

CLASIFICACIÓN, CALIFICACIÓN
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE
PROYECTOS

INSUMOS CONCEPTUALES

Patricia Jiménez Gómez. Consultora

Contenido

Contenido	Página
I-Presentación	2
1-Objetivos	5
2-Terminología	6

I-Presentación

El presente documento, Insumos Conceptuales, hace parte de los productos construidos en la Contratación Directa No. 2019CD-000075-0017699999 para el diseño e implementación del curso Clasificación, Calificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos y, constituye un apoyo conceptual en la aplicación del Instrumento para la Clasificación, Calificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos, construido en la misma acción pedagógica.

1-Objetivos

1.1-Brindar un apoyo conceptual en temas relacionados a proyectos a quienes trabajan con ellos.

1.2-Fortalecer las capacidades instaladas en el tema de proyectos de los Centros Universitarios de la Universidad Estatal a Distancia, en especial de la Unidad de Proyectos del Centro de Nicoya.

2-Terminología

En las siguientes páginas, usted encontrará una serie de terminología con sus respectivas definiciones, relacionadas con el Instrumento de Clasificación, Calificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos, citado en el apartado de Presentación de este documento, como con la Guía para la aplicación del mismo. Se presentan aquellas que el CEU de Nicoya ha considerado de su interés, al igual que el enfoque sintetizado.

El listado de la terminología, se encuentra en un bloque a mano izquierda de la página. A su mano derecha, va a encontrar un bloque con renglones, la sugerencia es que sea utilizado para realizar las anotaciones que considere.

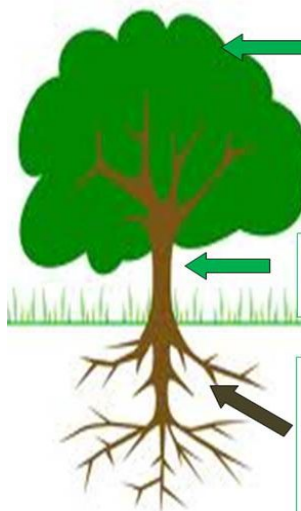
Análisis

“Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.”

<https://www.google.com/search?client=avg&q=concepto+de+an%C3%A1lisis>, recuperado 30 setiembre 2019

Análisis de los problemas

Examen con el que se pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para las personas e instancias relacionadas con el proyecto.



Resultados, consecuencias, impacto del problema en el territorio, cualitativo y cuantitativo.
Indicadores del problema.

Forma en que se expresa el problema.

Causas: internas o externas. Se vinculan a situaciones más amplias y estructurales que directa o indirectamente originan el problema.

Elaboración propia

Competencias Laborales

Diferencias entre habilidades blandas y duras.

Las habilidades duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por la persona colaboradora. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que le permiten desempeñar su puesto.

A diferencia de las habilidades duras, que se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal, las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. Basado en OIT 14 mayo. 2019.

Condiciones críticas

“Factores importantes, externos o internos al proyecto, y cuya influencia es determinante para el éxito del proyecto. Según la situación y los actores implicados, dichos factores pueden ser modificables con decisiones (se trata entonces de variables de acción) o escapar al control de los actores (se trata de limitaciones). Le Boterf, G & Lessard, P. (1989, p 175)

Condiciones previas

Factores externos e internos existentes y decisiones que deben tomarse antes del inicio del seguimiento.

Criterio

Como criterio se denomina el principio o norma según el cual se puede conocer la verdad, tomar una determinación, u opinar o juzgar sobre determinado asunto.

Criterio de evaluación

Como criterio de evaluación se denomina el conjunto de principios, normas y pautas según las cuales se emite un juicio valorativo en relación con el objeto evaluado...

En: *Significados.com*. Disponible en:
<https://www.significados.com/criterio/> Consultado: 26 de septiembre de 2019, 11:16 pm.

El término criterio, también es homologado con el de aspecto a evaluar.

Decisiones estratégicas

“Decisiones serias, con amplio efecto multiplicador, poco revisables y de corto plazo. Tienen una influencia determinante sobre la orientación de las decisiones secundarias, llamadas tácticas.” Le Boterf, G & Lessard, P. (1989 p 176)

Decisiones tácticas (o secundarias)

“Decisiones de efectos limitados, revisables frecuentemente a partir de la evolución de la coyuntura.” Le Boterf, G & Lessard, P. (1989 p 176)

Documento de proyecto

“Descripción del conjunto de los actores, recursos y actividades interdependientes que concurren, dentro de un plazo y un presupuesto definidos, a la realización de objetivos orientados hacia metas y finalidades de desarrollo, organizacionales, instituciones.” Le Boterf, G & Lessard, P. (1989 p 176)

Empleo

La palabra empleo se refiere tanto a un trabajo, como a una ocupación o un oficio. Sin embargo, el uso más extendido de empleo es el que indica toda aquella actividad donde una persona es contratada para ejecutar una serie de tareas específicas, por lo cual percibe una remuneración económica. <https://www.significados.com/empleo/> recuperado el 13 de octubre, 2019

Empleo directo

“El término empleo directo se utiliza para referirse a los puestos de trabajo que se crean para desarrollar un proyecto o facilitar un servicio primario. Los puestos de trabajo de empleo directos suelen deberse a que el gobierno amplía el sector público o la financiación de los nuevos servicios públicos o las empresas amplían sus operaciones. Los programas de mejora de carreteras financiados por el gobierno federal o los inversionistas privados que respaldan la construcción de un nuevo centro comercial, son buenos ejemplos de la creación de empleo directo.” https://www.ehowenespanol.com/directo-info_524161/

Empleo indirecto

“El papel del trabajo indirecto se crea como resultado de las actividades de las organizaciones que financian nuevos proyectos o servicios. Un nuevo aeropuerto no sólo proporcionará empleos para los que trabajen en los edificios de la terminal u operen los aviones, sino que también creará empleo indirecto en la economía local. Los bares, restaurantes y hoteles de la zona tendrán que contratar personal adicional para hacer frente al incremento del negocio que se producirá cuando se abra el aeropuerto. Estos nuevos puestos de trabajo se crean como una consecuencia indirecta del nuevo aeropuerto.” https://www.ehowenespanol.com/directo-info_524161/

Empleabilidad

Es la capacidad personal para encontrar empleo y adaptarse al mercado laboral de tal manera que se evite el desempleo. La empleabilidad da más oportunidades laborales a las personas ya que promueve que éstas cumplan con los requisitos demandados por las empresas para un determinado puesto laboral.

La empleabilidad interna determina el nivel de competitividad de una persona trabajadora dentro de la empresa; es decir, establece el perfil profesional que debe desarrollar con el objeto de que su formación encaje con las necesidades de la organización. Sanders y De Grip, 2004, 20 feb. 2013

Concepto de empleabilidad

Capacidades en potencia para el logro de un empleo. Su origen es la palabra “employability” que surgió por la fusión de dos palabras: employ (empleo) y hability (habilidad). La definición literal de dicho término es la habilidad para obtener o conservar un empleo. Basado en OIT 26 sept. 2014

Las competencias de empleabilidad son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, expresadas a lo largo de la trayectoria laboral de las personas, favorecen su desempeño en las fases denominadas como “obtención”, “mantención” y “progreso” en un puesto de trabajo. Basado en OIT 3 jun. 2004

Se trata de la expresión que utilizan las empresas para evaluar a las posibles personas candidatas que solicitan sus puestos de trabajo. El nivel de empleabilidad mide, como su propio nombre indica, en qué grado las candidaturas son atractivas para las empresas que las reciben.

Sin lugar a dudas, la empleabilidad es un aspecto de suprema importancia para tener alguna oportunidad laboral. La empleabilidad se puede definir como aquellas características que se poseen y que hacen posible encontrar un empleo que se adecue a ese perfil y competencias. Basado en OIT 15 enero. 2015

Emprendimiento

Se conoce como emprendimiento a la actitud y aptitud que toma una persona para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades. El emprendimiento es un término muy utilizado en el ámbito empresarial, en virtud de su relacionamiento con la creación de empresas, nuevos productos o innovación de los mismos. Basado en OIT 9 marzo 2017.

Enfoque integrado

“Método de gestión de las diferentes fases del ciclo de un proyecto.
Considera las fases del ciclo del proyecto y analiza los elementos más importantes que deben conservarse en cada una de ellas y los criterios de coherencia y viabilidad que deben aplicarse a lo largo de todo el ciclo. Describe los documentos tipo que deben elaborarse en cada una de las fases para efectuarse la toma de decisiones.” CCE (1993, p 63).

Ética

La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del término griego ethikos, que significa “carácter”. La ética, pues, estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral.
Algunos ejemplos de ética y moral son decir la verdad, no hacer trampas, ser generoso y leal, el altruismo y la solidaridad. A

diario, nos encontramos con problemas éticos y morales; estos dos elementos definen la personalidad, la actitud y el comportamiento de una persona. Real Academia Española, 26 setiembre 2019.

¿Qué es actuar de manera ética?

"Es desde la convivencia social, desde la convivencia fundada en las acciones que constituyen al otro como legítimo otro, que la ética surge y tiene sentido".

¿Cómo Actuar Éticamente? La vida cotidiana debería ser un espacio ético y lo será si actuamos preocupados por las consecuencias de nuestras acciones en los demás. "Es desde la convivencia social, desde la convivencia fundada en las acciones que constituyen al otro como legítimo otro, que la ética surge y tiene sentido" (72). La ética, a diferencia de la moral no se basa en exigencias, mandatos y leyes externas. "Las preocupaciones éticas, por lo tanto, no son en su origen normativas sino 'invitantes'" (73). Dr. Francisco Gutiérrez Pérez, Director ILPEC.

Evaluación

"Una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas extraídas del proceso de adopción de decisiones de las y los beneficiarios y los donantes”.

Las evaluaciones suponen identificar y reflexionar sobre los efectos de las actividades que se han realizado y determinar su valor.

Un sistema de seguimiento y evaluación funcional es un componente crucial de un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de proyectos. Un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable brinda información que permite:

1-Fundamentar la ejecución del proyecto con informes exactos y basados en pruebas, que proporcionan datos a las personas responsables de la gestión y de la adopción de decisiones, de modo que coordinen las actividades y mejoren sus resultados.

2-Contribuir al aprendizaje institucional y a la difusión de conocimientos al compartir y reflexionar sobre las experiencias y enseñanzas, de modo que sea posible extraer óptimo provecho de lo que se hace y cómo se hace.

3-Velar por la rendición de cuentas y el cumplimiento al demostrar si se ha llevado a cabo las tareas conforme a lo acordado y en consonancia con las normas establecidas.

4-Brindar oportunidades para que las partes interesadas, en particular los beneficiarios, expresen sus opiniones y percepciones acerca de la labor realizada, mostrando apertura a las críticas y exteriorizando el deseo de aprender de las experiencias y, adaptarse a las necesidades cambiantes.

5-Fomentar la labor poniendo énfasis en los logros y resultados, reforzando la moral y contribuyendo a la movilización de recursos. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Guía

Una guía es algo que orienta o dirige algo hacia un objetivo. Puede usarse en múltiples contextos. Por ejemplo, un guía de turismo es aquel que encamina a los visitantes hacia los sitios más representativos de un lugar geográfico, mostrándoles sus bellezas y relatándoles su historia.

Es un recurso didáctico que brinda orientaciones para la formulación y/o puesta en práctica instrumentos.

Identificación de un proyecto

Es la primera elaboración de una idea de proyecto, expresada en objetivos, resultados y actividades con el fin de determinar si se debe proceder o no al estudio de factibilidad.

Instrumento

Un instrumento es cualquier objeto que se usa como medio para arribar a un fin.

Marras

Indica que la persona o cosa a la que se refiere es muy conocida de otras ocasiones o que se está hablando de ella.

Indica que la persona o cosa a la que se refiere es muy conocida de otras.

Expresa que lo indicado por el sustantivo al que acompaña es sobradamente conocido. © Real Academia Española, 26 de septiembre de 2019.

Marco Lógico

El Marco Lógico es una de las metodologías de gestión de proyectos que utilizan las organizaciones sociales para diseñar, planificar y definir sus programas o proyectos. El Marco Lógico se expresa a través de una matriz que se construye en un proceso de análisis que suele organizarse en cinco fases:

Análisis de los involucrados

Análisis de los problemas

Análisis de objetivos

Análisis de alternativas

Construcción de la matriz de Marco Lógico

Basado en <https://guiaosc.org/fag/>, 9 enero, 2018

El enfoque de marco lógico (EML) es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de proyectos orientada

mediante objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades,

resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados, dicha matriz es conocida como la Matriz del Proyecto (MP), a veces es conocida como Matriz de Planificación. Wikipedia 26 setiembre 2019.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Resumen de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Fin (objetivo global)			
Propósito (objetivos específicos)			
Componentes (resultados)			
Actividades			

Matriz de Asignación de Responsabilidades

“Una herramienta de administración de proyectos que registra las responsabilidades primaria y secundaria que corresponden a cada elemento de la estructura de división del trabajo.”

Kepner-Tregoe, Inc. (1997 p 51)

Medios

Diferentes tipos de aportaciones, insumos, para realizar las actividades planeadas. Hay que distinguir entre recursos humanos, materiales, económicos y financieros. Elaboración propia a partir de CCE 1993

Meta (de un proyecto)

Las metas indican las intenciones generales del proyecto. Para ser evaluada, una meta debe materializarse en resultados observables, es decir, en objetivos. Le Boterf, G & Lessard, P. (1989 p 177)

Monitoreo del proyecto

“Es el proceso de observar el progreso para completar los objetivos del mismo.” Kepner-Tregoe, Inc. (1997 p 52)

Organización ejecutora

“Es aquella organización en la que los colaboradores se encuentran directamente involucrados con el desarrollo de proyectos.” Más información en:

Proyectos de minería.
Proyectos de transformación.
Proyectos de medioambiente.
Proyectos industriales.
Proyectos de servicios.
Proyectos de banca o finanzas.
Proyectos agrícolas
Proyectos pecuarios
Proyectos de pesca

Según el ámbito:

Proyectos de ingeniería.
Proyectos económicos.
Proyectos fiscales.
Proyectos legales.
Proyectos médicos.
Proyectos matemáticos.
Proyectos artísticos.
Proyectos literarios.
Proyectos comerciales
Proyectos estudiantiles

Proyectos tecnológicos.

Proyectos informáticos.

Según su orientación:

Proyectos productivos.
Proyectos educativos.
Proyectos sociales.
Proyectos comunitarios.
Proyectos de investigación.

Según su área de influencia:

- Proyectos supranacionales.
- Proyectos internacionales.
- Proyectos locales.
- Proyectos nacionales.
- Proyectos regionales.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Razones financieras

“Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer, por ejemplo, proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Clasificación de las razones financieras.

- Razones de liquidez.
 - Capital neto de trabajo.
 - Índice de solvencia.
 - Prueba ácida.

- Rotación de inventarios.
- Rotación de cartera.
- Rotación de cuentas por pagar.
- Razones de endeudamiento.
 - Razón de endeudamiento.
 - Razón pasivo capital.
- Razones de rentabilidad.
 - Margen bruto de utilidad.
 - Margen de utilidades operacionales.
 - Margen neto de utilidades.
 - Rotación de activos.
 - Rendimiento de la inversión.
 - Rendimiento del capital común.
 - Utilidad por acción.
- Razones de cobertura.
 - Cobertura total del pasivo.
 - Razón de cobertura total.”

<https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>. Recuperado el 14 de octubre, 2019

Resultados

“Son el fruto de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico.” CCE (1993, p 65)

Recursos

Un recurso es un medio de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita.

Recursos económicos

“Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial dentro de una empresa.

Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.” Definición de recursos financieros (<https://definición.de/recursos-financieros/>), recuperado el 29 de setiembre, 2019.

Recurso financiero

“Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas, las tenencias de acciones y bonos.” Definición de: Definición de recursos financieros (<https://definición.de/recursos-financieros/>), recuperado el 29 de setiembre, 2019.

Resiliencia

“La palabra resiliencia se refiere a la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad.

Resiliencia es un término que deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*, que significa "saltar hacia atrás, rebotar".

La resiliencia es una aptitud que adoptan algunos individuos que se caracterizan por su postura ante la superación de una adversidad y de mucho estrés, con el fin de pensar en un mejor futuro.” ...

...Resiliencia ambiental

La resiliencia ecológica o ambiental es la capacidad que tiene un determinado sistema para recuperar el equilibrio después de haber sufrido una perturbación. Este concepto se refiere a la capacidad de restauración de un sistema.

El término de resiliencia del medio ambiente se conoció a partir del año 1970, gracias al trabajo del famoso ecologista canadiense C. S. Holling.”

<https://www.significados.com/resiliencia/>, recuperado el 04 de octubre, 2019

Seguimiento

Es el proceso sistemático en el que se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto.

Tipos de seguimientos:

- 1-De los resultados.
- 2-Del proceso o de las actividades.
- 3-De cumplimiento.
- 4-Del contexto.
- 5-De los beneficiarios.
- 6-Financiero.
- 7-Institucional.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Seguimiento de un proyecto

Conjunto de las operaciones que consisten en controlar la realización de las actividades previstas en un plan de operaciones. Le Boterf, G & Lessard, P. (1989 p 178)

Talento humano

“La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. ... El talento y las habilidades de los trabajadores es la clave del éxito

La gestión de talento humano se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la organización, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los colaboradores mientras que Recursos Humanos se ocupa de pagos, días de vacaciones, beneficios y quejas.

Objetivos de la administración de talento humano. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. <https://www.google.com/search?client=avg&q=¿Qué+es+gestión+talento+humano%3F&sa=X&ved=2ahUKEwjorPedjJ3IAhVq1kKHTM8A84Qzmd6BAqLEAs&biw=998&bih=608>. Recuperado el 14 de octubre, 2019

“¿Qué tipos de talentos hay?”

Entre las habilidades y fortalezas que configuran los distintos tipos de talentos se encuentran las siguientes:

- Hablar en público
- Escritura
- Autogestión
- Comunicación
- Pensamiento crítico
- Toma de decisiones
- Investigación
- Relajación
- Visión analítica
- Atención al detalle
- Sentido del humor
- Empatía
- Creatividad
- Innovación
- Idiomas
- Excelencia académica
- Entusiasmo
- Energía alta
- Habilidades de negociación
- Identificar fortalezas y debilidades
- Liderazgo

- Escucha activa
- Persuasión
- Habilidad para lidiar con el fracaso
- Proactividad
- Planificación estratégica
- Intuición
- Imaginación
- Productividad
- Gestión del tiempo
- Capacidad para detectar nuevas tendencias
- Inspirador
- Gestión de proyectos
- Resolución de problemas
- Inteligencia social
- Gestión del cambio
- Gestión del estrés
- Compromiso social
- Gestión de riesgos
- Auto control
- Salud y estado físico
- Confiabilidad
- Adaptabilidad
- Integridad / honestidad
- Autenticidad
- Empatía
- Autodisciplina
- Actitud positiva
- Seguridad en uno mismo
- Sentido de la justicia

<https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/tipos-de-talentos-definicion-y-donde-encont>. Recuperado el 14 de octubre, 2019

Tarea

“La acción requerida para producir un elemento terminal de la estructura de división de trabajo. Hay por lo menos una (algunas veces más de una) tarea para cada elemento terminal.” Kepner-Tregoe, Inc. (1997 p 54)

Territorio

El territorio es un espacio físico geográfico concreto que las personas sienten como propio. Las relaciones que las personas manifiestan con el territorio pueden ser diferentes. Pueden prevalecer sentimientos de identificación, de pertenencia o de control y dominio. La territorialidad se diferencia del territorio porque este término hace referencia a las relaciones o las acciones que llevan a cabo esas personas para reivindicar su poder sobre el territorio. Pueden ser relaciones débiles: si alguien está obligado a vivir en él o intensas si el lugar es elegido para vivir en él. <https://neetescuela.org/territorio-y-territorialidad/>

Trabajo en equipo

Es el trabajo realizado por varias personas donde cada una hace una parte, pero todas tienen un objetivo común.

El trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del mismo y no que cada una de las personas realicen una parte y después las junten.

La fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad como en la sororidad y, el sentido de pertenencia al aporte de cada persona. Cuanta más cohesión exista, más

probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. Cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de cada una de las personas se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Trabajar en equipo:

- Construye confianza. Ingrediente principal.
- Establece objetivos comunes.
- Crea un sentido de pertenencia.
- Involucra a las personas en las decisiones.
- Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo.
- Impulsa la comunicación.
- Aprovecha la diversidad.
- Celebra los éxitos grupales.
- Estimula el liderazgo.

3-Referencias

Comisión de las Comunidades Europeas, CCE (1993). *Manual Gestión del Ciclo de Proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas, Ginebra. Management for Development Foundation (MDF). Holland.

Definición de: Definición de recursos financieros (<https://definición.de/recursos-financieros/>), recuperado el 29 de setiembre, 2019.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ginebra.

Le Boterf, G & Lessard, P. (1989). *Ingeniería de los proyectos de desarrollo*. Quebec, Canadá. Sociedad de Desarrollo Internacional, SDID.

Página web de la Organización Internacional del Trabajo <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>.

Kepner-Tregoe, Inc. (1997). *Administración de Proyectos. Notas y Referencias*.