilar información por escrito para su respectiva sistematización.

Posterior a que las participantes colocaron ideas se procedió a compartir los elementos anotados por cada grupo. La pregunta 4 se trabajó en conjunto durante la plenaria.

Resultados:

1. Fortalezas de los equipos de voluntariado

Experiencias que le ayudan a las personas participantes para futuros trabajos.
Herramientas de contención. Creación de vínculos con personas beneficiarias. Aprendizaje en habilidades blandas. Red de apoyo. Sororidad/valores. Amistad, propósito. Lo mejor de cada generación y cada talento. Compromiso y manejo afectivo con la población de niñas.
Habilidades y competencias en áreas sociales. Pasión/compromiso de voluntarias. Estructura de equipos. Coordinadoras capacitadas. Capacidad de gestión. Disposición a colaborar. Sentido

⁸ Fuente: Design Thinking España. *Descubre el Brainwriting, cómo aplicarlo y sus diferencias con el Brainstorming*. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/brainwriting-tecnica-creatividad-timidos>

de pertenencia. Capacidad de resolución. Vínculo de las actividades de voluntariado con formación profesional.

2. Áreas de mejora para la gestión de los equipos de voluntariado

Inducción a Soy Niña y cada equipo. Claridad en la estructura. Capacitación diferenciada. Evaluación de las personas voluntarias. Comunicación entre diversas partes del equipo. Estructura en procesos de inducción.

3. Desde la gestión del voluntariado, ¿cuáles acciones que actualmente se realizan resultan importantes para el desarrollo de los procesos?

Evaluación de las actividades. Coordinación de capacitaciones.

Acompañamiento. Actividades de team building (se realizan pocas pero provechosas).

Inducción. Capacitaciones.

Espacios de compartir y realización de actividades recreativas. Reclutamiento.

Identificación de lugares (aliados) que proporcionen apoyo y recurso humano. Segmentación por áreas de interés o formación profesional. Monitoreo (control de horas). Conformación de coordinaciones por área. Seguimiento.

4. ¿Cuáles elementos se podrían incluir en una guía de gestión de voluntariado?

Inducción a la cultura organizacional: ejes temáticos género, niñez, derechos humanos

Vínculo entre la estructura curricular de Club familias y Club niña-cole. Identificar algunos temas que se puedan desarrollar en Club para el fortalecimiento de habilidades de lecto escritura y otras temáticas. Proceso de salida de las voluntarias. Sesiones one to one para la identificación de perfil de entrada y perfil de salida. Visibilidad de las personas, qué buscan en un voluntariado. Definición de límites y responsabilidades del voluntariado. Monitoreo de horas.

Anexo 6: Guía de entrevista grupal

Equipo Gestión Integral del voluntariado

1. Datos Generales

Fecha: 05 de febrero del 2026

Hora: 6:30pm

Lugar / Modalidad: Virtual, plataforma Google Meet

Duración estimada: 1 hora

Facilitadora: Tatiana Navarro Aragón

Número de participantes: 4

2. Objetivo

Profundizar en las acciones que desarrolla el equipo de Gestión Integral de Voluntariado en la organización Soy Niña, identificando su funcionamiento, fortalezas, necesidades y proyecciones para la construcción de una guía de procesos de voluntariado.

3. Bienvenida y Agradecimiento

Bienvenida a las participantes.

Agradecer su disposición y tiempo para participar en el espacio.

Explicar brevemente el propósito de la entrevista y cómo se utilizará la información recolectada.

4. Presentación de las Participantes

Nombre:

Rol dentro del equipo de voluntariado:

Tiempo de vinculación con Soy Niña:

5. Consentimiento para Grabación

Consultar a las participantes sobre la **posibilidad de grabación de audio** con fines de sistematización.

Aclarar que la información será usada de manera confidencial y únicamente para fines internos de análisis.

6. Preguntas Generadoras

Sobre el equipo de gestión de voluntariado

1. ¿Cuál es el objetivo del equipo de Gestión Integral de Voluntariado?
2. ¿Cómo se organiza el equipo (roles, responsabilidades, dinámicas de trabajo)?

Sobre las acciones realizadas

3. ¿Qué acciones han realizado desde su conformación?
4. En relación con los grupos focales desarrollados en 2025, ¿qué aprendizajes o resultados consideran más relevantes?

Proyección y planificación

5. ¿Cuáles son los proyectos o acciones que tienen proyectadas para el 2026?

Gestión del voluntariado

6. ¿Qué consideran que contempla la gestión de voluntariado dentro de Soy Niña?
7. ¿Cuáles identifican como las principales fortalezas de los equipos de voluntariado en la organización?
8. ¿Cuáles consideran que son las principales necesidades o desafíos actuales de los equipos de voluntariado?

7. Cierre y Agradecimiento

Espacio breve para comentarios finales o reflexiones adicionales.

Agradecer nuevamente la participación y los aportes realizados

Anexo 7: Acta de Constitución de proyectos para Soy Niña

Acta de Constitución del proyecto		
Fecha:		
Nombre del proyecto:		
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:	
Objetivos: ☐ Recaudación de fondos ☐ Gestión de voluntariado	☐ Capacitación ☐ Conmemoración Día de la Niña ☐ Otros	
Descripción del proyecto:		
Principales entregables:		
Cronograma de hitos		
Actividad	Fecha	
Recursos		
Presupuesto estimado _____		
Recursos humanos _____		
Recursos materiales _____		
Personas encargadas y roles		
Nombre	Rol	Contacto
Supuestos:	Restricciones:	
Riesgos:		
Aprobado por:	Firma	

Anexo 8: Guía de entrevista individual Equipo tutorías

1. Datos Generales

Fecha: 17 de febrero del 2026

Hora: 5:30pm

Lugar / Modalidad: Virtual, plataforma Google Meet

Duración estimada: 1 hora

Facilitadora: Tatiana Navarro Aragón

Persona entrevistada: Eugenie Gutiérrez Hernández

2. Objetivo

Profundizar en las acciones que desarrolla el equipo de tutorías en la organización Soy Niña, su composición, organización y vínculo con las personas voluntarias para complementar la información en el proceso de construcción de una guía de procesos de voluntariado.

3. Bienvenida y Agradecimiento

Agradecer su disposición y tiempo para participar en el espacio.

Explicar brevemente el propósito de la entrevista y cómo se utilizará la información recolectada.

4. Consentimiento para Grabación

Consultar a las participantes sobre la **posibilidad de grabación de audio** con fines de sistematización.

Aclarar que la información será usada únicamente para fines internos de análisis.

5. Preguntas Generadoras

Sobre el equipo de tutorías

1. ¿Cuál es el objetivo del programa de tutorías?
2. ¿Cómo se organiza el equipo (roles, responsabilidades, dinámicas de trabajo)?
3. ¿Cuántas voluntarias se encuentran en la actualidad?
4. ¿Cuáles son los proyectos o acciones que tienen proyectadas para el 2026?

5. ¿Qué considera que contempla la gestión de voluntariado dentro de Soy Niña?
6. ¿Cuáles identifica como las principales fortalezas de los equipos de voluntariado en la organización?
7. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades o desafíos actuales de los equipos de voluntariado?

6. Cierre y Agradecimiento

Espacio breve para comentarios finales o reflexiones adicionales.

Agradecer nuevamente la participación y los aportes realizados.

Anexo 9: Guía de entrevista individual coordinadora voluntariado

1. Datos Generales

Fecha: 5 de marzo del 2026

Hora: 2:00pm

Lugar / Modalidad: Oficina Soy Niña, Presencial

Duración estimada: 1 hora

Facilitadora: Tatiana Navarro Aragón

Persona entrevistada: Andrea Marín

2. Objetivo

Profundizar en información de la organización Soy Niña, estructura de los equipos de voluntariado y gestión de proyectos para el análisis de la información en el proceso de construcción de una guía de procesos de voluntariado.

3. Bienvenida y Agradecimiento

Bienvenida.

Agradecer su disposición y tiempo para participar en el espacio.

Explicar brevemente el propósito de la entrevista y cómo se utilizará la información recolectada.

4. Consentimiento para Grabación

Consultar a las participantes sobre la **posibilidad de grabación de audio** con fines de sistematización.

Aclarar que la información será únicamente para fines internos de análisis.

5. Preguntas Generadoras

Sobre organización Soy Niña

1. ¿Cómo se llama el programa de Estados Unidos en el que se basó la organización para la creación de Club Niña?
2. Consultar sobre organigrama, misión y visión
3. ¿Cuál es la organización interna de Soy Niña?
4. ¿Cada cuánto se reúne el equipo?

5. ¿Cuáles son las principales funciones de la directora ejecutiva?
6. ¿Cuáles son las principales funciones de la Junta Directiva? ¿Es la encargada de aprobar los proyectos?
7. ¿Cómo funciona la relación entre la Junta Directiva y el equipo de Soy Niña (Dirección, coordinadoras de programas)?
8. ¿Cuáles sistemas o software poseen en la Soy Niña?
9. ¿Cómo gestionan el calendario, utilizan alguna herramienta?
10. ¿Poseen alguna herramienta específica para gestión de proyectos?
11. ¿Cuáles son los principales Stakeholders de Soy Niña?
12. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación entre el equipo?
13. ¿La organización tiene algún procedimiento para la gestión de riesgos?
14. ¿La organización tiene procedimientos específicos para gestión de adquisiciones?
15. ¿Existe algún manual de puestos o documento en donde se describan las principales actividades para los cargos establecidos?

Voluntariado

16. ¿Cuáles son las principales actividades/funciones que realiza la coordinadora de voluntariado?
17. ¿Cada cuánto se reúne la coordinadora de voluntariado con las coordinadoras de equipos de voluntariado?
18. ¿Existen espacios de intercambio entre las coordinadoras de equipo de voluntariado?
19. ¿Cómo se dividen las actividades entre los equipos de voluntariado y personas estudiantes TCU y pasantes?
20. ¿Cuántas voluntarias deben estar en Club niña/cole para el desarrollo de la sesión?
21. Cantidad de personas voluntarias a diciembre 2025.
22. ¿Cuáles son los proyectos o acciones que tienen proyectadas para el 2026?
23. ¿Qué se considera que contempla la gestión de voluntariado dentro de Soy Niña?

6. Cierre y Agradecimiento

Espacio breve para comentarios finales o reflexiones adicionales.

Agradecer nuevamente la participación y los aportes realizados.

Anexo 10: Formulario de incorporación de personas voluntarias en la organización**Objetivo:**

Recopilar información sobre las personas voluntarias, con el fin de conocer sus motivaciones, intereses y disponibilidad para su integración en la organización.

Datos generales

1. Nombre completo: _____
2. Número de identificación: _____
3. Edad: _____
4. Lugar de residencia: _____
5. Profesión u oficio: _____
6. Número de teléfono: _____
7. Correo electrónico: _____

Voluntariado

8. ¿Has tenido experiencia como voluntaria en alguna organización?
- _____ Sí
- _____ No

Si la respuesta es sí indica en cuál organización:

-
9. ¿Cuál es la principal motivación para ser voluntaria en Soy Niña?
- _____ Conocimiento de la organización
- _____ Acción social
- _____ Aprendizaje
- _____ Conocer nuevas personas

_____Experiencia profesional

_____ Otro

Si la respuesta es otro indique cuál es su principal motivación:

10. ¿En cuál equipo te gustaría participar?

_____ Club Niña

_____ Club Cole

_____ Club Familia

_____ Tutorías académicas

_____ Donaciones recurrentes

_____ Comunicación

_____ Banco de alimentos

11. ¿Cuál es la cantidad de horas disponibles para el voluntariado por semana?

_____ 2 horas

_____ 4 horas

_____ 6 horas

12. ¿Tienes disponibilidad de tiempo para participar en actividades específicas de la organización los fines de semana, por ejemplo, evento de recaudación de fondos?

_____ Sí

_____ No

¡Muchas gracias!

Anexo 11: Formulario satisfacción de las personas voluntarias

Objetivo:

Recopilar información sobre el nivel de satisfacción de las personas voluntarias incorporadas en el equipo de tutorías académicas para la mejora continua de los equipos de voluntariado.

Datos generales

1. Nombre completo: _____
2. Profesión u oficio: _____
3. Inicio del voluntariado (mes, año: _____
4. Número de teléfono: _____
5. Correo electrónico: _____

Motivación y Experiencia del voluntariado

6. ¿La experiencia como voluntaria en la organización Soy Niña ha cumplido con sus expectativas? Escala de 1 al 5, entendiéndose que 5 es la calificación más alta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Consideras que la labor realizada ha tenido un impacto positivo? Escala de 1 al 5, entendiéndose que 5 es la calificación más alta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Te sientes motivada para continuar como voluntaria en el equipo de tutorías? Escala de 1 al 5, entendiéndose que 5 es la calificación más alta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Participación en el equipo de tutorías académicas

9. ¿Cuántas horas de voluntariado en promedio realizas por mes?

___ 10 horas

___ 15 horas

___ 20 horas

___ 25 horas

___ más de 26 horas

10. ¿Cuál actividad o función sientes mayor facilidad al realizar como parte de las asignaciones establecidas en el equipo de tutorías?

11. ¿Cuál actividad o función sientes mayor dificultad al realizar como parte de las asignaciones establecidas en el equipo de tutorías?

12. ¿Qué sugerencias propones para la mejora continua del equipo de tutorías académicas?

¡Muchas gracias!

Anexo 12: Formulario de salida de personas voluntarias en la organización**Objetivo:**

Recopilar información sobre las razones, experiencias y nivel de satisfacción de las personas voluntarias que finalizan su participación en la organización, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión del voluntariado.

Datos generales

1. Nombre completo: _____
13. Número de identificación: _____
14. Profesión u oficio: _____
15. Número de teléfono: _____
16. Correo electrónico: _____

Experiencia de voluntariado

17. ¿Por cuánto tiempo participaste como persona voluntaria en la organización Soy Niña?

____ 6 meses
____ 1 año
____ 1 año y medio
____ 2 años
____ 3 años o más
____ otro

Si la respuesta es otro indique la cantidad exacta de meses y/o años de participación:

18. ¿En cuál (es) equipos tuviste participación?

19. ¿Cómo calificarías tu experiencia como persona voluntaria en la organización? Escala de 1 al 5, entendiéndose que 5 es la calificación más alta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. ¿Cuál es el principal motivo de desvinculación con la organización?

___ Motivos personales

___ Estudio

___ Trabajo

___ Cambio de intereses

___ Cambios en la estructura de la organización

___ Otro

Si la respuesta es otro y quieres profundizar favor anotar el motivo:

21. ¿Cuál consideras que es la mayor experiencia de ser parte de un equipo de voluntariado en Soy Niña?

22. ¿Tienes alguna recomendación para la gestión del voluntariado en la organización?

23. ¿Te gustaría recibir el boletín mensual de Soy Niña?

___ Sí

___ No

¡Muchas gracias!

Anexo 13: Plantilla carta de agradecimiento para persona voluntaria

Lugar y fecha

Nombre de la persona voluntaria

Equipo participante

Estimada persona voluntaria:

Reciba un cordial saludo de parte del equipo de Soy Niña, por este medio queremos expresar nuestro agradecimiento por su colaboración como voluntaria en el equipo

_____ (nombre del equipo) y por el tiempo _____ (cantidad de meses/ años) de permanencia en la organización.

Las labores destacadas en el equipo fueron

_____, lo que se suma al trabajo en equipo, empatía y colaboración demostrada en las diferentes actividades.

El aporte en el equipo y las acciones desempeñadas contribuyen a que la organización continúe impactando en las niñas y adolescentes beneficiarias.

Esperamos que esta experiencia haya sido muy positiva en el crecimiento personal y profesional.

Cordialmente,

Nombre
Coordinadora de voluntariado
Organización Soy Niña