

Plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado a ONG en Colombia

Autor

Edisson Jair Olaya Viuche

Director

Beitmantt Geovani Cárdenas

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Énfasis en Proyectos de Cooperación Internacional

Bogotá, Colombia

octubre de 2026

Contenido

1. Resumen 10
2. Introducción 11
3. Problema de investigación 13
3.1 Planteamiento del problema 13
3.2 Pregunta de investigación 14
3.3 Justificación 14
3.4 Objetivos 18
3.4.1 Objetivo General 18
3.4.2 Objetivos Específicos 18
4. Estado del arte 19
4.1 Evolución de la gerencia de proyectos en ONG 19
4.2 Gestión de proyectos de cooperación internacional 20
4.3 Metodologías híbridas y enfoques adaptativos 21
4.4 Gestión de proyectos sostenibles 22
4.5 Tendencias investigativas 2020–2026 23
4.6 Vacíos identificados en la literatura 26
4.7 Aporte esperado de la investigación 26
5. Marco teórico 28
5.1 Proyectos sociales y ambientales 29
5.2 Cooperación internacional 31
5.3 Gerencia de proyectos 32
5.4 Sostenibilidad 34
5.5 Enfoque híbrido para la gerencia de proyectos 36

5.6 Conceptos operacionales 37
6. Metodología 41
6.1 Enfoque metodológico 41
6.2 Tipo y alcance de la investigación 41
6.3 Diseño de la investigación 42
6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información 43
6.5 Estrategia de búsqueda 44
6.6 Revisión documental 45
6.7 Población y muestra 48
6.8 Encuesta y tratamiento de la información 49
6.9 Integración y diseño del plan operativo 50
6.10 Fases de la investigación 50
7. Desarrollo de la investigación 53
7.1 Metodologías de gerencia de proyectos 53
7.1.1 Marco Lógico 53
7.1.2 Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) 54
7.1.3 Australian Institute of Project Management (AIPM) 55
7.1.4 International Project Management Association (IPMA) 56
7.1.5 Metodologías Ágiles (Scrum) 57
7.1.6 Gestión Basada en Resultados (GBR) 58
7.1.7 International Organization for Standardization 21500 (ISO 21500) 59
7.1.8 Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M) 60
7.1.9 Project Management Methodology (PM2) 60
7.2 Generalidades de los proyectos sociales de cooperación internacional en ONG 66
7.2.1 Conceptos básicos de los proyectos sociales ambientales en ONG 67
7.2.2 Generalidades de los proyectos sociales ambientales en ONG 68

7.2.3 Ciclo de vida de un proyecto social ambiental en ONG 69

7.2.4 Consideraciones adicionales al ciclo de vida de los proyectos sociales..... 77

7.3 Presentación de la ONG 80

7.3.1 *Estructura Organizacional de Fondo Patrimonio Natural* 81

7.4 Análisis externo 82

7.5 Análisis interno 100

7.5.1 Identificación de variables..... 101

7.5.2 Instrumento de medición 102

7.5.3 Validación de instrumento..... 102

7.6 Diagnóstico organizacional 103

7.6.1 Análisis de datos 103

7.6.2 Población, muestra y ficha técnica..... 104

7.6.3 Resultados del instrumento aplicado 104

7.6.4 Resultados de la variable de contexto 105

7.6.5 Resultados de la variable de gestión de recursos..... 105

7.6.6 Resultados de la variable de planificación 107

7.6.7 Resultados de la clasificación de riesgos..... 108

7.6.8 Resultados de la variable de la dirección de proyectos..... 109

7.6.9 Resultados de la variable de articulación e integración..... 110

7.6.10 Resultados de la variable de control y seguimiento 111

7.7 Análisis DOFA 111

8. Plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado a ONG en Colombia 119

8.1 Planteamiento del plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado en ONG en Colombia..... 119

8.2 Propuesta metodológica detallada para Fondo Patrimonio Natural (FPN) 124

8.3 Acciones estratégicas relevantes 135

8.4 Fases para la implementación de la metodología 137

8.5 Beneficios e impactos esperados por la implementación del plan operativo como propuesta metodológica. 139

9. Conclusiones 142

10. Recomendaciones 147

10.1 Recomendaciones para Fondo Patrimonio Natural 147

10.2 Recomendaciones para futuras aplicaciones del plan operativo en otras ONG de Colombia 149

10.3 Recomendaciones para futuras investigaciones 150

11. Referencias 153

Apéndice A. Rúbrica para Análisis Comparativo de Metodologías de Gestión de Proyectos 162

Apéndice B. Instrumento de medición validado 163

Apéndice C. Información de los perfiles de los expertos FPN 166

Apéndice D. Resultados del diagnóstico organizacional aplicado 167

Apéndice E. Instrumento de validación del plan operativo 178

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis comparativo de metodologías de gestión de proyectos 65

Tabla 2 Preguntas orientadoras para la formulación y gestión de proyectos sociales y ambientales 70

Tabla 3 Fases, categorías y procesos en los proyectos sociales 75

Tabla 4 Variables por considerar en el análisis PESTEL en ONG colombianas 87

Tabla 5 Análisis PESTEL 90

Tabla 6 Matriz de valoración cuantitativa del PESTEL 94

Tabla 7 Escala de valoración criterio 1 98

Tabla 8 Escala de valoración criterio 2 98

Tabla 9 Escala de valoración criterio 3 99

Tabla 10 Escala de valoración criterio 4 99

Tabla 11 Escala de valoración estratégico y nivel de atención estratégica 100

Tabla 12 Descripción de los componentes identificados 101

Tabla 13 Ajuste y modificación de preguntas 102

Tabla 14 Matriz de trazabilidad DOFA del Fondo Patrimonio Natural 112

Tabla 15 Matriz DOFA cruzada derivada de los resultados de la investigación 117

Tabla 16 Propuesta metodológica para la gestión de proyectos 127

Tabla 17 Matriz correspondencia entre objetivos y resultados 142

Tabla 18 Rúbrica análisis comparativo de metodologías de gestión de proyectos 162

Tabla 19 Instrumento de medición validado 163

Tabla 20 Información de los expertos de FPN 166

Tabla 21 Instrumento de validación del plan operativo..... 178

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama Fondo Patrimonio Natural..... 81

Figura 2 Proceso de identificación de necesidades 105

Figura 3 Capacitación para el personal en gerencia de proyectos 106

Figura 4 Frecuencia en redistribuir los recursos..... 107

Figura 5 Cronograma de las actividades vs planeación inicial 107

Figura 6 Calificación de la gestión de riesgos de la organización 108

Figura 7 Existe algún tipo de estándar y/o metodología..... 109

Figura 8 Metodologías en gestión de proyectos..... 110

Figura 9 Control de cambios 110

Figura 10 Control de calidad de proyectos..... 111

Figura 11 Diagrama de la metodología propuesta 121

Figura 12 Plan de implementación de la metodología..... 139

Figura 13 Proceso de priorización de necesidades para el diseño de proyectos..... 167

Figura 14 Importancia de un diagnóstico previo..... 167

Figura 15 Metodología para el diagnóstico es correcta y adecuada..... 168

Figura 16 Herramienta para el diagnóstico 168

Figura 17 Metodología para la administración de los recursos humanos 169

Figura 18 Recurso humano calificado para la gerencia de proyectos 169

Figura 19 Frecuencia en no contar con el recurso humano necesario 170

Figura 20 Metodología para la realización del cronograma 170

Figura 21 Ejecución presupuesto vs planificación inicial 171

Figura 22 Alineación con las propuestas de las EI 171

Figura 23 Capacidad directivos en gestión de proyectos 172

Figura 24 Enfoque de gestión de proyectos sostenibles 172

Figura 25 Capacitación en competencias de gerencia de proyectos 173

Figura 26 Estructura organizacional adecuada 173

Figura 27 Gestión del conocimiento 174

Figura 28 Relación entre FPN, Financiador y EI 174

Figura 29 Importancia de la articulación e integración de proyectos 175

Figura 30 Integración y conformación de equipos 175

Figura 31 Control y seguimiento 176

Figura 32 Evaluación de proyectos 176

Figura 33 Estrategia de sostenibilidad 177

Figura 34 Auditorías internas 177

1. RESUMEN

La gestión de proyectos de cooperación internacional representa un desafío para las organizaciones no gubernamentales (ONG) en Colombia, debido a la necesidad de administrar eficientemente los recursos, cumplir los objetivos establecidos y responder a los requerimientos de los cooperantes. En este contexto, la investigación tuvo como objetivo diseñar un plan operativo para fortalecer la gestión de proyectos de cooperación internacional en ONG de Colombia mediante un estudio de caso en Fondo Patrimonio Natural.

La investigación adoptó un enfoque mixto con predominio cualitativo, de tipo aplicado y alcance descriptivo, bajo una estrategia de estudio de caso, mediante la revisión y análisis de metodologías tradicionales, ágiles e híbridas de gerencia de proyectos. Como fuentes de información se consideraron referentes teóricos y metodológicos, documentación relacionada con la cooperación internacional y el análisis de prácticas de gestión aplicadas en ONG. Esta información permitió identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en los procesos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre de los proyectos.

Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer la aplicación estructurada de procesos y herramientas de gerencia de proyectos, sin limitar la capacidad de adaptación de las organizaciones. Como producto de la investigación, se diseñó un plan operativo de enfoque híbrido, que permite seleccionar metodologías y herramientas según las características y necesidades de cada actividad y proyecto.

Se concluyó que el estudio aportó una estructura operativa contextualizada para FPN cuya factibilidad y efectividad deberán evaluarse posteriormente, la integración de enfoques tradicionales y ágiles constituye una alternativa aplicable para fortalecer la gestión de proyectos de cooperación internacional y una vez validada orientar su implementación en las ONG colombianas.

Palabras clave: cooperación internacional, gestión de proyectos, metodologías ágiles, metodologías híbridas, organizaciones no gubernamentales, plan operativo.

2. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al plan operativo como propuesta metodológica para la gestión de proyectos que puede ser implementada en organizaciones no gubernamentales (ONG) que ejecuten proyectos con recursos de cooperación internacional. Las metodologías de gestión de proyectos usadas varían principalmente por su aplicación o normatividad, algunas son tradicionales, ágiles y otras son herramientas sencillas para administrar los proyectos.

Gestionar adecuadamente es una condición indispensable para la sostenibilidad organizacional. Bajo esta premisa se orienta la presente investigación, cuyo propósito central es adentrarse en el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales, particularmente en su proceso de desarrollo a través de la gestión de proyectos. En este sentido, el estudio tiene como objetivo principal construir una visión integral sobre el estado actual de las buenas prácticas de cómo gestionar adecuadamente los proyectos en una organización no gubernamental de misionalidad ambiental, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, permitiendo así comprender sus dinámicas, fortalezas y oportunidades de mejora.

La incorporación de la sostenibilidad en la gestión de proyectos tiene el potencial de redefinir profundamente sus fundamentos, abarcando desde la concepción misma de los proyectos hasta su ciclo de vida, procesos de gestión, marcos de referencia, estándares y cuerpos de conocimiento. En este sentido, no se limita a una simple inclusión de criterios sostenibles, sino que implica una transformación conceptual que reconfigura la manera en que se entienden, estructuran y ejecutan los proyectos (Porras Barajas, 2017).

En el contexto actual, los proyectos se han convertido en un eje fundamental para el funcionamiento y sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales. En particular, aquellos que cuentan con financiación proveniente de la cooperación internacional adquieren una relevancia especial, ya que no solo facilitan la ejecución de iniciativas misionales, sino que también representan una de las principales vías para acceder a recursos financieros, técnicos y humanos. De este modo, los proyectos trascienden su carácter operativo y se posicionan como instrumentos clave dentro de la dinámica

económica de estas organizaciones. En este contexto, resulta pertinente recurrir a distintos enfoques teóricos que permitan construir una comprensión integral de los procesos involucrados, así como de las implicaciones que conlleva la ejecución de proyectos de desarrollo social, tanto para las organizaciones como para la sociedad en general.

La característica principal de este tipo de organizaciones es que son en su mayoría sin ánimo de lucro y organizaciones de ayuda humanitaria que disponen de un portafolio variado de programas sociales para diferentes grupos poblacionales, lo que demuestra la gran necesidad de tener una adecuada gestión de proyectos en el corto, mediano y largo plazo. De igual forma, gran parte de la financiación de muchos de estos proyectos proviene de grandes y pequeños patrocinadores y donantes a nivel internacional lo cual exige una adecuada y correcta administración de los recursos y selección de proyectos.

La investigación de esta problemática surge por necesidad de optimizar los procesos de gestión de proyectos de las ONG. Actualmente la organización seleccionada como unidad de análisis no cuenta con una metodología establecida oficialmente, ha venido realizando la gestión de proyectos de manera informal y tradicional más que algo estandarizado. En el marco del estudio de caso se aplicó una encuesta al personal vinculado con la gestión de proyectos y se analizaron las prácticas institucionales existentes, con el propósito de identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora que sirvieran de base para el diseño del plan operativo.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento del problema

El presente proyecto de investigación se fundamenta en la identificación y análisis de las dificultades que enfrentan las organizaciones sin ánimo de lucro, también conocidas como ONG, en los procesos de gestión de proyectos de cooperación internacional. Estos proyectos por ser de carácter social se formulan generalmente bajo la metodología Marco Lógico en la cual se plantea el problema, los objetivos a alcanzar para solucionar dicho problema o necesidad y luego las soluciones deseadas o ideales, pero no se enfocan en las etapas de planeación y control, lo que genera que los proyectos ejecutados no logren a cabalidad los objetivos y resultados esperados.

En el contexto de la cooperación internacional para el desarrollo, la gestión de proyectos ambientales requiere capacidades institucionales para la planificación, dirección, coordinación, seguimiento y control de las iniciativas. En este sentido, la (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia [APC Colombia], 2025) incluyó entre sus líneas estratégicas el fortalecimiento de capacidades de los actores del Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI), la gestión del conocimiento y la movilización de recursos de cooperación (pp. 14–15). Estas orientaciones constituyen un referente para las organizaciones sin ánimo de lucro que ejecutan proyectos sociales y ambientales, dado que el fortalecimiento de sus procesos de gestión puede contribuir a mejorar la articulación institucional, gestionar los riesgos asociados a la ejecución, facilitar el intercambio de buenas prácticas y aprendizajes, y fortalecer sus condiciones para acceder a nuevas oportunidades de financiación. Desde esta perspectiva, resulta pertinente desarrollar herramientas metodológicas que contribuyan a una gestión más estructurada y adaptable de los proyectos, orientada al cumplimiento de los objetivos y a la generación de resultados para las comunidades beneficiarias.

La Confederación Colombiana de ONG (CCONG) destaca la importancia de fortalecer los procesos de gestión, autoevaluación, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, como mecanismos para mejorar sus resultados y

relaciones con financiadores y demás grupos de interés (Confederación Colombiana de ONG, s. f.). En este contexto, resulta pertinente establecer lineamientos metodológicos que fortalezcan la gestión de los proyectos de cooperación internacional ejecutados por las ONG. Para ello, se propone integrar de manera estructurada los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, con el propósito de orientar la gestión integral y transversal de los proyectos.

3.2 Pregunta de investigación

¿Qué componentes debe integrar un plan operativo para fortalecer la gestión de proyectos de cooperación internacional en ONG colombianas y favorecer el cumplimiento de sus objetivos y resultados?

3.3 Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de fortalecer la implementación de metodologías de gestión de proyectos en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que desarrollan iniciativas sociales y ambientales financiadas con recursos de cooperación internacional en Colombia. Esta necesidad se hace cada vez más evidente en un contexto donde las organizaciones enfrentan mayores exigencias técnicas, financieras y de transparencia por parte de los organismos cooperantes, el Estado y las comunidades beneficiarias. En este sentido, la adecuada gestión de proyectos no solo representa un proceso administrativo, sino también una herramienta estratégica que permite orientar las intervenciones hacia resultados sostenibles y medibles en el tiempo.

Desde una perspectiva investigativa, la gestión de proyectos requiere enfoques metodológicos capaces de responder a las características de las organizaciones y a las condiciones particulares de los contextos en los que se desarrollan las intervenciones. Martinsuo y Geraldi (2020) destacan que la gestión de proyectos y portafolios no debe analizarse de manera aislada, sino considerando su relación con el contexto interno y externo, los grupos de interés, las instituciones y la disponibilidad de recursos. Por su parte, Silvius y Schipper (2020) señalan la creciente importancia de integrar la sostenibilidad en la gestión de proyectos y evidencian que diversos factores influyen en la

incorporación de criterios de sostenibilidad por parte de los responsables de su gestión. Estos planteamientos adquieren especial relevancia en Colombia, donde los proyectos sociales y ambientales se desarrollan en contextos territoriales diversos y expuestos a desafíos ambientales e institucionales. La OECD (2026) señala que Colombia presenta una creciente exposición y vulnerabilidad frente a los riesgos climáticos (p. 65). También identifica restricciones financieras y técnicas para implementar proyectos locales de adaptación (p. 67), así como capacidades técnicas insuficientes y deficiencias de coordinación en la planificación del uso del suelo en algunas regiones (p. 143). A partir de este diagnóstico, la presente investigación considera pertinente que las ONG ejecutoras de proyectos sociales y ambientales cuenten con metodologías de gestión estructuradas y adaptables. Su aplicación se propone como un medio para fortalecer la planeación, el seguimiento, la evaluación y la articulación entre actores, y contribuir a la gestión de recursos, indicadores y resultados, así como a la sostenibilidad de las intervenciones.

Bajo este panorama, la gestión de proyectos adquiere un papel determinante en el fortalecimiento institucional de las ONG, permitiendo mejorar la articulación entre las necesidades territoriales, las prioridades de los cooperantes internacionales y las metas de desarrollo definidas por el Estado colombiano. El informe Pulse of the Profession 2024 reportó una tasa promedio de desempeño de los proyectos del 73,8 %, calculada a partir del porcentaje de proyectos completados que alcanzaron los objetivos de negocio de las organizaciones participantes (Project Management Institute [PMI], 2024, pág. 4). Asimismo, el uso de enfoques híbridos aumentó del 20 % en 2020 al 31,5 % en 2023, lo que representa un incremento relativo del 57,5 % (PMI, 2024). Estos resultados evidencian una mayor adopción de enfoques que combinan prácticas predictivas y ágiles y resaltan la importancia de seleccionar métodos de gestión acordes con las características y necesidades de cada proyecto. En este sentido, estos hallazgos constituyen un referente para analizar la pertinencia de enfoques híbridos en diferentes contextos organizacionales, sin atribuir sus resultados específicamente a las ONG.

En Colombia, esta discusión adquiere relevancia debido a los desafíos asociados con la deforestación y la conservación de los ecosistemas. El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida estableció como meta reducir la

deforestación nacional en un 20 % frente a 2021, equivalente a cerca de 35.000 hectáreas menos (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

De acuerdo con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Instituto de Hidrología Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM], 2025), en 2021 Colombia registró 174.103 hectáreas deforestadas, cifra establecida como línea base para el seguimiento de la meta nacional. En 2024, la superficie deforestada fue de 113.608 hectáreas, frente a 79.256 hectáreas registradas en 2023. Aunque este resultado representó un incremento del 43 % respecto a 2023, se mantuvo un 34 % por debajo de la línea base de 2021 (IDEAM, 2025, págs. 4, 8). Asimismo, en 2024 Colombia registró 59.087.025 hectáreas de bosque natural, aproximadamente el 51,8 % de su territorio continental e insular (IDEAM, 2025, págs. 4, 8). Estos resultados permiten dimensionar la importancia de la conservación de los bosques y del control de la deforestación dentro de la gestión ambiental del país.

La magnitud de este reto se evidencia en las cifras oficiales de deforestación del país. De acuerdo con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM, 2025), en 2021 Colombia registró 174.103 hectáreas deforestadas, cifra establecida como línea base para el seguimiento de la meta nacional. En 2024, la deforestación alcanzó 113.608 hectáreas, frente a 79.256 hectáreas registradas en 2023. Este resultado representó un incremento del 43 % respecto al año anterior, aunque se mantuvo un 34 % por debajo de la línea base de 2021 (Instituto de Hidrología Meteorología y Estudios Ambientales, 2025, pág. 8). La Amazonía concentró cerca de 38,8 millones de hectáreas de bosque natural, equivalentes al 65,6 % del total nacional (IDEAM, 2025, pág. 7). Estos resultados evidencian la importancia de la conservación de los bosques y del control de la deforestación para la gestión ambiental del país.

Las metodologías en la gestión de los proyectos sirven como guía fundamental para las organizaciones en la optimización de recursos, tiempo y capital humano. Parte fundamental de tener una metodología sólida en la entidad sirve incluso para demostrar la fortaleza que tiene la entidad ante los interesados y/o grupos de interés los cuales prefieren invertir o vincularse económicamente con empresas así.

En este contexto, las ONG ambientales desempeñan un papel fundamental en la implementación de proyectos orientados a la conservación de bosques, restauración ecológica, fortalecimiento comunitario y desarrollo sostenible. Sin embargo, la complejidad de estos proyectos exige metodologías de gestión capaces de integrar variables técnicas, sociales, ambientales y financieras de manera articulada. Tal como afirman Silvius y Schipper (2020), la sostenibilidad en la gestión de proyectos implica transformar la manera en que se conciben los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, incorporando criterios ambientales y sociales desde las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto.

Por consiguiente, la presente investigación se justifica en la necesidad de diseñar y fortalecer metodologías de gestión de proyectos aplicables a ONG que ejecutan proyectos sociales y ambientales con recursos de cooperación internacional en Colombia. Se busca que dichas metodologías permitan mejorar la eficiencia institucional, optimizar el uso de recursos, fortalecer la toma de decisiones y contribuir de manera efectiva al cumplimiento de metas nacionales e internacionales relacionadas con la sostenibilidad ambiental y la reducción de la deforestación. Asimismo, esta investigación pretende aportar una visión crítica y contextualizada sobre la gestión de proyectos en organizaciones del tercer sector, reconociendo que el éxito de las intervenciones no depende únicamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino también de la capacidad metodológica y estratégica de las organizaciones para gestionar procesos complejos en territorios dinámicos y cambiantes.

Otro gran beneficio que se derivará de la investigación es que las ONG contarán con un recurso investigativo propio acorde a sus necesidades, lo que les permitirá optimizar recursos financieros y ser más eficientes en la asignación y distribución de estos. Esta distribución es de acuerdo con las diferentes iniciativas y/o proyectos identificados en las comunidades que se apoyan y con el fin de lograr alcanzar un mayor número de familias beneficiarias de los diversos programas que ejecutan.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado a ONG en Colombia.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar y seleccionar metodologías de gestión de proyectos que respondan a las necesidades operativas, organizacionales y territoriales de las ONG colombianas.
- Elaborar el plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado en ONG en Colombia.
- Diseñar un instrumento para la validación del plan operativo basada en juicio de expertos.

4. ESTADO DEL ARTE

4.1 Evolución de la gerencia de proyectos en ONG

La gerencia de proyectos en las organizaciones no gubernamentales ha presentado transformaciones importantes durante las últimas décadas. En sus primeras etapas, las ONG desarrollaban proyectos desde enfoques empíricos orientados al cumplimiento operativo de actividades. La prioridad se centraba en ejecutar recursos, responder a necesidades inmediatas y mantener la continuidad institucional. Este enfoque presentaba limitaciones relacionadas con planeación, control, evaluación y sostenibilidad.

La literatura científica reciente muestra que la expansión de la cooperación internacional incrementó las exigencias técnicas sobre las ONG. Los organismos financiadores comenzaron a exigir indicadores, reportes, metodologías de seguimiento y mecanismos de evaluación. Esta situación obligó a las organizaciones a fortalecer capacidades administrativas y técnicas.

Löfström (2025), mediante un estudio de caso de una organización sin ánimo de lucro sueca que colaboraba con autoridades locales, identificó que la financiación y la colaboración basadas en proyectos aportaban recursos y legitimidad, pero también generaban cargas administrativas, dependencia financiera y restricciones de autonomía. Los resultados evidenciaron tensiones entre las prioridades de los financiadores y la continuidad de la misión social. Para la presente tesis, estos hallazgos constituyen un referente analítico para examinar el equilibrio entre las exigencias de financiación y los objetivos institucionales del Fondo Patrimonio Natural.

Las organizaciones sin ánimo de lucro gestionan proyectos en contextos que requieren integrar capacidades organizacionales, participación de los grupos de interés y criterios de sostenibilidad. Jong y Ganzaroli (2024) destacan la importancia del liderazgo, la gestión ágil, la cocreación y una cultura basada en datos para fortalecer la capacidad de estas organizaciones para cumplir su misión social. Asimismo, la gestión sostenible de proyectos en este sector está condicionada por factores internos y externos, entre ellos las fuentes de financiación, los requerimientos de los financiadores y las prácticas de

gestión Brajer-Marczak et al. (2024). En este contexto, la gerencia de proyectos requiere articular componentes sociales, organizacionales, financieros y ambientales de acuerdo con las características de cada intervención

La literatura también evidencia que las ONG enfrentan dificultades relacionadas con rotación de personal, dependencia de financiación externa y baja madurez organizacional. Estas condiciones afectan la sostenibilidad de los proyectos y limitan la consolidación de metodologías estandarizadas de gestión.

4.2 Gestión de proyectos de cooperación internacional

La cooperación internacional consolidó nuevas formas de gestión orientadas al cumplimiento de resultados y a la medición de impactos sociales y ambientales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos establece que la efectividad del desarrollo depende de procesos de planeación, seguimiento y evaluación articulados con resultados verificables.

Los proyectos financiados mediante cooperación internacional presentan altos niveles de complejidad administrativa. Las ONG deben coordinar múltiples actores, gestionar riesgos territoriales, asegurar transparencia financiera y responder a marcos regulatorios nacionales e internacionales.

La gestión basada en resultados adquirió relevancia dentro de este escenario. Este enfoque busca relacionar recursos, actividades, productos, resultados e impactos mediante indicadores verificables. Diversos organismos multilaterales incorporaron este modelo como requisito para la financiación de proyectos sociales y ambientales.

Martinsuo y Geraldi (2020) indican que la gestión de proyectos sociales requiere metodologías más adaptativas debido a la incertidumbre presente en los territorios. Los autores afirman que las metodologías tradicionales presentan limitaciones cuando se aplican en proyectos sociales con múltiples actores y cambios constantes.

La cooperación internacional también fortaleció procesos de evaluación de impacto. La OCDE definió criterios internacionales relacionados con pertinencia, coherencia, eficacia,

eficiencia, impacto y sostenibilidad. Estos criterios orientan actualmente la evaluación de proyectos financiados mediante recursos internacionales.

En América Latina, las ONG enfrentan desafíos adicionales relacionados con desigualdad social, conflictividad ambiental y debilidad institucional. Estas condiciones incrementan la necesidad de metodologías de gestión adaptadas al contexto territorial.

4.3 Metodologías híbridas y enfoques adaptativos

Las metodologías híbridas surgieron como respuesta a las limitaciones de los enfoques predictivos y ágiles aplicados de manera independiente. La literatura reciente sostiene que los proyectos sociales y ambientales requieren modelos flexibles capaces de integrar control administrativo y capacidad de adaptación.

Székely et al. (2025) identificaron que la gestión híbrida de proyectos combina elementos de enfoques tradicionales y ágiles para aprovechar sus fortalezas y reducir sus limitaciones. Esta combinación integra prácticas de planificación y gestión de riesgos con procesos iterativos y herramientas flexibles, cuya selección debe ajustarse a las características y necesidades de cada proyecto.

En proyectos de cooperación internacional, las ONG necesitan estructuras metodológicas que permitan responder a exigencias de donantes sin afectar la capacidad de adaptación frente a dinámicas sociales y ambientales. Esta situación explica el crecimiento de metodologías híbridas en proyectos sociales.

El Marco Lógico aporta estructura causal, formulación de objetivos e indicadores verificables. PMBOK aporta procesos de integración, planificación y control. PRINCE2 fortalece gobernanza y toma de decisiones. Scrum incorporan iteración, retroalimentación frecuente y capacidad de adaptación. La Gestión Basada en Resultados fortalece monitoreo y medición de impactos.

La literatura académica señala que ningún estándar responde completamente a las necesidades de las ONG. Los enfoques híbridos buscan integrar fortalezas metodológicas y reducir limitaciones operativas.

Kerzner (2025, caps. 11 y 17) aborda la planificación y la gestión de riesgos como componentes de la dirección de proyectos. Su obra también incorpora enfoques ágiles e híbridos dentro de las alternativas contemporáneas de gestión. A partir de este marco general, en la presente investigación se propone articular la planificación, el seguimiento de riesgos y el ajuste de actividades en los proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG colombianas. Esta aplicación contempla analizar las condiciones políticas, ambientales y sociales de los territorios de intervención para orientar las decisiones durante la ejecución. La relación con el contexto territorial colombiano constituye una propuesta de esta investigación y no un hallazgo empírico de Kerzner sobre dichas organizaciones.

4.4 Gestión de proyectos sostenibles

La sostenibilidad transformó los enfoques contemporáneos de gerencia de proyectos. Tradicionalmente, el éxito de un proyecto se evaluaba mediante cumplimiento de alcance, tiempo y costo. La literatura reciente amplió esta visión e incorporó variables sociales, ambientales y económicas.

Silvius et al. (2024) sostienen que la sostenibilidad debe integrarse desde las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto. Esta integración implica incorporar análisis ambiental, participación comunitaria, gobernanza y continuidad institucional.

En proyectos sociales ambientales, la sostenibilidad representa un componente transversal. Las ONG gestionan intervenciones dirigidas a conservación ambiental, fortalecimiento comunitario y reducción de problemáticas sociales. Estas intervenciones requieren resultados sostenibles en el mediano y largo plazo.

La literatura reciente también cuestiona modelos centrados exclusivamente en ejecución presupuestal. Diversos estudios indican que un proyecto puede cumplir cronograma y presupuesto sin generar impactos sostenibles en comunidades o territorios.

La sostenibilidad también exige fortalecer capacidades institucionales. Las organizaciones requieren mecanismos de aprendizaje, gestión del conocimiento y monitoreo permanente. Estos procesos favorecen continuidad de resultados y fortalecimiento organizacional.

Larosa et al. (2026) señalan que los proyectos relacionados con sostenibilidad ambiental requieren enfoques integrados capaces de relacionar variables económicas, sociales y territoriales. Esta perspectiva adquiere relevancia en Colombia debido al crecimiento de proyectos ambientales financiados mediante cooperación internacional.

4.5 Tendencias investigativas 2020–2026

La revisión de literatura publicada entre 2020 y 2026 permite identificar cambios en la investigación sobre gestión de proyectos que resultan pertinentes para analizar proyectos sociales y de cooperación internacional. Las principales tendencias se concentran en la adopción de enfoques híbridos, la incorporación de la sostenibilidad, la gestión basada en resultados, la transformación digital y la proyectificación de las organizaciones.

Una primera tendencia corresponde a la integración de enfoques predictivos y ágiles. Gemino et al. (2021) analizaron 477 proyectos y compararon enfoques tradicionales, ágiles e híbridos. Los resultados mostraron que los enfoques híbridos pueden alcanzar resultados comparables con los enfoques ágiles en diferentes dimensiones del éxito del proyecto. En Colombia, Santofimio Granados (2025) propuso una guía para integrar metodologías ágiles y tradicionales en proyectos humanitarios, con énfasis en monitoreo y evaluación.

Estos antecedentes respaldan la combinación de herramientas de diferentes enfoques de gestión según las características del proyecto. Sin embargo, los resultados internacionales no pueden extrapolarse directamente a las ONG colombianas. El antecedente nacional aporta una aproximación aplicada al sector humanitario, pero se concentra principalmente en monitoreo y evaluación. Esta limitación sustenta la necesidad de desarrollar una propuesta que integre diferentes procesos del ciclo de vida del proyecto.

Una segunda tendencia corresponde a la incorporación de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Silvius y Schipper (2020, p. 365) identificaron tres patrones de factores que estimulan a los gerentes de proyectos a abordar cuestiones de sostenibilidad: pragmático, motivación intrínseca y orientación a la tarea. Estos hallazgos evidenciaron diversidad en los estímulos asociados con dicha incorporación entre los participantes del estudio. Desde

una perspectiva institucional, Albrecht et al. (2026) analizaron las metodologías de gestión de proyectos de tres agencias internacionales de desarrollo: Danida, Global Affairs Canada y GIZ. Sus resultados mostraron distintos grados de incorporación de la gestión sostenible, con atención compartida a los aspectos sociales y ambientales y a una perspectiva de largo plazo.

La literatura muestra que la sostenibilidad ha dejado de considerarse un componente adicional para integrarse progresivamente en las prácticas de gestión. Albrecht et al. (2026) constituyen un antecedente especialmente relevante para esta investigación por analizar directamente metodologías utilizadas en cooperación internacional para el desarrollo. Sin embargo, el estudio se concentra en agencias internacionales y no específicamente en ONG colombianas, lo que limita la transferencia directa de sus resultados.

Una tercera tendencia corresponde al fortalecimiento de la gestión basada en resultados, el monitoreo y la evaluación. Workneh y Aga (2022) analizaron 92 proyectos de desarrollo ejecutados por ONG en Etiopía y encontraron relaciones positivas entre diferentes prácticas de monitoreo y evaluación y el éxito de los proyectos. Entre los aspectos estudiados se encuentran la planificación, las capacidades técnicas, la asignación presupuestal y la participación de los grupos de interés.

Los antecedentes permiten identificar el monitoreo y la evaluación como componentes relevantes de la gestión de proyectos de desarrollo. Sin embargo, gran parte de la evidencia empírica procede de contextos africanos, por lo que sus resultados no deben generalizarse al contexto colombiano. Para esta investigación, estos estudios sustentan la inclusión de indicadores, seguimiento, evaluación y participación de interesados dentro del plan operativo.

La cuarta tendencia corresponde a la transformación digital y la gestión del conocimiento. Jong y Ganzaroli (2024) estudiaron el proceso de transformación digital de una organización sin ánimo de lucro en Londres. El estudio muestra cómo las capacidades digitales pueden contribuir al cumplimiento de la misión social de estas organizaciones y cómo la transformación digital requiere cambios que trascienden la simple incorporación de tecnologías.

La transformación digital representa una oportunidad para fortalecer los procesos de información, seguimiento y toma de decisiones de las organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, al tratarse de un estudio de caso, sus resultados no pueden generalizarse al conjunto de ONG. Su aporte a esta investigación radica en reconocer la tecnología y la gestión de información como elementos complementarios para fortalecer la implementación y seguimiento de proyectos.

La quinta tendencia corresponde a la proyectificación, entendida como la creciente utilización de proyectos y formas temporales de organización. Jacobsen (2022) realizó una revisión sistemática sobre la proyectificación del sector público mediante el análisis de 53 artículos publicados entre 2009 y 2021. Los resultados evidenciaron que la proyectificación genera implicaciones en los niveles individual, organizacional y social, y que sus efectos pueden ser tanto favorables como problemáticos.

La proyectificación permite comprender que la expansión del trabajo por proyectos modifica estructuras, responsabilidades y relaciones organizacionales. Sin embargo, Jacobsen (2022) estudia principalmente el sector público y no las ONG. Por ello, su aporte a esta tesis es conceptual: permite analizar la gestión por proyectos como un fenómeno organizacional que requiere capacidades, procesos y mecanismos de coordinación, sin trasladar directamente sus resultados al tercer sector.

En conjunto, los antecedentes revisados muestran una transición desde modelos centrados exclusivamente en herramientas y procesos hacia enfoques que incorporan adaptación, sostenibilidad, resultados, tecnología y contexto organizacional. Al mismo tiempo, se identifica una brecha relevante para esta investigación: buena parte de la literatura internacional estudia proyectos de diferentes sectores, organizaciones públicas o casos específicos de organizaciones sin ánimo de lucro, mientras que existe menor evidencia orientada específicamente a integrar estas dimensiones en un plan operativo para proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG en Colombia. Esta brecha sustenta la pertinencia de desarrollar una propuesta que articule herramientas de gestión, enfoques adaptativos, seguimiento de resultados y criterios de sostenibilidad de acuerdo con las características del contexto organizacional.

4.6 Vacíos identificados en la literatura

La revisión bibliográfica permitió identificar vacíos relevantes para el desarrollo de esta investigación. Existe limitada producción científica orientada específicamente a metodologías de gestión de proyectos para ONG colombianas. La mayoría de los estudios se concentran en contextos empresariales o institucionales distintos al tercer sector.

También se identifica baja integración entre sostenibilidad, cooperación internacional y metodologías de gestión de proyectos. Muchos estudios abordan estos componentes de manera separada.

Otro vacío importante corresponde a metodologías híbridas aplicadas en ONG con recursos limitados. La literatura reciente analiza enfoques híbridos desde sectores tecnológicos o empresariales, pero existe menor evidencia aplicada a organizaciones sociales.

La revisión evidencia escasez de modelos metodológicos orientados a proyectos ambientales ejecutados en territorios vulnerables. Esta situación resulta relevante en Colombia debido al crecimiento de proyectos relacionados con conservación ambiental y desarrollo sostenible. También existe limitada articulación entre gestión financiera, participación comunitaria, monitoreo de impactos y sostenibilidad institucional. Estos componentes suelen analizarse de manera fragmentada.

Finalmente, se identifica ausencia de herramientas metodológicas que orienten a las ONG en la selección de metodologías según tipo de proyecto, complejidad territorial y nivel de madurez organizacional.

4.7 Aporte esperado de la investigación

La presente investigación busca aportar un plan operativo orientado a fortalecer la gerencia de proyectos de cooperación internacional en ONG colombianas.

El aporte teórico consiste en integrar literatura relacionada con sostenibilidad, cooperación internacional, gestión de proyectos y organizaciones del tercer sector. Esta

integración permitirá construir una visión contextualizada sobre la realidad de las ONG en Colombia.

El aporte metodológico se centra en el diseño de un enfoque híbrido adaptado a proyectos sociales y ambientales. La propuesta integrará herramientas provenientes de PMBOK, PRINCE2, Scrum, Marco Lógico y Gestión Basada en Resultados.

El aporte práctico se relaciona con fortalecimiento institucional. El plan operativo permitirá mejorar procesos de planeación, seguimiento, control financiero, gestión de riesgos y evaluación de impactos.

El aporte esperado de la investigación se relaciona con construcción de un modelo metodológico adaptable a territorios complejos, fortalecimiento de procesos de seguimiento y evaluación, mejora de mecanismos de trazabilidad financiera y fortalecimiento de sostenibilidad institucional dentro de ONG colombianas. La propuesta busca responder a vacíos identificados dentro de la literatura científica reciente y aportar un enfoque contextualizado para proyectos sociales y ambientales ejecutados mediante cooperación internacional.

En este contexto, la investigación aporta un plan operativo adaptado a las características de las ONG colombianas que ejecutan proyectos de cooperación internacional. La propuesta integra criterios de transparencia, trazabilidad y sostenibilidad con procesos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre, con el propósito de fortalecer la gestión integral de proyectos sociales y ambientales.

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la base conceptual para comprender las variables y relaciones que sustentan la presente investigación, orientada al diseño de un plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado a ONG en Colombia. Su construcción requiere integrar diferentes perspectivas relacionadas con los proyectos sociales y ambientales, la cooperación internacional, la gerencia de proyectos, la sostenibilidad y los enfoques híbridos de gestión.

Las problemáticas contemporáneas relacionadas con pobreza, desigualdad, vulnerabilidad social, cambio climático, pérdida de biodiversidad y limitaciones institucionales han incrementado la necesidad de desarrollar intervenciones capaces de generar transformaciones verificables en las comunidades y territorios. En este contexto, gobiernos, organismos multilaterales, agencias de cooperación, organizaciones de la sociedad civil y otros actores movilizan recursos financieros, técnicos y humanos para atender problemas que difícilmente pueden ser resueltos mediante acciones aisladas.

Sin embargo, la disponibilidad de recursos no asegura por sí misma el logro de los resultados esperados. No basta con desear intervenir; también es necesario hacerlo de manera planificada y rigurosa. Esto supone identificar adecuadamente las necesidades, formular objetivos verificables, organizar recursos, establecer responsabilidades, gestionar riesgos, realizar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos.

La OECD (2024a) advierte que la cooperación para el desarrollo enfrenta simultáneamente desafíos relacionados con pobreza, desigualdad y transición ambiental, lo cual exige intervenciones capaces de integrar objetivos sociales y ambientales dentro de una perspectiva de desarrollo sostenible. Este escenario incrementa la necesidad de contar con mecanismos de gestión que permitan convertir los recursos disponibles en resultados medibles y sostenibles.

En consecuencia, el marco teórico se organiza alrededor de seis componentes: proyectos sociales y ambientales, cooperación internacional, gerencia de proyectos, sostenibilidad,

enfoque híbrido y conceptos operacionales. Su articulación permite establecer los fundamentos sobre los cuales se construye el plan operativo propuesto.

5.1 Proyectos sociales y ambientales

Los proyectos sociales constituyen mecanismos planificados de intervención dirigidos a transformar situaciones que afectan el bienestar de una población o comunidad. Su formulación parte del reconocimiento de una necesidad o problema y establece objetivos, recursos, actividades, responsables e indicadores que permiten orientar las acciones hacia una situación futura considerada deseable.

Pérez Serrano (2016) relaciona los proyectos sociales con la atención organizada de necesidades humanas vinculadas con ámbitos como educación, salud, vivienda, empleo, seguridad, dignidad y bienestar. La autora plantea que estas necesidades deben comprenderse considerando las características particulares de los contextos sociales y culturales donde se desarrolla la intervención.

Este planteamiento permite identificar dos componentes esenciales. El primero corresponde a la existencia de una situación problemática susceptible de transformación; el segundo se relaciona con la planificación sistemática de las acciones requeridas para producir ese cambio. Por consiguiente, un proyecto social no debería limitarse a ejecutar actividades, sino establecer una relación verificable entre necesidades, objetivos, productos, resultados e impactos.

Desde una perspectiva contemporánea, esta relación también requiere incorporar la participación de los actores locales. La OECD (2024b) destaca la importancia de fortalecer la apropiación y el liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil de los países socios, reconociendo sus capacidades y promoviendo relaciones más equitativas dentro de los procesos de cooperación para el desarrollo.

Los proyectos ambientales presentan elementos similares, aunque incorporan objetivos relacionados con conservación, biodiversidad, restauración, cambio climático, gestión de recursos naturales y sostenibilidad de los ecosistemas. En numerosos territorios, las dimensiones ambiental y social se encuentran estrechamente relacionadas debido a que

las condiciones económicas y sociales de las comunidades dependen de su interacción con los ecosistemas.

La OECD (2024a) plantea precisamente la necesidad de abordar de manera integrada la transición ambiental, la pobreza y las desigualdades. Desde esta perspectiva, las intervenciones ambientales no deberían analizarse exclusivamente mediante indicadores biofísicos, sino también considerando sus efectos sobre poblaciones, medios de vida, capacidades institucionales y distribución de beneficios.

Esta interdependencia resulta particularmente relevante para las ONG que desarrollan proyectos en territorios caracterizados por vulnerabilidad social y ambiental. En estas condiciones, la formulación debe considerar simultáneamente las necesidades comunitarias, los requerimientos técnicos de la intervención, los recursos disponibles, las capacidades institucionales y las condiciones territoriales.

El análisis de los planteamientos anteriores permite identificar una evolución desde una concepción del proyecto social centrada principalmente en la satisfacción de necesidades hacia una perspectiva que incorpora participación, apropiación local, sostenibilidad y resultados. Para esta investigación, dicha evolución resulta relevante porque los proyectos ejecutados por ONG requieren articular dimensiones técnicas y administrativas con las particularidades sociales y ambientales del territorio.

En consecuencia, esta investigación define operativamente los proyectos sociales y ambientales como intervenciones temporales y planificadas orientadas a transformar una problemática identificada en una población o territorio mediante la articulación de recursos financieros, humanos, técnicos e institucionales, procurando producir resultados verificables y sostenibles con participación de los actores involucrados. Esta definición será utilizada como referente para estructurar las fases y actividades del plan operativo propuesto.

5.2 Cooperación internacional

La cooperación internacional puede comprenderse como un conjunto de relaciones mediante las cuales diferentes actores movilizan recursos financieros, técnicos, humanos, institucionales y de conocimiento para contribuir a objetivos de desarrollo.

Su concepción ha evolucionado desde modelos predominantemente verticales, basados en relaciones entre donantes y receptores, hacia esquemas que reconocen una mayor diversidad de actores y modalidades. Actualmente intervienen gobiernos, organismos multilaterales, agencias de cooperación, organizaciones de la sociedad civil, universidades, fundaciones, empresas y comunidades.

La OECD (2024a) reconoce que la cooperación para el desarrollo se desarrolla actualmente en un escenario marcado por múltiples desafíos, entre ellos pobreza, desigualdad, crisis climática y necesidades crecientes de financiamiento para el desarrollo sostenible. Estas condiciones incrementan la importancia de establecer mecanismos capaces de vincular los recursos de cooperación con resultados verificables.

Las organizaciones de la sociedad civil tienen participación dentro de esta arquitectura. La OECD dispone de información específica sobre los flujos de asistencia oficial para el desarrollo destinados y canalizados mediante organizaciones de la sociedad civil, utilizando información del Creditor Reporting System. Esto permite confirmar su participación dentro de los mecanismos internacionales de cooperación sin recurrir a porcentajes generales que no puedan ser demostrados específicamente para Colombia.

Una transformación particularmente relevante corresponde al fortalecimiento del liderazgo local. La OECD (2024b) plantea que las relaciones entre proveedores de cooperación y organizaciones de la sociedad civil deberían fortalecer la apropiación y liderazgo de actores locales, así como promover relaciones más equitativas.

Este planteamiento tiene implicaciones para la gerencia de proyectos. Una ONG no actúa simplemente como receptora y ejecutora de recursos. También puede participar en la identificación de necesidades, formulación, toma de decisiones, implementación, seguimiento, evaluación y transferencia de capacidades

Asimismo, la cooperación internacional genera exigencias particulares de gestión. Las organizaciones ejecutoras deben responder simultáneamente a las condiciones contractuales del cooperante, procedimientos internos, legislación nacional, necesidades de las comunidades y objetivos establecidos en el proyecto. Esto demanda capacidades organizacionales relacionadas con planificación, control, transparencia, trazabilidad, gestión financiera, rendición de cuentas y medición de resultados.

La revisión conceptual evidencia que la cooperación internacional contemporánea trasciende la transferencia de recursos financieros. Comprende relaciones entre actores, transferencia de conocimiento, fortalecimiento institucional, participación, gobernanza y generación de capacidades.

Desde la perspectiva de esta investigación, existe una relación directa entre cooperación internacional y gerencia de proyectos: cuanto mayor sea la diversidad de actores, requisitos y condiciones territoriales involucradas, mayor será la necesidad de establecer mecanismos de gestión que articulen dichos elementos. Por ello, la cooperación internacional se define operativamente como el conjunto de relaciones y mecanismos mediante los cuales actores nacionales e internacionales movilizan recursos financieros, técnicos, humanos y de conocimiento para contribuir al desarrollo social, ambiental e institucional, cuya ejecución mediante ONG requiere procesos estructurados de planificación, gestión, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

5.3 Gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos constituye uno de los fundamentos centrales de esta investigación debido a que proporciona los principios, procesos, herramientas y mecanismos organizacionales necesarios para transformar objetivos en resultados.

Desde los fundamentos administrativos, Koontz y Weihrich (2007) relacionan la administración con funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Este planteamiento conserva utilidad conceptual para comprender la necesidad de coordinar personas y recursos alrededor de objetivos previamente definidos.

Sin embargo, la gerencia contemporánea de proyectos ha evolucionado hacia modelos que superan una interpretación exclusivamente centrada en cronograma, costo y alcance. Actualmente adquieren importancia la generación de valor, los resultados, la gestión de interesados, el riesgo, la sostenibilidad, la gobernanza y la capacidad de adaptación.

En este sentido, la norma ISO 21502:2020 constituye un referente especialmente pertinente. La International Organization for Standardization (ISO, 2020) establece orientaciones aplicables a organizaciones públicas, privadas y de carácter benéfico, así como a diferentes tipos de proyectos, independientemente de su propósito, complejidad, tamaño, costo o duración.

Este aspecto resulta particularmente relevante para las ONG porque confirma que los principios de gerencia de proyectos no se restringen a empresas comerciales o proyectos de infraestructura. Pueden adaptarse a organizaciones cuya finalidad principal sea social, ambiental o institucional.

Otro elemento fundamental de ISO 21502:2020 corresponde al reconocimiento de diferentes enfoques de entrega. La norma contempla enfoques predictivos, incrementales, iterativos, adaptativos e híbridos, incluyendo prácticas ágiles. Esta perspectiva respalda la necesidad de seleccionar las prácticas de gestión de acuerdo con las características particulares del proyecto.

Miranda Miranda (2004), como referente previo, destaca el desafío que representa integrar equipos heterogéneos y multidisciplinarios durante la ejecución de los proyectos. Este planteamiento mantiene pertinencia para proyectos de cooperación debido a que su ejecución puede involucrar simultáneamente profesionales financieros, ambientales, sociales, administrativos, jurídicos y técnicos. No obstante, la referencia de Miranda Miranda debe interpretarse como antecedente conceptual y complementarse con estándares actuales. El contexto contemporáneo incorpora nuevas exigencias relacionadas con sostenibilidad, adaptación, gestión del conocimiento, participación de interesados y generación de valor.

Los referentes analizados permiten identificar una transición desde una concepción administrativa basada principalmente en planeación y control hacia una gerencia de

proyectos caracterizada por integración, adaptación, valor y resultados. Para las ONG, esta evolución resulta especialmente significativa. La aplicación mecánica de procedimientos empresariales podría desconocer particularidades territoriales y sociales; sin embargo, la ausencia de procesos estructurados podría generar debilidades en planificación, trazabilidad, control y rendición de cuentas.

Por ello, esta investigación adopta una posición intermedia: la gestión de proyectos en ONG requiere suficiente estructura para mantener control y trazabilidad, pero también suficiente flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del territorio y de las poblaciones involucradas.

Operativamente, la gerencia de proyectos se entenderá como el sistema organizado de principios, procesos, herramientas, roles y mecanismos de decisión mediante los cuales una ONG formula, planifica, ejecuta, monitorea, controla, evalúa y cierra sus proyectos, procurando utilizar eficientemente los recursos disponibles y alcanzar resultados verificables y sostenibles.

5.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad constituye una dimensión transversal de la gerencia contemporánea de proyectos. Su incorporación implica superar una interpretación del éxito basada exclusivamente en el cumplimiento del presupuesto, cronograma, alcance y entregables.

Silvius et al.(2024) plantean que la gestión sostenible de proyectos requiere ampliar la perspectiva tradicional e incorporar las consecuencias sociales, ambientales y económicas de las decisiones tomadas durante el proyecto. Su aproximación representa una evolución importante debido a que traslada la sostenibilidad desde el entorno general de la organización hacia las decisiones específicas asociadas con los proyectos.

Esta perspectiva adquirió mayor formalización con el GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management, versión 4.0. El estándar organiza los impactos de sostenibilidad en tres categorías: personas, planeta y prosperidad, correspondientes a las dimensiones social, ambiental y económica (Project Management Institute & Green Project Management, 2026, apartado 2.4, p. 8). Estas dimensiones se examinan desde las

perspectivas del producto y del proceso, considerando la vida útil, el mantenimiento, la eficiencia, la eficacia y la equidad (apartado 2.5, p. 10). Para su aplicación, el estándar desarrolla el análisis de impactos P5, que permite identificar y valorar impactos, definir respuestas y reevaluar sus efectos (apartados 7.1–7.1.1, pp. 92–93). También establece orientaciones para elaborar un plan de gestión de la sostenibilidad con objetivos, responsables, indicadores, líneas base y mecanismos de seguimiento (apartado 7.2, pp. 96–97).

Esta perspectiva permite diferenciar varias dimensiones de sostenibilidad relevantes para proyectos de cooperación.

La sostenibilidad financiera se relaciona con la capacidad para mantener determinados resultados una vez finalizados los recursos externos. La sostenibilidad institucional comprende la permanencia de conocimientos, procesos, capacidades y estructuras desarrolladas durante el proyecto. La sostenibilidad social considera apropiación comunitaria, participación, equidad y continuidad de los beneficios obtenidos. La sostenibilidad ambiental evalúa los efectos presentes y futuros de la intervención sobre recursos naturales y ecosistemas.

Finalmente, puede considerarse una sostenibilidad organizacional, relacionada con la capacidad de la ONG para incorporar conocimientos, procedimientos y lecciones aprendidas provenientes del proyecto dentro de su gestión futura.

La sostenibilidad no debería incorporarse únicamente durante la evaluación final. Si se analiza solamente cuando el proyecto está próximo a terminar, las posibilidades de modificar factores estructurales que amenacen la continuidad de los resultados serán limitadas. Por ello, la postura adoptada en esta investigación consiste en considerar la sostenibilidad como un criterio transversal del ciclo de vida, desde la formulación hasta el cierre.

Operativamente, se define como la capacidad de una intervención para generar, mantener y transferir resultados sociales, ambientales, financieros, institucionales y organizacionales más allá del período inmediato de financiación, reduciendo la dependencia de los recursos temporales que dieron origen al proyecto. Este concepto

deberá reflejarse en el plan operativo mediante actividades relacionadas con apropiación, transferencia de conocimiento, fortalecimiento de capacidades, gestión documental, lecciones aprendidas y mecanismos de continuidad.

5.5 Enfoque híbrido para la gerencia de proyectos

La elección del enfoque de gestión constituye una decisión fundamental dentro de cualquier proyecto. Tradicionalmente, los proyectos con requisitos claramente establecidos han utilizado enfoques predictivos, mientras que contextos caracterizados por mayor incertidumbre han impulsado modelos iterativos, adaptativos y ágiles.

Los proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG presentan características que dificultan su clasificación dentro de un único enfoque. Por una parte, los contratos, presupuestos, obligaciones legales, adquisiciones y compromisos con financiadores requieren planificación, documentación y control. Por otra, el trabajo comunitario y territorial se desarrolla bajo condiciones que pueden cambiar durante la ejecución.

ISO 21502:2020 proporciona respaldo conceptual para resolver esta tensión, debido a que reconoce expresamente enfoques predictivos, incrementales, iterativos, adaptativos e híbridos, incluidos los enfoques ágiles (ISO, 2020).

El enfoque híbrido no significa combinar herramientas de manera indiscriminada. Implica seleccionar deliberadamente prácticas de diferentes enfoques en función de las características de cada proyecto y de sus componentes. Por ejemplo, la gestión presupuestal podría utilizar procedimientos predictivos debido a la necesidad de establecer presupuestos, líneas base, controles y reportes. Simultáneamente, determinadas actividades de intervención comunitaria podrían organizarse mediante ciclos más cortos que permitan incorporar retroalimentación y realizar ajustes.

Esta combinación resulta particularmente pertinente cuando existen diferentes niveles de incertidumbre dentro del mismo proyecto. No todos los componentes requieren idéntico grado de flexibilidad ni todos pueden gestionarse mediante procedimientos adaptativos.

El enfoque híbrido también permite establecer una relación más directa entre metodología y contexto organizacional. Las ONG presentan diferencias significativas en tamaño, recursos, capacidades institucionales, estructura administrativa, experiencia y características de los proyectos. En consecuencia, un modelo excesivamente estandarizado podría resultar difícil de implementar.

La literatura y los estándares contemporáneos permiten concluir que la discusión ya no debería plantearse exclusivamente como una elección entre metodología tradicional o ágil. El problema fundamental consiste en determinar qué prácticas proporcionan mayor valor y control para las condiciones específicas del proyecto. Esta investigación adopta, por tanto, un enfoque híbrido. No se propone trasladar integralmente una metodología empresarial hacia las ONG, ni sustituir los procesos estructurados por prácticas ágiles. Se plantea seleccionar y articular herramientas de acuerdo con las características de cada fase y las capacidades de la organización.

Operativamente, el enfoque híbrido se define como la integración deliberada y contextualizada de principios, procesos y herramientas predictivas y adaptativas, seleccionadas según las características del proyecto, requisitos del financiador, capacidades organizacionales, riesgos y condiciones territoriales. Esta definición constituye el vínculo conceptual directo entre el marco teórico y el plan operativo desarrollado en la investigación.

5.6 Conceptos operacionales

La definición operacional de los principales conceptos permite establecer una interpretación uniforme durante las diferentes fases de la investigación.

Proyecto de cooperación internacional. Intervención temporal financiada total o parcialmente mediante recursos de cooperación internacional y orientada al cumplimiento de objetivos sociales, ambientales o institucionales previamente definidos.

Organización no gubernamental (ONG). Organización privada sin ánimo de lucro orientada al desarrollo de actividades de interés social, ambiental o comunitario, que

puede desempeñar funciones de formulación, administración, ejecución, seguimiento o evaluación de proyectos.

Gerencia de proyectos. Sistema de principios, procesos, herramientas y responsabilidades utilizado para organizar y dirigir un proyecto durante su ciclo de vida.

Ciclo de vida del proyecto. Conjunto de fases mediante las cuales se desarrolla una intervención. Para esta investigación comprende formulación, inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, evaluación y cierre.

Plan operativo. Instrumento mediante el cual una propuesta metodológica se transforma en actividades ejecutables, estableciendo fases, procedimientos, responsables, recursos, herramientas, indicadores y mecanismos de seguimiento.

Gestión de riesgos. Proceso sistemático mediante el cual se identifican, analizan, responden y monitorean eventos o condiciones de incertidumbre que pueden afectar positiva o negativamente los objetivos del proyecto.

Parte interesada. Persona, comunidad, organización o institución que puede afectar, ser afectada o percibirse afectada por las actividades, decisiones o resultados de un proyecto.

Trazabilidad. Capacidad para establecer relaciones verificables entre necesidades, objetivos, recursos, actividades, productos, resultados, indicadores y decisiones durante el ciclo de vida del proyecto.

Sostenibilidad. Capacidad para mantener los resultados y beneficios relevantes de una intervención más allá del período inmediato de financiación.

Enfoque predictivo. Forma de gestión caracterizada por establecer anticipadamente una parte significativa del alcance, cronograma, recursos y mecanismos de control.

Enfoque adaptativo. Forma de gestión que utiliza ciclos de trabajo y retroalimentación frecuente para responder a cambios e incertidumbre.

Enfoque híbrido. Integración contextualizada de prácticas predictivas y adaptativas seleccionadas de acuerdo con las características específicas del proyecto.

Indicador. Variable cuantitativa o cualitativa utilizada para determinar el avance, desempeño o resultado de una intervención.

Lecciones aprendidas. Conocimiento obtenido a partir de experiencias positivas o negativas durante el desarrollo del proyecto y documentado para fortalecer decisiones e intervenciones futuras.

La revisión conceptual realizada permite establecer una relación entre las seis categorías analizadas. Los proyectos sociales y ambientales representan el objeto de intervención; la cooperación internacional constituye uno de los mecanismos mediante los cuales se movilizan recursos y capacidades; la gerencia de proyectos proporciona la estructura para organizar la intervención; la sostenibilidad amplía la perspectiva hacia la permanencia de los resultados; y el enfoque híbrido permite adaptar las prácticas de gestión a diferentes niveles de complejidad e incertidumbre.

La revisión también permite identificar que los estándares contemporáneos han evolucionado hacia una comprensión menos rígida de la gerencia de proyectos. ISO 21502:2020 reconoce expresamente diferentes enfoques de entrega y su aplicación a organizaciones públicas, privadas y de carácter benéfico. De manera complementaria, los desarrollos recientes en gestión sostenible fortalecen la incorporación de dimensiones sociales, ambientales y económicas en las decisiones del proyecto.

Por otra parte, las orientaciones recientes de la OECD sobre cooperación con organizaciones de la sociedad civil destacan la apropiación local, las capacidades de los actores y la construcción de relaciones más equitativas. Estos elementos resultan especialmente pertinentes cuando las intervenciones son ejecutadas en territorios con características sociales y ambientales particulares

A partir de esta integración, la presente investigación sostiene que **la gerencia efectiva de proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG requiere articular estructura y adaptación**. La estructura proporciona planificación, trazabilidad, control, rendición de cuentas y gestión de recursos; la adaptación permite responder a cambios territoriales, necesidades comunitarias, riesgos emergentes y condiciones institucionales.

En consecuencia, el plan operativo propuesto se fundamenta en un enfoque híbrido que integra prácticas predictivas y adaptativas dentro de un ciclo estructurado de formulación, inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, evaluación y cierre, incorporando transversalmente gestión de riesgos, participación de interesados, sostenibilidad, gestión del conocimiento y trazabilidad.

Esta construcción conceptual permite establecer una relación directa entre el problema de investigación y la propuesta: **el plan operativo no se concibe únicamente como una secuencia de procedimientos, sino como un mecanismo de integración organizacional destinado a fortalecer la capacidad de las ONG para transformar recursos de cooperación internacional en resultados sociales y ambientales verificables, adaptables y sostenibles**.

6. METODOLOGÍA

6.1 Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto secuencial con predominio cualitativo, orientado al diseño de un plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado a ONG en Colombia. La elección de este enfoque responde a la necesidad de integrar información documental, evidencia proveniente del contexto organizacional y valoraciones de expertos, combinando procedimientos de análisis cualitativo y cuantitativo.

La investigación toma como referente el concepto propuesto por Hernández Sampieri et al. (2014, p. 4), quienes definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. Desde esta perspectiva, el proceso investigativo se estructura de manera sistemática para analizar el fenómeno objeto de estudio, recopilar evidencia, interpretar los resultados y formular una propuesta metodológica sustentada en los hallazgos obtenidos.

La adopción de un enfoque mixto responde a la necesidad de integrar diferentes fuentes de evidencia. El componente cualitativo comprendió la revisión documental, el análisis comparativo de referentes y la interpretación de las prácticas de gestión identificadas en el estudio de caso. El componente cuantitativo correspondió al procesamiento descriptivo de las respuestas de los diez participantes mediante frecuencias y porcentajes y, para la pregunta de gestión de riesgos, mediante la distribución de puntuaciones de 1 a 5. La valoración del plan operativo mediante juicio de expertos no se ejecutó dentro del alcance reportado; se diseñó el instrumento para su aplicación posterior.

6.2 Tipo y alcance de la investigación

De acuerdo con su finalidad, la investigación es de tipo aplicada, debido a que utiliza conocimiento teórico, metodológico y empírico para responder a una necesidad concreta relacionada con el fortalecimiento de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento,

evaluación y cierre de proyectos sociales y ambientales financiados mediante cooperación internacional.

La investigación no se limita a describir las condiciones existentes, sino que utiliza los resultados obtenidos para estructurar una solución aplicable al contexto organizacional estudiado. El producto resultante corresponde a un plan operativo que integra prácticas, herramientas y procedimientos seleccionados y adaptados a las características de los proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG en Colombia.

En cuanto a su alcance, la investigación es descriptiva, dado que busca caracterizar las prácticas existentes de gestión de proyectos, identificar fortalezas, debilidades y brechas y analizar su correspondencia con referentes reconocidos de dirección y gestión de proyectos. El alcance descriptivo permite establecer las características del fenómeno estudiado sin pretender demostrar relaciones causales entre las variables analizadas.

6.3 Diseño de la investigación

El estudio adopta un diseño no experimental y transversal. Es no experimental debido a que las condiciones y prácticas relacionadas con la gestión de proyectos son observadas y analizadas en su contexto organizacional sin manipulación deliberada de variables. Es transversal porque la información primaria utilizada para el diagnóstico se recopila en un periodo determinado de la investigación.

Como estrategia metodológica se adopta el estudio de caso, mediante el cual se examinan las prácticas de gestión de proyectos de una ONG objeto de estudio, considerando su contexto institucional y su experiencia en la ejecución de proyectos sociales y ambientales. Los resultados del caso permiten identificar necesidades, fortalezas y brechas que, contrastadas con la revisión documental, proporcionan evidencia para la construcción del plan operativo.

El estudio de caso no pretende realizar una generalización estadística de los resultados hacia la totalidad de las ONG colombianas. Su finalidad es generar conocimiento contextualizado que permita estructurar una propuesta susceptible de adaptación a organizaciones que presenten características y necesidades similares.

6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

La investigación utiliza dos técnicas principales: revisión documental y encuesta sometida al juicio de expertos. Estas técnicas se articulan de manera secuencial con los tres objetivos específicos de la investigación.

Para la revisión de referentes y el diagnóstico organizacional se emplearon la revisión documental y la encuesta. Sus resultados se integraron en el diseño del plan operativo. Como producto del tercer objetivo específico se elaboró un instrumento para una posterior valoración del plan mediante juicio de expertos. Esta valoración se formuló como procedimiento pendiente y no constituyó una fuente de resultados del plan en el presente informe.

Para el desarrollo del objetivo específico relacionado con la selección de referentes de gestión de proyectos aplicables al contexto de las ONG, se realiza una revisión documental estructurada correspondiente al periodo 2020–2026.

El protocolo busca proporcionar trazabilidad al proceso de identificación, selección, evaluación y análisis de la literatura. Para ello se establecen previamente las fuentes de información, términos de búsqueda, operadores booleanos, periodo de publicación, idiomas, criterios de inclusión y exclusión y variables utilizadas para analizar los documentos.

La búsqueda documental se realiza en bases de datos académicas y repositorios que permitan identificar literatura científica y académica relacionada con gestión de proyectos, cooperación internacional, ONG, sostenibilidad y metodologías adaptativas. Se consideran las siguientes fuentes:

- Scopus.
- Web of Science.
- ScienceDirect.
- SpringerLink.
- Google Scholar.
- ProQuest.

- Repositorios institucionales de universidades, especialmente para la identificación de tesis de maestría y doctorado.
- Documentación oficial emitida por organismos y asociaciones relacionadas con gestión de proyectos y cooperación internacional

La literatura científica se complementa con documentos técnicos y estándares institucionales cuando estos constituyen fuentes primarias necesarias para caracterizar un estándar, guía, método, marco o enfoque determinado.

6.5 Estrategia de búsqueda

La búsqueda se desarrolla mediante términos en español e inglés relacionados con las categorías centrales de la investigación. Entre los principales términos se incluyen: “gestión de proyectos”, “gerencia de proyectos”, “cooperación internacional”, “organizaciones no gubernamentales”, “ONG”, “proyectos sociales”, “proyectos ambientales”, “sostenibilidad”, “project management”, “international cooperation”, “non-governmental organizations”, “NGO”, “social projects”, “environmental projects”, “sustainability” y “hybrid project management”.

Los términos se combinan mediante operadores booleanos AND y OR. Como estructura general se plantea, entre otras, la siguiente ecuación:

("project management" OR "gestión de proyectos" OR "gerencia de proyectos") AND ("international cooperation" OR "cooperación internacional") AND ("NGO" OR "non-governmental organization" OR "ONG")

Para ampliar la búsqueda sobre sostenibilidad y modelos adaptativos se utiliza:

("project management" OR "hybrid project management" OR "agile project management") AND ("NGO" OR "social projects" OR "environmental projects") AND ("sustainability" OR "international cooperation")

Las ecuaciones se adaptan a las características y sintaxis de cada base de datos consultada.

6.6 Revisión documental

Para desarrollar el objetivo específico relacionado con la identificación y selección de referentes de gestión de proyectos, se realizó una revisión documental estructurada. Se priorizaron publicaciones del periodo 2020–2026 y se consideraron fuentes anteriores cuando constituyeron aportes seminales, estándares o referentes conceptuales indispensables para la investigación.

La organización de la revisión contempló fuentes de información, términos de búsqueda, operadores booleanos, idiomas, periodo de publicación, criterios de inclusión y exclusión, selección de registros y sistematización de la información. Estos elementos orientaron la revisión y la organización de su soporte documental.

La revisión se planteó como una revisión documental estructurada, sin atribuirle el alcance de una revisión sistemática. Se tomaron como referencia las recomendaciones de reporte de PRISMA 2020 relacionadas con la identificación de fuentes, los criterios de elegibilidad, la estrategia de búsqueda, la selección de registros y la presentación del flujo documental. Su utilización se orientó a fortalecer la transparencia del reporte y no implicó el cumplimiento integral de una revisión sistemática (Page et al., 2022).

Se establecen como criterios de inclusión:

- Publicaciones comprendidas entre 2020 y 2026 con excepción de fuentes seminales, estándares y referentes conceptuales anteriores cuya pertinencia estuviera justificada.
- Artículos científicos, revisiones, libros académicos, capítulos de libro, tesis de maestría o doctorado y documentos técnicos institucionales pertinentes.
- Publicaciones en español o inglés.
- Documentos relacionados directamente con gestión de proyectos, cooperación internacional, ONG, proyectos sociales, proyectos ambientales, sostenibilidad o modelos híbridos y adaptativos.
- Documentos con texto completo disponible para su análisis.
- Publicaciones provenientes de fuentes académicas o institucionales identificables

- Documentos que proporcionen elementos conceptuales, metodológicos o empíricos relevantes para alguno de los objetivos de la investigación.

Se establecen como criterios de exclusión:

- Documentos publicados antes de 2020, excepto fuentes seminales, estándares o referentes conceptuales indispensables para sustentar la investigación.
- Documentos duplicados.
- Publicaciones sin relación directa con los objetivos de investigación.
- Fuentes sin autoría o procedencia institucional identificable.
- Documentos cuyo contenido completo no permita verificar la información requerida.
- Publicaciones de carácter exclusivamente divulgativo cuando exista una fuente científica, académica o institucional primaria disponible.

La bitácora final consolidó 691 registros bibliográficos con identificadores individuales. Para cada registro se dispusieron campos de título, autoría, año, fuente, DOI, enlaces y resumen descriptivo. También se incorporaron campos de duplicidad, revisión por título y resumen, decisión a texto completo, motivo o evidencia de la decisión, pertenencia al corpus final y aporte o ubicación en la tesis.

El criterio declarado de duplicidad correspondió a la identificación de un mismo documento en distintas fuentes de búsqueda, como Scopus y ScienceDirect. No obstante, se distinguió entre la presencia de una publicación en varias plataformas y la existencia de copias repetidas de sus registros. La depuración por duplicidad requiere conservar una entrada por documento y relacionar cada copia descartada con el registro conservado.

En la bitácora se marcaron 150 registros como duplicados y 541 como no duplicados. Estas cantidades correspondieron a la clasificación consignada en el archivo. La confirmación de los 150 registros como copias efectivamente eliminadas quedó sujeta a la recuperación de los resultados originales o a su vinculación con las entradas conservadas. Por esta razón, los 541 registros no se presentaron como un total de documentos únicos plenamente corroborado.

Dentro de los 541 registros marcados como no duplicados, 450 presentaron el estado “Avanza” en la columna de revisión por título y resumen. Los 91 restantes conservaron el estado “Pendiente” en las columnas de revisión, aunque figuraron como no incluidos en el corpus final. No se asignaron retrospectivamente motivos de exclusión a estos registros, debido a la ausencia de una decisión individual documentada.

De los 450 registros señalados como “Avanza” en la revisión por título y resumen, 350 figuraron como “Excluido” y 100 como “Avanza” en la columna de decisión a texto completo. Entre estos últimos, 67 se identificaron como integrantes del corpus final y 33 como no incluidos. Esta distribución permitió establecer los conteos del anexo, sin asumir que los estados registrados acreditaran por sí solos la lectura completa y la evaluación documentada de cada fuente.

Por tanto, el flujo documental reportado es el siguiente:

- Registros bibliográficos consolidados: 691
- Registros duplicados identificados: 150
- Registros marcados como no duplicados: 541
- Registros con estado “Avanza” en revisión por título y resumen: 450
- Registros pendientes de revisión y marcados como no incluidos 91
- Registros con estado «Avanza» en la columna de decisión a texto completo: 100
- Registros no incluidos entre estos últimos: 33
- Registros identificados como integrantes del corpus final: 67

La ausencia de registro histórico individual de los 91 documentos que no avanzaron al cribado constituye una limitación de trazabilidad de la revisión documental. Esta forma de presentación diferencia los registros efectivamente contabilizados de aquellos procesos para los cuales no se dispone de información histórica suficientemente detallada. En consecuencia, no se asignan de manera retrospectiva causas específicas a las diferencias numéricas identificadas durante las etapas iniciales de depuración.

Los 67 registros identificados como integrantes del corpus final se organizaron mediante sus datos bibliográficos, resúmenes descriptivos, motivos o evidencias registrados y aportes o ubicaciones en la tesis. Esta sistematización permitió relacionar las fuentes

seleccionadas con su utilización en la investigación. La bitácora constituyó un soporte de organización y trazabilidad, sin sustituir el análisis del contenido de los documentos.

El análisis documental se orientó a comparar los referentes de gestión de proyectos, identificar coincidencias y diferencias conceptuales y examinar sus posibilidades de aplicación al plan operativo. La interpretación distinguió los aportes generales de la literatura de la evidencia específica sobre ONG y cooperación internacional, evitando extrapolar automáticamente resultados de otros sectores al contexto colombiano.

La información organizada permitió desarrollar un análisis crítico y comparativo orientado a identificar coincidencias, diferencias, tendencias, limitaciones y posibilidades de aplicación de los diferentes referentes al contexto de los proyectos de cooperación internacional.

6.7 Población y muestra

La población institucional estuvo conformada por 95 personas vinculadas a la organización objeto del estudio. Debido a la naturaleza de la investigación y a su estrategia de estudio de caso, la selección de participantes no tuvo como propósito obtener representatividad estadística de la totalidad de la población institucional. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, orientado a obtener información de personas con conocimiento y vinculación con los procesos relacionados con la gestión de proyectos.

Los criterios de inclusión considerados fueron: mantener vinculación con la organización objeto de estudio; desarrollar actividades relacionadas directa o indirectamente con los procesos analizados; poseer conocimiento o experiencia sobre las prácticas organizacionales relacionadas con proyectos; y participar voluntariamente en el estudio.

La muestra efectiva estuvo conformada por 10 participantes, correspondiente al 10,53 % de la población institucional. Este porcentaje representa únicamente la relación entre participantes y población institucional y no constituye un indicador de representatividad estadística, debido al carácter no probabilístico de la selección.

En consecuencia, los resultados de la encuesta se interpretan con alcance descriptivo dentro del estudio de caso. Su propósito consiste en contribuir al diagnóstico organizacional y no en realizar inferencias estadísticas hacia la totalidad de las ONG colombianas.

Los resultados de la encuesta se contrastaron con la revisión documental y se integraron al análisis estratégico para orientar el diseño del plan operativo. La valoración del plan por expertos quedó pendiente; por tanto, no se utilizó como evidencia de triangulación ejecutada en esta investigación.

6.8 Encuesta y tratamiento de la información

La encuesta fue utilizada como instrumento para recopilar información relacionada con las prácticas existentes de gestión de proyectos y establecer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

El instrumento incorporó dimensiones relacionadas con los procesos de gestión analizados en la investigación, entre ellos planificación, ejecución, seguimiento y control, recursos, riesgos, gestión financiera, participación de interesados, evaluación, cierre, sostenibilidad y gestión del conocimiento, de acuerdo con la estructura definitiva del cuestionario aplicado.

Las respuestas fueron sistematizadas mediante estadística descriptiva. Para las preguntas susceptibles de cuantificación se calcularon frecuencias y porcentajes. Posteriormente se realizó una interpretación de los resultados orientada a identificar patrones, fortalezas y brechas.

La información derivada de la encuesta se contrastó con los hallazgos de la revisión documental. Este procedimiento permitió evitar que la construcción de la propuesta dependiera exclusivamente de la percepción de los participantes y facilitó la identificación de correspondencias entre necesidades organizacionales y referentes externos.

6.9 Integración y diseño del plan operativo

La construcción del plan operativo se desarrolló como una fase de integración y diseño de la propuesta, y no como un método de investigación independiente denominado “modelación”.

En esta fase se integraron los resultados provenientes de la revisión documental y del diagnóstico organizacional. Las brechas identificadas fueron contrastadas con los componentes, principios, prácticas y herramientas encontradas en los referentes analizados.

El proceso permitió seleccionar aquellos elementos considerados pertinentes para responder a las características de los proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG, considerando aspectos relacionados con formulación, planificación, ejecución, seguimiento, gestión financiera, riesgos, recursos, calidad, interesados, sostenibilidad, evaluación, cierre y gestión del conocimiento.

El resultado de esta integración corresponde al plan operativo propuesto, cuya estructura busca articular prácticas provenientes de diferentes referentes sin asumir que un único estándar, método, marco o enfoque responde de manera suficiente a todas las necesidades identificadas.

La investigación se desarrolla bajo principios de participación voluntaria, confidencialidad, respeto por los participantes, integridad académica y utilización responsable de la información. Los participantes son informados sobre el propósito académico de la investigación y la utilización de la información suministrada. La participación es voluntaria y los resultados de los instrumentos son utilizados exclusivamente para los propósitos establecidos en el estudio.

6.10 Fases de la investigación

El procedimiento metodológico se estructura en cinco fases articuladas, mediante las cuales se establece correspondencia entre los objetivos específicos, las técnicas de investigación y los productos obtenidos.

Fase 1. Revisión y fundamentación documental. Se identifican, seleccionan, organizan y analizan las fuentes científicas, académicas y técnicas relacionadas con gestión de proyectos, cooperación internacional, sostenibilidad y ONG. Esta fase permite construir la fundamentación conceptual y establecer los referentes potencialmente aplicables al contexto de estudio.

Fase 2. Diagnóstico organizacional. Se recopila y analiza información de la organización objeto de estudio mediante la encuesta y la información institucional pertinente. El análisis permite caracterizar las prácticas existentes e identificar fortalezas y brechas relacionadas con los procesos de gestión de proyectos.

Fase 3. Análisis comparativo e integración. Los resultados obtenidos en el diagnóstico son contrastados con los hallazgos de la revisión documental. Se identifican correspondencias entre las necesidades encontradas y las prácticas, herramientas y componentes de los diferentes referentes estudiados.

Fase 4. Diseño del plan operativo. A partir de los resultados de las fases anteriores se estructura el plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional. En esta fase se seleccionan y adaptan los componentes considerados pertinentes para responder a las necesidades identificadas.

Fase 5. Diseño del instrumento para la validación del plan operativo. Esta fase correspondió al diseño del instrumento para la posterior validación del plan operativo mediante juicio de expertos. El instrumento fue estructurado para valorar la pertinencia, claridad, coherencia y aplicabilidad de los componentes de la propuesta, mediante una escala de cinco puntos. De acuerdo con Aiken (1980), la validez de contenido de los ítems de un instrumento puede evaluarse cuantitativamente a partir de las valoraciones emitidas por un grupo de jueces, mediante un coeficiente que permite establecer el grado de adecuación de los ítems respecto al criterio evaluado. Este fundamento metodológico orientó el diseño del instrumento, el cual constituyó el producto asociado al tercer objetivo específico de la investigación. La aplicación del instrumento y el cálculo del coeficiente V de Aiken se plantearon como una etapa posterior para evaluar la validez de contenido de la propuesta mediante el juicio de expertos.

La secuencia metodológica establece, por tanto, una relación entre evidencia documental, diagnóstico empírico, análisis comparativo, construcción de la propuesta y diseño del instrumento para una posterior valoración especializada. Esta estructura permite superar la utilización fragmentada de expresiones como “método científico”, “método cualitativo”, “modelación” y “método lógico-deductivo” como métodos independientes, integrándolos dentro de un diseño metodológico único y coherente con los objetivos de la investigación.

7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Metodologías de gerencia de proyectos

En el contexto actual de las organizaciones sin ánimo de lucro (ONG), la gestión de proyectos financiados con recursos de cooperación internacional representa un desafío significativo debido a la diversidad de exigencias técnicas, administrativas y de impacto social. Si bien existen múltiples metodologías y estándares internacionales para la gestión de proyectos, su aplicación en contextos organizacionales con recursos limitados y alta complejidad social no siempre resulta efectiva ni pertinente.

En este sentido, la presente investigación propone un modelo metodológico híbrido que integra distintos enfoques de gestión de proyectos, con el propósito de responder a las necesidades específicas identificadas en las ONG, particularmente en el contexto colombiano. Este modelo busca superar las limitaciones de los enfoques tradicionales, incorporando elementos de flexibilidad, orientación a resultados y adaptabilidad, sin perder el rigor técnico requerido por los organismos de cooperación internacional.

Existen varias metodologías de gerencia de proyectos que han sido adoptadas tanto a nivel nacional como internacional en el ámbito de la cooperación internacional, cada una con sus propias ventajas dependiendo del contexto en el que se implementen. A continuación, se destacan las más utilizadas:

7.1.1 Marco Lógico

La metodología del **marco lógico** permite organizar la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos mediante el análisis de problemas, la definición de objetivos y la articulación entre actividades, componentes, propósito y fin. Según Ortegón et al. (2005), su matriz integra indicadores, medios de verificación y supuestos que permiten valorar el cumplimiento de los objetivos y examinar las condiciones externas que pueden afectar los resultados. Los autores también destacan la necesidad de monitorear los supuestos durante la ejecución y revisarlos cuando cambian las condiciones del entorno. En el plan operativo propuesto para Fondo Patrimonio Natural, esta metodología se plantea como

una herramienta para vincular las actividades con los resultados esperados, establecer indicadores y evidencias de cumplimiento, y revisar periódicamente los supuestos para orientar el seguimiento y los ajustes de las intervenciones

Uno de los principales aportes del enfoque del Marco Lógico consiste en facilitar la formulación de objetivos, resultados e indicadores verificables que orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos de cooperación internacional. Sin embargo, su aplicación presenta limitaciones asociadas con la rigidez de su estructura y las dificultades para responder a cambios imprevistos durante la ejecución. Rodríguez-Rivero y Ortiz-Marcos (2022) identificaron estas restricciones y propusieron complementar el Marco Lógico con herramientas de gestión de riesgos, con el propósito de fortalecer la capacidad de adaptación, la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo internacional. En el contexto de las organizaciones no gubernamentales colombianas, estos hallazgos constituyen un referente para promover una aplicación más flexible del Marco Lógico, mediante la actualización periódica de los supuestos, la identificación de riesgos y la revisión de los indicadores de desempeño, de acuerdo con las condiciones institucionales, territoriales y operativas de cada intervención.

7.1.2 Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)

El **Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)** es un método estructurado para la gestión de proyectos que permite establecer un entorno de dirección, seguimiento y control adaptable a diferentes niveles de complejidad e incertidumbre. En su versión actual, PRINCE2 7 se estructura a partir de cinco elementos integrados: principios, personas, prácticas, procesos y contexto del proyecto. El método contempla siete principios, siete prácticas y siete procesos que orientan la gestión desde el inicio hasta el cierre del proyecto, definiendo responsabilidades y mecanismos de control durante su ciclo de vida. Uno de sus elementos centrales es la justificación continua del proyecto mediante el caso de negocio, lo que permite mantener la atención sobre los objetivos, beneficios esperados y viabilidad de la iniciativa. Asimismo, PRINCE2 busca establecer roles y responsabilidades claramente definidos y proporciona un marco flexible que puede adaptarse al tamaño, características, complejidad y contexto específico de cada proyecto. Esta capacidad de adaptación facilita su utilización en diferentes sectores y permite su integración con enfoques predictivos, ágiles o híbridos. La versión PRINCE2 7 también

fortalece aspectos relacionados con la gestión de las personas, la sostenibilidad y la gestión digital y de datos, respondiendo a las condiciones actuales de los entornos organizacionales y de los proyectos (Murray, 2023).

7.1.3 Australian Institute of Project Management (AIPM)

La **Australian Institute of Project Management** es una asociación profesional australiana orientada al fortalecimiento de las competencias y al reconocimiento de las capacidades de los profesionales que participan en la dirección y gestión de proyectos. Su enfoque se fundamenta en estándares de competencia profesional que permiten evaluar conocimientos, habilidades y evidencias de desempeño en diferentes funciones y niveles de responsabilidad. A diferencia de las metodologías que establecen procesos o procedimientos para desarrollar proyectos, el AIPM dispone de un marco de competencias profesionales y de un sistema de certificación denominado RegPM (Registered Project Manager), mediante el cual se reconoce el nivel de competencia demostrado por los profesionales. Este enfoque constituye un referente para analizar las capacidades requeridas en la gestión de proyectos de distintos sectores, incluidas las organizaciones que ejecutan iniciativas sociales y ambientales. Sin embargo, su aplicación como referente para el fortalecimiento institucional no implica que las organizaciones deban obtener una certificación profesional para implementar prácticas de gestión de proyectos (Australian Institute of Project Management [AIPM], s. f.).

El **Project Management Institute (PMI)** es una de las más utilizadas a nivel global para la gestión de proyectos, y ha sido adaptada en el contexto de la cooperación internacional por ONG que ejecutan proyectos de gran envergadura. El guía PMBOOK reúne principios, dominios de desempeño y buenas prácticas, cada uno se acompaña de herramientas específicas que permiten gestionar eficientemente los recursos, tiempo y calidad del proyecto (Ramírez-Delgado, 2021)

El enfoque de gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI) proporciona un marco de referencia estructurado que integra principios, dominios de desempeño y buenas prácticas orientadas a la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. De acuerdo con el PMI (2021), la gestión efectiva de los interesados, la planificación, el trabajo del proyecto y la medición del desempeño

constituyen componentes fundamentales para fortalecer la coordinación de los actores involucrados, el control de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos. En el contexto colombiano, estos lineamientos representan una alternativa metodológica para las organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de cooperación internacional, particularmente aquellos relacionados con infraestructura, desarrollo social y conservación ambiental. Su aplicación puede contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento, la trazabilidad de las decisiones y la rendición de cuentas ante los organismos cooperantes, siempre que las herramientas y prácticas de gestión se adapten a las características institucionales, la complejidad de las intervenciones y los compromisos contractuales de cada proyecto (PMI, 2021).

Sin embargo, el uso del PMI también presenta desafíos, especialmente en ONG pequeñas o medianas que no cuentan con personal capacitado en esta metodología. La implementación del PMI requiere una alta capacidad técnica y recursos humanos especializados, lo que limita su adopción en contextos más locales y menos estructurados.

7.1.4 International Project Management Association (IPMA)

El estándar **International Project Management Association (IPMA)** es una de las metodólogas con candidatura para ser aplicado en organizaciones de carácter humanitario en Colombia. Este estándar es una gran opción debido a la flexibilización de competencias que requieren para los gerentes de proyectos. Tiene la orientación a las habilidades y competencias de personas, visión y práctica, esto se debe a que no posee un esquema de implementación complejo y estructurado, Por esta razón es que su aplicabilidad puedo orientarse a los diferentes tipos y variedades de proyectos lo que genera múltiples beneficios para las organizaciones sociales por los diferentes enfoques de sus proyectos. Esta metodología estándar contiene cuatro clases de certificaciones (International Project Management Association, 2015) y su fortaleza principal es con los grupos de interés. Si bien el trabajo realizado en la competencia de perspectiva es de gran relevancia, dado que posibilita reconocer con mayor precisión las necesidades de las comunidades, lo que a su vez favorece la formulación e implementación de alternativas más pertinentes (Márquez & Arzola, 2008)

7.1.5 Metodologías Ágiles (Scrum)

Las **metodologías ágiles**, particularmente Scrum, constituyen enfoques de gestión que favorecen la adaptación progresiva de los proyectos frente a escenarios caracterizados por la incertidumbre y los cambios en sus condiciones de ejecución. Scrum se fundamenta en un proceso iterativo e incremental, mediante ciclos de trabajo de duración definida, denominados sprints, que facilitan la organización de actividades, la revisión periódica de resultados y la incorporación de ajustes durante el desarrollo del proyecto. En este sentido, Lieberum et al. (2022), mediante un estudio experimental sobre el desempeño de los proyectos, evidenciaron que la ejecución mediante ciclos de tiempo delimitados puede mejorar el rendimiento al evitar la concentración excesiva de esfuerzos en las etapas iniciales. Estos hallazgos permiten reconocer el potencial de los enfoques ágiles para fortalecer la planificación adaptativa y el seguimiento continuo. En el contexto de los proyectos sociales y ambientales financiados mediante cooperación internacional, estos principios podrían contribuir a mejorar la capacidad de respuesta ante cambios territoriales, institucionales y operativos, siempre que su aplicación considere las particularidades organizacionales, los compromisos contractuales y los mecanismos de seguimiento exigidos por los cooperantes (Lieberum et al., 2022).

En el contexto colombiano, la incorporación de metodologías ágiles en la gestión organizacional constituye una alternativa para fortalecer la eficiencia operativa, la coordinación de actividades y la capacidad de adaptación frente a condiciones cambiantes. Arzuaga-Mejía et al. (2025), mediante una investigación empírica desarrollada en 12 empresas colombianas, identificaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la madurez en la adopción de metodologías ágiles y la eficiencia operativa, lo que sugiere que prácticas asociadas con Scrum, Kanban y Lean pueden contribuir al fortalecimiento de los procesos organizacionales. En el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, Gómez Méndez y Quintero Martínez (2023) formularon una propuesta de gestión de inventarios para la Fundación Doctora Arcoíris, mediante la integración del método de clasificación ABC, la técnica PEPS y principios del marco de referencia Scrum, como alternativa para optimizar la planificación y el control de recursos. Si bien esta investigación no presentó evidencia empírica sobre mejoras posteriores a su implementación, constituye un antecedente nacional sobre la adaptación de herramientas

ágiles a los procesos administrativos de organizaciones sociales. En consecuencia, ambos estudios aportan elementos conceptuales y metodológicos para considerar la incorporación de Scrum en la gestión de proyectos de cooperación internacional ejecutados por ONG colombianas. No obstante, su aplicación requiere una validación empírica que permita establecer su contribución a la eficiencia operativa, la adaptación a las condiciones territoriales y el cumplimiento de los compromisos establecidos con los cooperantes (Arzuaga-Mejía et al., 2025; Gómez Méndez & Quintero Martínez, 2023).

En Colombia, la implementación de Scrum ha evidenciado desafíos asociados con la colaboración, la comunicación y la comprensión de los principios ágiles por parte de los equipos de trabajo. Muñoz et al. (2024), mediante una investigación cualitativa desarrollada con líderes de equipos de desarrollo de software del departamento del Cauca, identificaron once desafíos relacionados con la adopción de Scrum, entre ellos, la preferencia por el trabajo individual, la limitada participación en reuniones, las dificultades de comunicación y el desconocimiento de los valores ágiles. Estos hallazgos evidenciaron la importancia de fortalecer las competencias colaborativas y promover cambios en las prácticas organizacionales para facilitar su implementación. En el contexto de las ONG colombianas que ejecutan proyectos de cooperación internacional, estos resultados constituyen un referente para considerar la capacitación, la comunicación y la participación de los equipos como condiciones relevantes para la incorporación de metodologías ágiles, aunque se requiere investigación específica que permita establecer su nivel de adopción y efectividad en este sector.

7.1.6 Gestión Basada en Resultados (GBR)

La **Gestión Basada en Resultados (GBR)** constituye un enfoque ampliamente utilizado en el ámbito de la cooperación internacional para orientar la planificación, el seguimiento y la evaluación de las intervenciones hacia la obtención de resultados verificables. Este enfoque centra la gestión en el desempeño y en el logro de productos, efectos e impactos, mediante el establecimiento de una cadena de resultados y el uso de indicadores que permiten realizar seguimiento a los cambios y al desempeño de las intervenciones. De acuerdo con la OECD (2023), la GBR facilita la articulación entre el diseño, la gestión, el seguimiento y la evaluación de las intervenciones de desarrollo, fortaleciendo la medición de resultados y la toma de decisiones basada en evidencia.

La GBR ha sido particularmente efectiva en proyectos de cooperación internacional orientados a mejorar servicios básicos, como salud y educación, ya que permite medir de manera objetiva el impacto de las intervenciones. En Colombia, varias ONG han adoptado este enfoque en proyectos relacionados con el desarrollo rural y la lucha contra la pobreza, donde la evaluación del impacto es crucial para asegurar la sostenibilidad de los resultados.

Sin embargo, la GBR ha sido criticada por centrarse excesivamente en los resultados a corto plazo, lo que puede llevar a las ONG a priorizar actividades que generen resultados inmediatos en lugar de intervenciones más profundas y sostenibles. Este enfoque requiere un equilibrio cuidadoso entre la consecución de objetivos inmediatos y la planificación a largo plazo para lograr un cambio estructural en las comunidades beneficiarias.

7.1.7 International Organization for Standardization 21500 (ISO 21500)

La **International Organization for Standardization 21500** ha desarrollado una familia de estándares orientados a establecer conceptos y directrices para la gestión de proyectos, programas y portafolios. En este marco, la **ISO 21500:2021, *Project, programme and portfolio management—Context and concepts***, establece el contexto organizacional y los conceptos fundamentales aplicables a la gestión de proyectos, programas y portafolios, y proporciona una base conceptual común para que las organizaciones adopten o fortalezcan sus prácticas de gestión. Esta norma es aplicable a organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño, así como a proyectos, programas y portafolios con diferentes niveles de complejidad, tamaño y duración (International Organization for Standardization [ISO], 2021).

La **ISO 21502:2020, *Project, programme and portfolio management—Guidance on project management***, complementa este marco al proporcionar directrices específicas para la gestión de proyectos. A diferencia de la ISO 21500:2021, cuyo propósito principal es establecer el contexto y los conceptos generales, la ISO 21502:2020 se concentra en las prácticas de gestión aplicables a los proyectos y puede utilizarse en organizaciones públicas, privadas y del sector social, así como en proyectos de diferente propósito, tamaño, costo, duración y complejidad. Además, reconoce diferentes enfoques de

entrega, entre ellos los predictivos, incrementales, iterativos, adaptativos e híbridos, incluidos los enfoques ágiles (ISO, 2020).

La relación entre ambas normas es, por tanto, complementaria. La ISO 21500:2021 proporciona el marco conceptual general para comprender la gestión de proyectos, programas y portafolios dentro del contexto organizacional, mientras que la ISO 21502:2020 desarrolla las orientaciones específicas para la gestión de proyectos. Esta actualización representa una evolución frente a la anterior ISO 21500:2012, actualmente retirada, que concentraba en un mismo documento conceptos y procesos generales de gestión de proyectos. En consecuencia, para el análisis de la gestión de proyectos de cooperación internacional en ONG resulta metodológicamente más pertinente considerar conjuntamente la ISO 21500:2021 y la ISO 21502:2020, debido a que permiten articular el contexto organizacional con las prácticas de gestión y admiten su aplicación a diferentes tipos de organizaciones y enfoques de ejecución de proyectos (ISO, 2020, 2021).

7.1.8 Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)

El **Project & Program Management for Enterprise Innovation** o también llamado **P2M** es un marco de gestión desarrollado en Japón que articula la dirección de programas y proyectos con la estrategia organizacional y la creación de valor (Project Management Association of Japan (PMAJ), s. f.). Márquez y Arzola (2008) incluyeron a PMAJ en su análisis comparativo de los sistemas de certificación en gestión de proyectos de IPMA, PMI, AIPM y PMAJ. Estas certificaciones se orientan al reconocimiento de competencias profesionales; no se identificó en la información oficial consultada un requisito de certificación obligatoria para aplicar P2M.

7.1.9 Project Management Methodology (PM2)

La **Project Management Methodology (PM2)** tiene sus orígenes en la Unión Europea. Teniendo en cuenta la gran variedad de estándares metodológicos que poseían los países de esta organización tomaron la decisión de implementar directamente desde la Comisión una metodología específicamente para ellos que les favoreciera su comprensión y aplicabilidad (Montes-Guerra et al., 2013). Se centra en que principalmente la misma organización proporcione los procesos, se articule con todos los procesos, sus líderes y la

sinergia entre los equipos. Tiene una confirmación de cuatro líneas de base con un sistema de control constante, con la finalidad de encontrar beneficios trasversales. Esta metodología está orientada específicamente a proyectos con normativas y/o lineamientos de la Comisión su campo de acción y aplicabilidad es para cualquier país especialmente para los países donde se desarrollan proyectos de cooperación internacional europea y con el beneficio de que no se hace necesario tener una certificación para la implementación.

En el contexto colombiano, la gestión de proyectos de cooperación internacional requiere una combinación de metodologías estructuradas y ágiles, dada la complejidad de los entornos en los que operan las ONG. La implementación de metodologías mixtas, que integren la rigurosidad del Marco Lógico con la flexibilidad de Scrum o la Gestión Basada en Resultados, ha demostrado ser una solución efectiva para enfrentar los desafíos específicos del contexto colombiano.

El Project Management Institute (PMI, 2021) reconoce enfoques de desarrollo predictivos, adaptativos e híbridos y plantea que su selección y adaptación deben responder a las características del proyecto y a los requisitos de la organización. Esta orientación contempla la revisión del enfoque durante el desarrollo del proyecto y la incorporación de mejoras. Por su parte, Ramírez-Delgado (2021), en un estudio sobre proyectos de investigación y extensión de ingeniería de la Universidad Francisco de Paula Santander, identificó deficiencias en la planificación de interesados, cronograma, costos y riesgos. La autora propuso fortalecer estos procesos mediante protocolos alineados con los lineamientos del PMI y capacitación en gestión de proyectos.

Un plan operativo que integre diferentes metodologías de gestión de proyectos puede proporcionar un marco práctico, flexible y adaptativo que permita a las ONG fortalecer sus capacidades de gestión y mejorar la eficacia de sus intervenciones. Este enfoque adquiere especial relevancia en los proyectos de cooperación internacional, debido a la necesidad de articular prácticas de planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y adaptación a las particularidades del contexto. En este sentido, Saleh y Karia (2022) plantean que la adaptación de los modelos tradicionales de gestión de proyectos a las características propias de los proyectos de desarrollo y ayuda internacional puede

fortalecer aspectos como la rendición de cuentas, la coordinación, las capacidades locales, el monitoreo y la evaluación.

Por las ideas anteriormente desarrolladas, se puede inferir que para tener el éxito de un proyecto se debe realizar una trazabilidad desde el aspecto particular hasta lo colectivo, sólo así se logrará tener una visión global de este.

Los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo social y ambiental de los países han tenido un incremento generado por diferentes agentes donantes y/o financiadores en países y organizaciones, pero no siempre en una forma coordinada.

En relación con estas implicaciones, se puede observar y determinar que hay variados autores y enfoques que realizan aportes al concepto de gestión y/o administración de proyectos, por lo tanto, tener la claridad en los conceptos de sistema, globalidad y procesos resulta de gran utilidad para el éxito de los proyectos y los resultados.

Dado el panorama diverso y desafiante en el que operan las ONG en Colombia, es crucial desarrollar una **un plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado en ONG en Colombia** que combine las mejores prácticas globales con las particularidades del contexto local. Este plan operativo debe integrar metodologías estructuradas como el Marco Lógico y el PMI, junto con enfoques más ágiles como Scrum y la Gestión Basada en Resultados, asegurando así la flexibilidad necesaria para responder a los desafíos del terreno.

El plan operativo como instrumento metodológico propuesto no solo debe centrarse en la planificación y ejecución técnica, sino también en la sostenibilidad de los proyectos, el monitoreo constante y la participación de las comunidades beneficiarias. Además, debe considerar la capacitación continua del personal de las ONG en la adopción de estas metodologías, permitiendo que puedan aplicar herramientas modernas de gestión de proyectos de manera eficaz.

La selección de metodologías de gestión de proyectos debe partir de un análisis riguroso de las necesidades, capacidades y características propias de la organización, así como del entorno en el que se desarrollan sus iniciativas. Este proceso implica no solo identificar los enfoques metodológicos disponibles, sino también evaluar su pertinencia en

función del tipo de proyectos, los recursos existentes, el nivel de madurez organizacional y los objetivos estratégicos que se persiguen. En este sentido, optar por metodologías viables no significa adoptar modelos estándar de manera automática, sino realizar una adaptación consciente que responda a las problemáticas previamente identificadas, permitiendo así fortalecer la eficiencia en la gestión, mejorar la toma de decisiones y contribuir a una mayor coherencia entre la planificación y la ejecución de los proyectos.

En la tabla 1 la comparación de metodologías de gestión de proyectos evidencia la coexistencia de distintos enfoques que responden a lógicas, contextos y niveles de complejidad organizacional diferenciados. En este sentido, no todas las metodologías pueden analizarse bajo los mismos criterios sin considerar su naturaleza, ya que algunas corresponden a estándares conceptuales, otras a metodologías estructuradas, mientras que ciertas herramientas y enfoques han sido diseñados específicamente para contextos de desarrollo y cooperación internacional.

Las valoraciones se sustentaron en la revisión de las características descritas en los documentos de referencia de cada metodología y en su contraste con las necesidades de gestión delimitadas en la investigación. El procedimiento comprendió: identificación de la edición consultada; extracción de evidencia por criterio; comparación con los descriptores de la rúbrica de apéndice A; asignación de la categoría correspondiente; y registro de la justificación y ubicación de la evidencia en una matriz de trazabilidad. Las clasificaciones reflejan la interpretación del investigador y no deben atribuirse directamente a las fuentes consultadas.

En primer lugar, los estándares como PMBOK e ISO 21500 proporcionan marcos de referencia ampliamente reconocidos a nivel internacional, caracterizados por su alto nivel de estructuración y su enfoque predictivo. No obstante, su aplicabilidad en organizaciones no gubernamentales puede verse limitada por la complejidad de su implementación y la necesidad de capacidades técnicas avanzadas, lo que puede representar un desafío para organizaciones con recursos restringidos.

Por su parte, metodologías estructuradas como PRINCE2 y PM2 presentan ventajas significativas en términos de control, gobernanza y alineación estratégica. Particularmente, PM2 adquiere relevancia en el contexto de la cooperación internacional,

dado que ha sido promovida por la Comisión Europea, lo que facilita su adopción en proyectos financiados con recursos internacionales y su articulación con requisitos de donantes.

En contraste, los enfoques ágiles como Scrum ofrecen mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que puede resultar útil en entornos dinámicos; sin embargo, su orientación operativa y su menor nivel de formalización pueden dificultar su alineación con los requerimientos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas propios de los proyectos de cooperación internacional.

Por otro lado, herramientas como el Marco Lógico y enfoques como la Gestión Basada en Resultados (GBR) destacan por su alta pertinencia en el ámbito de las ONG, debido a su orientación hacia el impacto, la medición de resultados y la alineación con objetivos de desarrollo. Estas metodologías permiten una mejor articulación con los marcos de planificación de organismos internacionales, facilitando la formulación, monitoreo y evaluación de proyectos financiados por cooperación.

En consecuencia, el análisis permite concluir que no existe una metodología única que responda de manera integral a las necesidades de las organizaciones sin ánimo de lucro. Por el contrario, se hace necesario adoptar un enfoque híbrido que combine elementos de estándares internacionales, metodologías estructuradas y enfoques orientados a resultados, con el fin de favorecer tanto la eficiencia en la gestión como la pertinencia en contextos de cooperación internacional.

Tabla 1 Análisis comparativo de metodologías de gestión de proyectos

Tipo	Metodología / Enfoque	Nivel de estructuración	Enfoque	Aplicabilidad en ONG	Adaptabilidad a cooperación internacional	Complejidad de implementación	Escalabilidad
Estándar	PMBOK	Alto	Predictivo	Media	Alta	Alta	Alta
Estándar	ISO 21500	Medio	Predictivo	Media	Alta	Media	Alta
Metodología estructurada	PRINCE2	Alto	Predictivo	Media	Alta	Alta	Alta
Metodología estructurada	PM2	Alto	Predictivo	Alta	Alta	Media	Alta
Enfoque ágil	Scrum	Bajo	Ágil	Media	Media	Baja	Media-Alta*
Marco / Herramienta	Marco Lógico	Medio	Orientado a resultados	Alta	Alta	Baja	Media
Enfoque de cooperación	Gestión Basada en Resultados (GBR)	Alto	Orientado a resultados	Alta	Alta	Media	Alta
Estándar	P2M	Medio	Predictivo	Media	Media	Media	Alta

**Escalabilidad condicionada a implementación de marcos ágiles escalados*

Fuente: *Elaboración propia*

Nota. Las categorías alto/a, medio/a y bajo/a corresponden a una valoración cualitativa del investigador, orientada al contexto de la ONG objeto del estudio; no constituyen calificaciones oficiales de los organismos autores ni resultados de una medición estadística. El nivel de estructuración se refiere a la formalización de procesos, responsabilidades y documentos; la aplicabilidad en ONG, a la correspondencia con sus necesidades de gestión; la adaptabilidad a cooperación internacional, a la posibilidad de incorporar requisitos de cooperantes, coordinación de actores y seguimiento de resultados; la complejidad de implementación, a las exigencias de capacitación, documentación y recursos; y la escalabilidad, a la posibilidad de ajustar la aplicación a proyectos de diferente tamaño. Las categorías se interpretan conforme a la rúbrica del apéndice A. Una complejidad alta representa mayor exigencia de implementación y no una ventaja. Las columnas «Tipo» y «Enfoque» presentan clasificaciones descriptivas.

7.2 Generalidades de los proyectos sociales de cooperación internacional en ONG

Los proyectos sociales de cooperación internacional constituyen instrumentos fundamentales para la ejecución de iniciativas orientadas al desarrollo humano, la sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento comunitario. Estos proyectos son implementados, en gran medida, por organizaciones no gubernamentales, las cuales actúan como intermediarias entre los organismos financiadores y las comunidades beneficiarias.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2014) la cooperación internacional contemporánea ha evolucionado desde modelos asistencialistas hacia enfoques centrados en resultados, sostenibilidad y generación de impacto social. Esto implica que los proyectos desarrollados por ONG deben responder no solo a necesidades inmediatas, sino también a objetivos de transformación estructural.

En este sentido, los proyectos de cooperación internacional poseen características específicas que incrementan su complejidad administrativa y técnica. Entre estas características se destacan:

- Participación de múltiples actores.
- Dependencia de recursos externos.
- Exigencias de seguimiento y rendición de cuentas.
- Necesidad de alineación con políticas públicas y agendas globales.
- Evaluación permanente de resultados e impactos.

Autores como Crawford y Nahmias (2010) señalaron que la gestión del cambio organizacional requiere competencias específicas que complementan las capacidades tradicionales de dirección de proyectos. En el contexto de las organizaciones no gubernamentales, estas competencias adquieren relevancia debido a las restricciones de recursos y a la complejidad de los entornos de intervención, que demandan capacidades de adaptación y coordinación para gestionar proyectos de cooperación internacional (Wiepking & de Wit, 2024).

Asimismo, la cooperación internacional ha promovido el uso de metodologías y estándares de gestión que buscan establecer mayor eficiencia y transparencia en la ejecución de recursos. Entre los más utilizados se encuentran PMBOK, PRINCE2, PM2, el Marco Lógico y la Gestión Basada en Resultados.

Sin embargo, la implementación aislada de estas metodologías puede resultar insuficiente en organizaciones con estructuras limitadas o proyectos de alta complejidad social y territorial. Por ello, diversos estudios recientes destacan la necesidad de adoptar enfoques híbridos que combinen flexibilidad operativa con rigurosidad técnica (Kerzner, 2025).

7.2.1 Conceptos básicos de los proyectos sociales ambientales en ONG

Los proyectos sociales ambientales pueden definirse como intervenciones planificadas orientadas a generar transformaciones positivas tanto en las comunidades como en el entorno natural. Estos proyectos integran dimensiones sociales, económicas y ambientales, buscando promover procesos sostenibles que contribuyan al bienestar colectivo.

Dentro de este tipo de proyectos, el componente ambiental no se limita exclusivamente a la conservación de recursos naturales, sino que se articula con variables sociales como participación comunitaria, educación ambiental, fortalecimiento institucional y desarrollo territorial.

Entre los principales conceptos asociados a los proyectos sociales ambientales se encuentran:

- **Sostenibilidad:** Hace referencia a la capacidad de mantener los resultados del proyecto en el tiempo sin comprometer los recursos naturales ni las capacidades futuras de las comunidades.
- **Impacto social:** Corresponde a los cambios generados en las condiciones de vida de la población beneficiaria como resultado de la intervención**.**
- **Impacto ambiental:** Se relaciona con los efectos positivos o negativos que las actividades del proyecto producen sobre el ecosistema.

- **Participación comunitaria:** Implica la vinculación activa de las comunidades en los procesos de formulación, ejecución y evaluación del proyecto.
- **Gestión basada en resultados:** Enfoque orientado a medir el cumplimiento de objetivos, resultados e impactos a través de indicadores verificable (OECD, 2014).
- **Gobernanza:** Hace referencia a los mecanismos de toma de decisiones, transparencia y articulación entre actores involucrados en el proyecto.

Estos conceptos evidencian que los proyectos sociales ambientales requieren metodologías de gestión integrales capaces de responder tanto a las exigencias técnicas de los financiadores como a las dinámicas sociales de los territorios.

7.2.2 Generalidades de los proyectos sociales ambientales en ONG

Los proyectos sociales ambientales presentan características particulares que los diferencian de otros tipos de proyectos, principalmente por la necesidad de integrar objetivos de conservación ambiental con procesos de desarrollo social.

En la mayoría de los casos, estos proyectos se desarrollan en territorios afectados por problemáticas como deforestación, pérdida de biodiversidad, conflictos por uso del suelo, pobreza rural o limitada capacidad institucional. En consecuencia, las ONG deben gestionar proyectos bajo condiciones de alta complejidad e incertidumbre.

La gestión de proyectos sociales y ambientales en ONG puede analizarse desde la relación entre los objetivos de la intervención, la misión organizacional y las prácticas utilizadas para orientar su ejecución. Turner (2014) ofrece un referente general sobre la articulación de los proyectos con los objetivos de la organización y la conducción del cambio estratégico. Por su parte, Kerzner (2025) incorpora enfoques ágiles e híbridos en su tratamiento de la gestión de proyectos. Como aplicación razonada de estos planteamientos al ámbito de las ONG, resulta pertinente considerar una planificación que defina objetivos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento, junto con espacios de revisión que permitan valorar ajustes según las necesidades de la intervención. Esta perspectiva permite examinar la relación entre la estructura de gestión y la capacidad de adaptación, sin atribuir a estos autores conclusiones específicas sobre proyectos sociales y ambientales en territorios colombianos.

Por esta razón, en los últimos años ha tomado fuerza la implementación de metodologías híbridas que integran estándares estructurados con enfoques ágiles y orientados a resultados.

Adicionalmente, los proyectos ambientales poseen una característica fundamental: sus impactos suelen evidenciarse en el mediano y largo plazo. Esto implica que la gestión del proyecto no debe centrarse únicamente en la ejecución de actividades, sino también en la sostenibilidad de los resultados.

7.2.3 Ciclo de vida de un proyecto social ambiental en ONG

El ciclo de vida de un proyecto social ambiental comprende un conjunto de fases interrelacionadas que permiten organizar y gestionar la intervención desde su formulación hasta la evaluación de resultados. Estas fases no deben entenderse como procesos rígidos y aislados, sino como etapas dinámicas que interactúan constantemente.

La formulación de proyectos sociales constituye un proceso metodológico orientado a la identificación, análisis y transformación de problemáticas sociales mediante intervenciones estructuradas y sostenibles. En este sentido, diversos autores coinciden en que todo proyecto social debe responder a un conjunto de preguntas fundamentales que permiten otorgar coherencia lógica, técnica y metodológica al diseño de la intervención. Estas preguntas facilitan la comprensión del problema, la definición de objetivos, la planificación de actividades, la asignación de recursos y la evaluación de resultados.

De acuerdo con Ulla y Giomi (2006, pp. 26–27), la formulación de un proyecto social requiere identificar el problema, analizar sus causas y comparar alternativas de solución. Los autores proponen preguntas orientadoras para precisar qué se pretende realizar, por qué, para qué, dónde, cómo, cuándo, quiénes serán responsables, a quiénes se dirige la intervención, con qué recursos se ejecutará y cómo se medirán sus resultados (pp. 39–40). Estas preguntas permiten organizar los componentes del proyecto y relacionar su fundamentación con los objetivos, las metas, las actividades, el presupuesto y la evaluación.

Asimismo, Pérez Serrano (2016) plantea que las preguntas de formulación son esenciales para promover la viabilidad y pertinencia de los proyectos sociales, ya que permiten

determinar la relevancia de la intervención frente a las necesidades de la población beneficiaria. Según este autor, el diseño de proyectos debe responder no solo al qué se hará, sino también al por qué, para qué, cómo, con qué recursos y bajo qué mecanismos de evaluación se desarrollará la propuesta.

Fernández García y Ponce de León Romero (2016) abordan la elaboración, planificación, gestión y evaluación de proyectos sociales desde una perspectiva integral. Con fundamento en este enfoque, la presente investigación propuso 18 preguntas orientadoras de elaboración propia, organizadas en torno a la identificación de problemáticas, justificación de la intervención, definición de objetivos y resultados, planificación de actividades y recursos, participación de actores, gestión de riesgos, seguimiento, evaluación y sostenibilidad. Estas preguntas constituyeron una herramienta para estructurar la formulación de proyectos sociales y ambientales, facilitando la toma de decisiones y la articulación de sus componentes técnicos, administrativos y sociales.En este marco, las preguntas fundamentales de un proyecto social y su relación con los componentes metodológicos pueden sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla 2 Preguntas orientadoras para la formulación y gestión de proyectos sociales y ambientales

Tipo de pregunta	Componente del proyecto
¿Qué problema social se pretende resolver?	Diagnóstico o identificación del problema
¿Por qué es importante intervenir esta problemática?	Justificación
¿A quién afecta el problema?	Población objetivo o beneficiarios
¿Dónde se desarrolla la problemática?	Contexto y localización
¿Cuáles son las causas y consecuencias del problema?	Análisis situacional
¿Qué se quiere lograr con el proyecto?	Objetivo general
¿Qué resultados específicos se esperan alcanzar?	Objetivos específicos
¿Cómo se desarrollará la intervención?	Estrategia metodológica
¿Qué actividades se ejecutarán?	Plan de acción

¿Quiénes participarán en el proyecto?	Actores involucrados y talento humano
¿Con qué recursos se ejecutará?	Recursos y presupuesto
¿Cuánto tiempo tomará la ejecución?	Cronograma
¿Cómo se medirán los resultados?	Indicadores y evaluación
¿Qué impacto social se espera generar?	Impacto social
¿Cómo se favorecerá la sostenibilidad del proyecto?	Sostenibilidad
¿Qué riesgos podrían afectar la ejecución?	Gestión de riesgos
¿Qué alianzas institucionales apoyarán la propuesta?	Redes y cooperación
¿Cómo se verificará el cumplimiento de las metas?	Seguimiento y monitoreo

Fuente: *Elaboración propia a partir de* Fernández García y Ponce de León Romero (2016)*, Ulla y Giomi* (2006) *y Pérez Serrano* (2016)

Las preguntas anteriormente descritas representan la base estructural para la formulación de proyectos sociales, debido a que permiten organizar de manera lógica y sistemática cada una de las etapas del proceso de intervención. Además, favorecen la articulación entre las necesidades identificadas en el diagnóstico y las acciones diseñadas para generar transformación social. Desde una perspectiva académica e investigativa, estas preguntas no deben entenderse únicamente como requisitos técnicos, sino como herramientas analíticas que posibilitan comprender las dinámicas sociales y construir propuestas de intervención contextualizadas, participativas y sostenibles.

En consecuencia, la formulación adecuada de preguntas dentro de un proyecto social fortalece la capacidad de planeación, seguimiento y evaluación de las intervenciones, incrementando las posibilidades de éxito y de generación de impacto social positivo. Por ello, la literatura especializada coincide en que la claridad metodológica en torno a estos interrogantes constituye uno de los elementos esenciales para promover la calidad y pertinencia de los proyectos sociales contemporáneos.

Las preguntas orientadoras dentro de la formulación de proyectos sociales no solamente permiten estructurar técnicamente una propuesta de intervención, sino que además

contribuyen al fortalecimiento de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones sociales. Cada interrogante facilita la comprensión integral de la problemática social y orienta la construcción de soluciones contextualizadas y sostenibles. En consecuencia, responder adecuadamente estas preguntas contribuye a establecer la coherencia metodológica del proyecto, la pertinencia de las acciones planteadas y la generación de impactos sociales positivos.

Fernández García y Ponce de León Romero (2021, pp. 19–20) presentan un procedimiento metodológico para la intervención social individualizada que articula el diagnóstico, el diseño de intervención, la ejecución y la evaluación mediante un proceso recursivo de revisión y ajuste. Asimismo, sitúan el diseño de intervención en el marco de la planificación institucional, estructurada en los niveles de plan, programa y proyecto, y destacan la importancia de los indicadores para valorar los resultados de las intervenciones. A partir de estos fundamentos, la presente investigación desarrolló una adaptación metodológica propia para la gestión de proyectos sociales y ambientales, organizada en seis fases articuladas: identificación del problema, diagnóstico, formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre. Cada fase incorporó preguntas orientadoras de elaboración propia, dirigidas a facilitar la toma de decisiones, fortalecer el seguimiento y control de las actividades y promover la mejora continua en la gestión de los proyectos.

En este sentido, las respuestas a las preguntas orientadoras contribuyen a:

- Precisar la naturaleza y dimensión del problema social.
- Identificar las necesidades reales de la población beneficiaria.
- Determinar la viabilidad técnica, financiera y social del proyecto.
- Definir objetivos claros y medibles.
- Organizar recursos humanos, materiales y económicos.
- Diseñar mecanismos de evaluación y seguimiento.
- Fortalecer la sostenibilidad de la intervención.
- Favorecer procesos de aprendizaje institucional y mejora continua.

Malgesini (2012, p. 72) concibe la intervención social como una actuación sistemática orientada a mejorar una realidad social. Su propuesta comprende diagnóstico,

planificación, ejecución y evaluación, por lo que trasciende la realización de actividades aisladas. Además, destaca la importancia del conocimiento del contexto y de la participación de las personas involucradas en el diagnóstico y la definición de objetivos (pp. 93–94).

En esta investigación se propone una adaptación del proceso de intervención social a partir de Malgesini (2012) en siete pasos fundamentales:

- **Identificación de la problemática social**: reconocimiento de necesidades, conflictos o carencias existentes en una comunidad o grupo social.
- **Diagnóstico social**: análisis detallado de las causas, consecuencias y características del problema identificado.
- **Priorización de necesidades**: selección de las problemáticas que requieren atención inmediata según criterios de impacto y viabilidad.
- **Planificación de la intervención**: definición de objetivos, estrategias, recursos y actividades.
- **Ejecución del proyecto**: implementación de las acciones previstas
- **Seguimiento y monitoreo**: control sistemático del avance de las actividades y cumplimiento de metas.
- **Evaluación y retroalimentación**: valoración de resultados e impactos obtenidos para fortalecer futuros procesos de intervención.

Estos pasos evidencian que las preguntas orientadoras del proyecto social cumplen una función estratégica dentro del proceso metodológico, ya que permiten estructurar cada fase de manera lógica y articulada.

Por otra parte, Pérez Serrano (2016) propone un modelo de formulación que integra componentes metodológicos no contemplados de manera explícita en otros estándares tradicionales de gerencia de proyectos. El autor incorpora elementos relacionados con la participación comunitaria, la sostenibilidad social, la gestión del conocimiento y la evaluación del impacto social desde enfoques participativos.

Pérez Serrano (2016) considera que los proyectos sociales deben superar los enfoques exclusivamente administrativos y financieros, integrando dimensiones sociales, culturales

y territoriales que permitan construir intervenciones más inclusivas y contextualizadas. Dentro de los componentes metodológicos innovadores que plantea el autor se destacan:

- Participación de los beneficiarios en todas las etapas del proyecto.
- Incorporación del enfoque territorial y diferencial.
- Gestión del conocimiento comunitario.
- Evaluación del impacto social cualitativo y cuantitativo.
- Sostenibilidad institucional y comunitaria.
- Construcción de redes de cooperación.
- Inclusión de mecanismos de aprendizaje organizacional.

Adicionalmente, Gavilán et al. (2010) presentan una visión más general del proceso de formulación e intervención social, estructurándolo en cinco fases fundamentales:

- **Diagnóstico**: identificación y análisis de necesidades y problemáticas sociales.
- **Planificación**: formulación de objetivos, actividades y estrategias.
- **Ejecución**: desarrollo de las acciones planificadas.
- **Evaluación**: análisis de resultados y cumplimiento de objetivos.
- **Sistematización**: recuperación de aprendizajes y experiencias para futuros proyectos

Los autores consideran que estas cinco fases permiten comprender el proyecto social como un proceso continuo de transformación y aprendizaje colectivo. Asimismo, destacan la importancia de la sistematización como una fase frecuentemente ignorada en otras metodologías tradicionales, pero esencial para la generación de conocimiento y fortalecimiento institucional.

En términos académicos, las propuestas metodológicas de Fernández García y Ponce de León Romero (2016), Malgesini (2012), Pérez Serrano (2016) y Gavilán et al. (2010) coinciden en señalar que los proyectos sociales deben construirse desde enfoques integrales, participativos y orientados a resultados sostenibles. En consecuencia, las preguntas orientadoras representan herramientas metodológicas fundamentales para promover la coherencia entre diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación dentro del ciclo de vida de los proyectos sociales.

Tabla 3 Fases, categorías y procesos en los proyectos sociales

Fase	Categoría	Procesos
Diagnóstico	Identificación de la problemática social	Reconocimiento de necesidades, recolección de información, análisis del contexto, caracterización poblacional
	Análisis situacional	Identificación de causas y consecuencias, priorización de problemas, construcción de árbol de problemas
Planificación	Direccionamiento estratégico	Formulación de objetivos generales y específicos, definición de metas e indicadores
	Diseño metodológico	Selección de estrategias de intervención, enfoque metodológico, diseño de actividades
	Participación comunitaria	Vinculación de actores sociales, concertación comunitaria, construcción participativa
	Gestión de recursos	Elaboración de presupuesto, asignación de recursos humanos, técnicos y financieros
	Gestión del riesgo	Identificación de amenazas, análisis de vulnerabilidades, definición de acciones preventivas
Ejecución	Implementación de actividades	Desarrollo operativo del proyecto, coordinación institucional, ejecución del cronograma
	Gestión administrativa	Supervisión de recursos, control financiero, manejo documental y administrativo
Seguimiento y monitoreo	Control y verificación	Seguimiento de indicadores, evaluación del cumplimiento de metas, monitoreo de actividades
	Gestión del conocimiento	Registro de experiencias, análisis de aprendizajes, sistematización de información
Evaluación	Evaluación de resultados	Medición de eficacia, eficiencia y pertinencia de las acciones ejecutadas
	Evaluación de impacto	Análisis de cambios generados en la población

	social	beneficiaria y el entorno social
Cierre	Sostenibilidad	Diseño de estrategias de continuidad, fortalecimiento institucional y comunitario
	Retroalimentación y mejora continua	Identificación de lecciones aprendidas, formulación de recomendaciones y transferencia de conocimiento

Fuente: *Elaboración propia basada en Pérez Serrano (2016), Fernández García y Ponce de León Romero* (2016)*, Malgesini* (2012) *y Gavilán et al.* (2010)

La estructura presentada permite comprender el proyecto social como un proceso integral y sistémico, donde cada fase se encuentra articulada con categorías metodológicas y procesos específicos orientados a la transformación social. Desde esta perspectiva, la fase diagnóstica constituye el punto de partida para comprender las dinámicas sociales y determinar las necesidades prioritarias de intervención. Posteriormente, la planificación permite estructurar las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Autores como Fernández García y Ponce de León Romero (2016) destacan que la adecuada articulación entre fases y procesos favorece la coherencia metodológica del proyecto y fortalece la toma de decisiones durante todo el ciclo de vida de la intervención social. Asimismo, Pérez Serrano (2016) enfatiza la importancia de integrar categorías relacionadas con participación comunitaria, sostenibilidad y gestión del conocimiento, elementos que tradicionalmente habían sido limitados en otros modelos metodológicos.

Por su parte, Malgesini (2012) considera que los procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación son fundamentales para contribuir que las intervenciones sociales generen transformaciones sostenibles y aprendizajes institucionales. Finalmente, Gavilán et al. (2010) resaltan que la sistematización y recuperación de experiencias representan componentes esenciales para fortalecer futuras intervenciones sociales y consolidar capacidades organizacionales.

7.2.4 Consideraciones adicionales al ciclo de vida de los proyectos sociales

La gestión contemporánea de proyectos sociales ha dejado de concebirse como un proceso estrictamente técnico orientado únicamente al cumplimiento de actividades, cronogramas y presupuestos. Actualmente, la planeación y el ciclo de vida de los proyectos sociales requieren una visión integral que contemple dimensiones sociales, culturales, ambientales, institucionales y territoriales. En este contexto, autores como Giuseppe Malgesini y Pérez Serrano coinciden en que los proyectos deben construirse desde enfoques participativos y sostenibles que permitan generar transformaciones reales dentro de las comunidades.

De acuerdo con Malgesini (2012), uno de los aspectos fundamentales dentro de los procesos de planeación de los proyectos sociales corresponde al análisis de las consecuencias o resultados deseados de la intervención. El autor sostiene que los proyectos no deben limitarse a la entrega de productos o servicios inmediatos, sino que deben prever los efectos sociales y comunitarios que producirán en el territorio. Desde esta perspectiva, los resultados pueden manifestarse en tres sentidos principales: resultados materiales, asociados a mejoras tangibles en infraestructura, servicios o condiciones de vida; resultados sociales, relacionados con fortalecimiento organizacional, cohesión comunitaria y participación ciudadana; y resultados culturales o simbólicos, vinculados con cambios de percepción, apropiación territorial, transformación de prácticas sociales y fortalecimiento de identidades comunitarias.

Esta visión permite comprender que los proyectos sociales no solo intervienen problemáticas específicas, sino que también transforman dinámicas humanas, relaciones comunitarias y estructuras sociales presentes en los territorios. Por ello, Malgesini enfatiza la importancia de desarrollar procesos permanentes de análisis contextual durante todo el ciclo de vida del proyecto, debido a que las necesidades y condiciones sociales pueden modificarse constantemente.

En concordancia con lo anterior, Pérez Serrano (2016) incorpora una nueva fase dentro del ciclo de vida de los proyectos sociales denominada fase de sensibilización. Según el autor, antes de iniciar los procesos de ejecución es indispensable generar procesos de

acercamiento social y cultural con las comunidades beneficiarias, especialmente en proyectos de desarrollo social, ambiental y cooperación internacional. Pérez Serrano argumenta que muchas intervenciones fracasan porque las comunidades no comprenden plenamente el propósito del proyecto o no logran identificarse con las estrategias implementadas.

La fase de sensibilización propuesta por Pérez Serrano (2016) se encuentra conformada por tres etapas fundamentales: concientización, información e interpretación de la historia y la cultura. La etapa de concientización busca promover reflexión colectiva frente a las problemáticas sociales y generar reconocimiento comunitario sobre la necesidad de transformación territorial. Por su parte, la etapa de información se orienta a socializar de manera transparente los objetivos, alcances y limitaciones del proyecto, fortaleciendo la confianza institucional y disminuyendo posibles conflictos derivados de desinformación o expectativas irreales.

Finalmente, la etapa de interpretación de la historia y la cultura adquiere especial relevancia debido a que permite comprender las dinámicas identitarias, culturales y organizativas presentes en las comunidades. Pérez Serrano (2016) sostiene que ningún proyecto social puede diseñarse desde modelos homogéneos o externos sin considerar las particularidades históricas y culturales del territorio. En consecuencia, esta etapa facilita la adaptación metodológica de las intervenciones y promueve procesos de participación más inclusivos y respetuosos de las realidades locales.

Asimismo, tanto Malgesini como Pérez Serrano coinciden en que la sostenibilidad constituye uno de los ejes transversales más importantes dentro del ciclo de vida de los proyectos sociales. Desde esta perspectiva, las intervenciones deben planearse considerando mecanismos que permitan mantener los beneficios alcanzados una vez finalice el apoyo financiero o institucional. Esto implica fortalecer capacidades comunitarias, generar apropiación social de los procesos y consolidar estructuras organizativas locales que garanticen continuidad y permanencia de los resultados.

Larosa et al. (2026) analizaron la articulación entre los compromisos climáticos nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible e identificaron desequilibrios en la atención otorgada a distintas dimensiones del desarrollo, especialmente a los aspectos sociales.

Su análisis destaca la importancia de fortalecer la coherencia entre la acción climática y los objetivos de sostenibilidad. Aunque el estudio se centra en políticas nacionales, en esta tesis se retoma dicha perspectiva como orientación para proponer una planificación que articule objetivos sociales, ambientales y económicos en los proyectos de cooperación internacional del Fondo Patrimonio Natural. Esta aplicación constituye una interpretación de la investigación y requiere validación en el contexto organizacional.

En este sentido, la investigación de Larosa et al. (2026) fortalece la necesidad de incorporar dentro del ciclo de vida de los proyectos sociales componentes relacionados con sostenibilidad ambiental, gestión del riesgo y planificación territorial. Esto resulta especialmente relevante en proyectos ambientales y de cooperación internacional ejecutados por ONG, donde las dinámicas sociales y ambientales se encuentran profundamente interrelacionadas. De igual manera, los autores resaltan que los proyectos deben orientarse hacia procesos de transformación estructural y no únicamente hacia resultados inmediatos o de corto plazo.

Otro aspecto importante dentro de la planeación corresponde a la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Tanto Malgesini como Pérez Serrano coinciden en que las organizaciones sociales deben sistematizar experiencias, documentar aprendizajes y fortalecer procesos de mejora continua. La sistematización permite transformar las experiencias prácticas en conocimiento institucional útil para futuras intervenciones y favorece la construcción de capacidades organizacionales sostenibles.

Finalmente, los autores analizados coinciden en que los proyectos sociales deben orientarse bajo principios éticos, enfoques de derechos humanos, inclusión y equidad territorial. Esto implica reconocer la diversidad cultural, las dinámicas comunitarias y las condiciones de vulnerabilidad presentes en los territorios. En consecuencia, el éxito de un proyecto social no puede medirse exclusivamente por el cumplimiento de indicadores cuantitativos, sino también por su capacidad para fortalecer comunidades, promover participación ciudadana y generar transformaciones sociales sostenibles.

7.3 Presentación de la ONG

Para esta investigación y diseño del plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado en ONG en Colombia se toma la ONG Fondo Patrimonio Natural que nace en el 2005, como una fundación sin ánimo de lucro, de participación mixta, encaminada a la conservación de las áreas naturales de Colombia.

Patrimonio Natural, Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas (FPN), orienta su gestión a la conservación del patrimonio natural colombiano y de los servicios ecosistémicos. Para ello, desarrolla mecanismos financieros y administra programas y proyectos ambientales. Mediante la gestión de recursos nacionales y de cooperación internacional, apoya iniciativas de conservación y uso sostenible, vinculadas con el bienestar de las comunidades de ecosistemas estratégicos y áreas protegidas (Patrimonio Natural, Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas (FPN), s. f.).

Trabajan en el diseño de proyectos efectivos y con esquemas de financiación adecuados que fortalezcan a las organizaciones aliadas y garanticen resultados en conservación, apoyados en propuestas técnicas que contribuyan a la toma de decisiones sobre políticas ambientales y sectoriales. Ejecutan y administran recursos para que lleguen de una forma eficaz, eficiente y oportuna a los territorios. Proponen esquemas de ejecución y articulación institucional que buscan alcanzar impactos sostenibles y diseñamos mecanismos e incentivos financieros para promover la sostenibilidad de las acciones en campo. (Patrimonio Natural).

Desde 2005, Patrimonio Natural ha ejecutado 466 convenios en 177 proyectos y programas, los cuales han sido implementados en 231 municipios de 32 departamentos y 58 áreas protegidas de orden nacional, con una inversión total aproximada de 650 mil millones de pesos (precios constantes a 30 de junio del 2017), que cobijan los principales ecosistemas del país. Su experiencia se consolida como una fuente de información y conocimiento estratégico para el fortalecimiento de nuevos espacios de participación y debate en la formulación y gestión de política pública y, por supuesto, en la cualificación de las capacidades de los actores que hacen parte de las iniciativas y proyectos desarrollados (Patrimonio Natural)

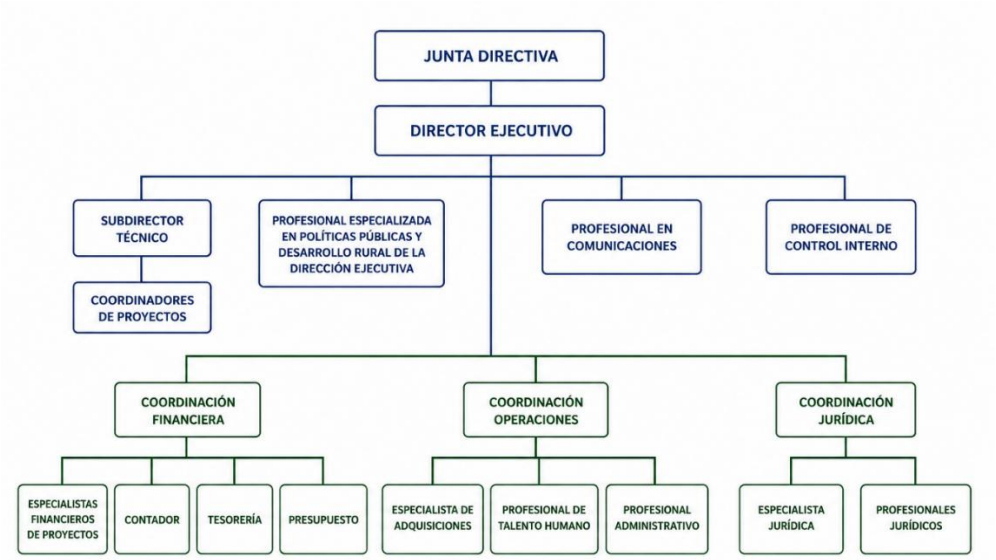
La misión es contribuir a la conservación, uso y manejo sostenible de la biodiversidad a través del fortalecimiento de la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Colombia –SINAP- y de otras estrategias de ordenamiento ambiental del territorio, bajo esquemas de gobernanza pública, privada y comunitaria (Patrimonio Natural).

La visión se establece que para el año 2030, Patrimonio Natural se fortalecerá como una entidad especializada dentro del SINAP, contribuyendo a la conservación de la biodiversidad a través de la integración de nuevos servicios y soluciones financieras en programas temáticos que aportan al cumplimiento de las metas de política pública. Facilitará la participación de una amplia gama de actores, tanto públicos como privados y se centrará en fortalecer las capacidades de la sociedad para que transite de manera positiva hacia la sostenibilidad y la resiliencia, como condición indispensable para la continuidad y el arraigo de la gestión de Estado en este campo (Patrimonio Natural).

7.3.1 *Estructura Organizacional de Fondo Patrimonio Natural*

Patrimonio Natural tiene una estructura organizacional funcional de acuerdo con todas las áreas de la organización.

Figura 1 Organigrama Fondo Patrimonio Natural



Nota: *Elaboración Propia a partir de Patrimonio Natural*

En la Figura 1, se puede identificar la estructura organizacional de Fondo Patrimonio Natural, para la gestión de proyectos de cooperación internacional. En la cúspide de la estructura se encuentra la Junta Directiva, órgano responsable de orientar estratégicamente la organización y supervisar el cumplimiento de su misión institucional. La Dirección Ejecutiva constituye el nivel responsable de la gestión integral de la organización y de la articulación entre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Bajo la Dirección Ejecutiva se ubican cargos de carácter técnico, estratégico y de control, representados por la Subdirección Técnica, la Profesional Especializada en Políticas Públicas y Desarrollo Rural, la Profesional en Comunicaciones y el Profesional de Control Interno. Estas posiciones contribuyen al direccionamiento técnico de los proyectos, la gestión del conocimiento, el relacionamiento institucional, la comunicación organizacional y el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y control.

La Subdirección Técnica lidera la coordinación de proyectos y la supervisión de los equipos responsables de la ejecución de iniciativas financiadas mediante recursos de cooperación internacional. De manera complementaria, las áreas de apoyo institucional se encuentran organizadas en tres coordinaciones funcionales: Financiera, Operaciones y Jurídica.

La Coordinación Financiera integra los procesos relacionados con presupuesto, tesorería, contabilidad y gestión financiera de proyectos. La Coordinación de Operaciones articula los procesos de adquisiciones, talento humano y apoyo administrativo. Por su parte, la Coordinación Jurídica brinda soporte normativo y contractual a los procesos institucionales y a la ejecución de los proyectos.

Esta estructura favorece la segregación de funciones, fortalece los mecanismos de control interno y facilita la coordinación entre las áreas técnicas, administrativas y financieras requeridas para la adecuada implementación de proyectos de cooperación internacional.

7.4 Análisis externo

El análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica dentro de la gestión de proyectos y la planeación organizacional. Su aplicación en organizaciones no

gubernamentales ambientales permite identificar factores externos que influyen en la sostenibilidad institucional, la toma de decisiones y la ejecución de proyectos financiados mediante cooperación internacional. En el contexto colombiano, este análisis adquiere relevancia debido a las dinámicas sociales, ambientales, económicas y políticas que afectan los territorios donde las ONG desarrollan sus intervenciones.

El análisis del entorno estratégico constituye una herramienta para identificar factores externos que pueden incidir en la planificación y ejecución de proyectos de cooperación internacional. Andersen (2025), en una prepublicación académica sobre la evolución y las limitaciones del modelo PESTEL, señaló que este marco permite organizar el análisis de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, aunque advirtió sobre sus limitaciones cuando se utiliza únicamente como una lista de factores, sin criterios rigurosos de análisis y priorización. En el contexto de las ONG colombianas que desarrollan proyectos sociales y ambientales, este enfoque resulta pertinente para examinar condiciones externas relacionadas con el cambio climático, los marcos regulatorios, la disponibilidad de recursos de cooperación y las dinámicas territoriales. No obstante, estas condiciones corresponden a variables seleccionadas para la presente investigación y no a hallazgos específicos del estudio de Andersen. En consecuencia, el análisis PESTEL se adoptó como referente conceptual para estructurar el diagnóstico del entorno, mientras que los criterios de valoración, las escalas de ponderación y los procedimientos de cálculo fueron definidos por el investigador, de acuerdo con los objetivos y las características del estudio de caso.

Para la aplicación del análisis PESTEL en la investigación, se establecieron criterios específicos de valoración y ponderación de los factores externos identificados. Estos criterios, junto con las escalas y fórmulas de cálculo, fueron definidos por el investigador para facilitar la comparación y priorización de las variables del entorno que pueden incidir en la gestión de proyectos de cooperación internacional. Por tanto, constituyen una adaptación metodológica propia y no corresponden a un modelo cuantitativo desarrollado o validado por Andersen (2025). La selección de dichos criterios respondió a las necesidades del estudio de caso y a la pertinencia de las variables analizadas.

En Colombia, las organizaciones ambientales desarrollan proyectos relacionados con conservación de biodiversidad, restauración ecológica, fortalecimiento comunitario,

gobernanza territorial y adaptación al cambio climático. Estas intervenciones dependen de factores externos que condicionan la formulación, ejecución y sostenibilidad de los proyectos. Por esta razón, el análisis PESTEL permite establecer un diagnóstico estratégico del entorno y fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones.

La dimensión política presenta alta incidencia dentro de la gestión de proyectos ambientales. Las prioridades gubernamentales y las políticas públicas ambientales modifican las líneas de financiación y los procesos de implementación territorial. APC-Colombia (2025) señala que los cooperantes internacionales priorizan proyectos relacionados con sostenibilidad, resiliencia climática y desarrollo territorial. Esta situación obliga a las ONG a alinear sus estrategias institucionales con agendas nacionales e internacionales.

La estabilidad institucional también influye en la continuidad de los programas sociales y ambientales. Los cambios de gobierno generan modificaciones en prioridades presupuestales, planes de desarrollo y enfoques territoriales. Esta situación afecta procesos de articulación institucional y sostenibilidad de convenios de cooperación internacional.

En la dimensión económica, las ONG enfrentan desafíos asociados a inflación, volatilidad financiera y dependencia de recursos externos. Reuters (2025) identifica que las organizaciones sociales enfrentan mayores exigencias relacionadas con medición de impacto, sostenibilidad financiera y eficiencia administrativa. En Colombia, muchas ONG dependen de recursos provenientes de organismos multilaterales, agencias internacionales y fondos climáticos. Esta dependencia incrementa riesgos institucionales frente a la reducción de cooperación internacional o cambios en prioridades de financiamiento.

La dimensión social adquiere importancia dentro de proyectos ambientales y comunitarios. La apropiación social fortalece sostenibilidad territorial y legitimidad institucional. Yitbarek et al. (2025) sostienen que la participación comunitaria mejora resultados de sostenibilidad en proyectos sociales y ambientales. En Colombia, las ONG trabajan con comunidades indígenas, afrodescendientes, campesinas y poblaciones

vulnerables. Por esta razón, los proyectos deben incorporar enfoques diferenciales y metodologías participativas.

Los conflictos socioambientales también afectan procesos de intervención territorial. Krampe y de Coning (2024) relacionan la gobernanza ambiental con construcción de paz y manejo sostenible de recursos naturales. En varias regiones colombianas persisten disputas asociadas a deforestación, minería ilegal, uso del suelo y control territorial. Estas dinámicas incrementan riesgos operacionales y afectan sostenibilidad de los proyectos.

En la dimensión tecnológica, la inteligencia artificial constituye una tendencia de investigación relevante para la gestión organizacional. Sekaki et al. (2025), mediante un análisis bibliométrico de publicaciones recuperadas de Scopus, identificaron agrupaciones temáticas que relacionan la inteligencia artificial con sostenibilidad, transformación digital, gestión de proyectos y toma de decisiones (pp. 74–75). Su mapa temático también destacó la toma de decisiones, la gestión de información y el aprendizaje automático como temas centrales y desarrollados dentro de la literatura analizada (p. 75). Estos hallazgos describen tendencias del conocimiento científico, sin demostrar por sí mismos la eficacia de estas tecnologías en proyectos de cooperación internacional o en ONG colombianas.

A pesar de estos avances, persisten brechas de conectividad en zonas rurales colombianas. Muchas comunidades carecen de acceso estable a internet y herramientas digitales. Esta situación limita procesos de formación virtual, seguimiento técnico y comunicación institucional.

La dimensión ecológica constituye uno de los componentes más relevantes en la gestión de proyectos sociales y ambientales, especialmente en un país como Colombia, caracterizado por su alta biodiversidad y por la presencia de ecosistemas estratégicos expuestos a múltiples presiones ambientales. Entre los principales factores de riesgo se encuentran la deforestación, los incendios forestales, las sequías y otros fenómenos climáticos extremos, los cuales pueden afectar los territorios y las comunidades donde las ONG desarrollan sus intervenciones. En este contexto, Reuters (2025), con base en información del Ministerio de Ambiente, reportó que Colombia registró 113.608 hectáreas deforestadas en 2024, un aumento del 43 % frente a 2023, concentrado principalmente en

la Amazonia. La noticia recoge declaraciones ministeriales que relacionan el incremento con incendios favorecidos por sequías y cambio climático, además del acaparamiento de tierras, la expansión ganadera, las vías ilegales y los cultivos ilícitos. Para el análisis ecológico de esta investigación, estas presiones se consideran factores externos que podrían alterar las condiciones de intervención territorial y requerir ajustes en la planificación y el seguimiento de proyectos sociales y ambientales.

Los cooperantes internacionales exigen integración de indicadores ambientales, medición de huella de carbono y estrategias de adaptación climática. Esta situación obliga a las ONG a fortalecer capacidades técnicas relacionadas con sostenibilidad, gestión del riesgo y resiliencia territorial.

La dimensión legal también condiciona la ejecución de proyectos financiados mediante cooperación internacional. Las organizaciones deben cumplir normativas ambientales, requisitos tributarios, estándares internacionales y mecanismos de transparencia financiera. Los financiadores exigen procesos rigurosos de auditoría, trazabilidad y cumplimiento de salvaguardas sociales y ambientales. Estas exigencias incrementan la necesidad de fortalecer capacidades administrativas, jurídicas y técnicas dentro de las ONG.

La Tabla 4 resume las principales variables PESTEL identificadas para ONG colombianas que ejecutan proyectos sociales ambientales con recursos de cooperación internacional.

Tabla 4 Variables por considerar en el análisis PESTEL en ONG colombianas

Dimensión PESTEL	Variable estratégica	Descripción aplicada al contexto de ONG ambientales en Colombia	Impacto potencial en proyectos sociales ambientales
Política	Gobernanza climática	Las ONG deben alinearse con políticas nacionales e internacionales relacionadas con cambio climático, biodiversidad y desarrollo sostenible	Determina acceso a cooperación internacional y sostenibilidad técnica de proyectos
	Estabilidad institucional	Los cambios de gobierno y agendas políticas modifican prioridades ambientales y sociales	Afecta continuidad de programas y financiación
	Políticas de transición energética	Las agendas internacionales priorizan sostenibilidad y energías limpias	Incrementa acceso a fondos climáticos
	Cooperación multilateral	Los organismos internacionales priorizan proyectos ambientales y sociales	Define líneas estratégicas de financiación
	Participación estatal territorial	La articulación institucional fortalece gobernanza territorial	Mejora implementación de proyectos
Económica	Inflación y volatilidad financiera	Las variaciones económicas afectan presupuestos financiados en moneda extranjera	Genera sobrecostos operativos
	Dependencia de recursos externos	Muchas ONG dependen de cooperación internacional	Incrementa vulnerabilidad financiera
	Economía verde y financiamiento climático	Los fondos ambientales internacionales presentan crecimiento sostenido	Amplía oportunidades de financiación
	Competencia por fondos internacionales	Los cooperantes incrementan exigencias técnicas	Fortalece necesidad de capacidades institucionales
	Costos logísticos territoriales	Las zonas rurales presentan dificultades operativas y de acceso	Afecta cronogramas y sostenibilidad financiera
Social	Participación comunitaria	La apropiación territorial fortalece legitimidad institucional	Mejora sostenibilidad social
	Inclusión y enfoque diferencial	Los cooperantes exigen enfoque de género y diversidad	Incrementa cumplimiento de salvaguardas
	Conflictos socioambientales	Existen territorios afectados por disputas ambientales y conflicto armado	Incrementa riesgos operativos
	Cultura ambiental	Algunas comunidades presentan baja apropiación ambiental	Requiere procesos de sensibilización
	Migración climática	Los fenómenos climáticos generan	Modifica prioridades territoriales

		desplazamientos poblacionales	
Tecnológica	Transformación digital organizacional	Las ONG requieren herramientas digitales de monitoreo y control	Mejora trazabilidad institucional
	Sistemas de monitoreo ambiental	El monitoreo satelital fortalece evaluación ambiental	Optimiza seguimiento técnico
	Inteligencia artificial y análisis predictivo	Las tecnologías emergentes fortalecen planeación estratégica	Mejora toma de decisiones
	Acceso a conectividad rural	Persisten brechas digitales en zonas rurales	Limita procesos virtuales
	Transparencia tecnológica	Los financiadores exigen plataformas digitales de control	Incrementa transparencia institucional
Ecológica	Cambio climático	Colombia presenta alta vulnerabilidad climática	Afecta sostenibilidad de proyectos
	Pérdida de biodiversidad	Ecosistemas estratégicos enfrentan degradación ambiental	Prioriza proyectos de conservación
	Riesgos de desastres naturales	Las ONG deben integrar gestión del riesgo	Incrementa necesidad de resiliencia
	Huella de carbono organizacional	Los cooperantes exigen medición ambiental institucional	Fortalece indicadores ESG
	Gestión sostenible del agua	El recurso hídrico resulta prioritario en territorios rurales	Favorece sostenibilidad ambiental
Legal	Regulaciones ESG	Las organizaciones deben cumplir estándares internacionales	Incrementa exigencias administrativas
	Normativa ambiental colombiana	Los proyectos deben cumplir licencias y requisitos ambientales	Condiciona ejecución jurídica
	Transparencia y anticorrupción	Los financiadores exigen auditorías y control financiero	Reduce riesgos reputacionales
	Protección de datos y ciberseguridad	Las ONG manejan información sensible	Requiere fortalecimiento tecnológico
	Salvaguardas internacionales	Los proyectos deben cumplir estándares sociales y ambientales	Influye en continuidad financiera

Fuente: *Elaboración propia a partir de Andersen* (2025)*, APC Colombia* (2025)*, Krampe y de Coning* (2024)*, Yitbarek et al.* (2025)

Para Fondo Patrimonio Natural se debe analizar cómo cada factor afecta la capacidad institucional, financiera, operativa y estratégica. Este análisis debe centrarse en su rol como organización que administra y ejecuta recursos de cooperación internacional orientados a conservación de la biodiversidad, cambio climático, desarrollo sostenible y fortalecimiento comunitario en Colombia.

Metodológicamente, el análisis se construye en cuatro pasos:

1. Seleccionar los factores externos relevantes identificados en la Tabla 4 para el sector ambiental y de cooperación internacional.
2. Analizar la influencia de cada factor sobre Fondo Patrimonio Natural.
3. Determinar oportunidades y amenazas.
4. Establecer implicaciones para la gerencia de proyectos y la sostenibilidad

Tabla 5 Análisis PESTEL

Dimensión	Factor externo	Situación en Fondo Patrimonio Natural	Oportunidad	Amenaza
Política	Implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026	El Gobierno Nacional prioriza conservación ambiental, restauración ecológica y acción climática	Mayor acceso a programas y recursos públicos para conservación	Cambios de gobierno pueden modificar prioridades ambientales
	Compromisos internacionales de Colombia	Colombia mantiene compromisos relacionados con biodiversidad, cambio climático y ODS	Incremento de recursos provenientes de cooperación internacional	Incremento de exigencias de cumplimiento y reporte
	Gobernanza ambiental territorial	Participación de autoridades ambientales regionales y entidades territoriales	Fortalecimiento de alianzas institucionales	Diferencias en capacidades institucionales territoriales
	Estabilidad institucional del sector ambiental	Reestructuraciones institucionales afectan procesos de coordinación	Mayor articulación con entidades nacionales	Retrasos administrativos y regulatorios
Económica	Dependencia de recursos de cooperación internacional	Gran parte de los recursos provienen de organismos multilaterales y donantes internacionales	Acceso a financiamiento climático global	Reducción de flujos de cooperación internacional
	Variación de la tasa de cambio	Los recursos suelen ejecutarse en dólares o euros	Diferencias cambiarias favorables aumentan capacidad financiera	Devaluación genera sobrecostos en proyectos
	Crecimiento de fondos climáticos internacionales	Aumento de fondos para biodiversidad y cambio climático	Nuevas fuentes de financiación	Mayor competencia entre organizaciones

	Inflación nacional	Incremento de costos operativos y logísticos	Revisión de presupuestos y eficiencia financiera	Disminución del alcance de proyectos
Social	Participación comunitaria	Los proyectos requieren apropiación social y gobernanza local	Mayor sostenibilidad de resultados	Baja participación comunitaria
	Inclusión de grupos étnicos	Los proyectos se ejecutan en territorios indígenas y afrocolombianos	Fortalecimiento de enfoques diferenciales	Conflictos interculturales
	Educación ambiental	Persisten brechas de conocimiento ambiental en algunas regiones	Desarrollo de capacidades comunitarias	Resistencia a procesos de cambio
	Conflictos territoriales	Presencia de actores armados en algunas zonas de intervención	Generación de procesos de construcción de paz	Restricciones operativas y riesgos de seguridad
Tecnológica	Sistemas de monitoreo ambiental	Uso creciente de tecnologías geoespaciales y monitoreo remoto	Mejor medición de impactos	Altos costos de implementación
	Transformación digital	Digitalización de procesos administrativos y técnicos	Incremento de eficiencia organizacional	Brechas tecnológicas internas
	Inteligencia artificial aplicada a proyectos	Nuevas herramientas para análisis de datos ambientales	Optimización de procesos de decisión	Necesidad de capacitación especializada
	Conectividad rural	Limitaciones de acceso a internet en zonas apartadas	Desarrollo de estrategias híbridas de seguimiento	Dificultades de monitoreo permanente
Ecológica	Cambio climático	Incremento de eventos extremos en territorios de intervención	Acceso a fondos climáticos internacionales	Mayor vulnerabilidad de ecosistemas
	Deforestación	Continúa siendo una de las principales problemáticas ambientales del país	Justificación de nuevos proyectos de conservación	Pérdida acelerada de biodiversidad

	Pérdida de biodiversidad	Ecosistemas estratégicos presentan presión antrópica creciente	Fortalecimiento de proyectos de restauración	Incremento de costos de recuperación
	Disponibilidad hídrica	Variabilidad climática afecta cuencas hidrográficas	Desarrollo de proyectos de adaptación climática	Conflictos por acceso al agua
Legal	Normativa ambiental colombiana	Cambios regulatorios permanentes	Actualización de procesos institucionales	Incremento de requisitos de cumplimiento
	Salvaguardas internacionales	Cooperantes exigen estándares ambientales y sociales	Mayor credibilidad institucional	Incremento de carga administrativa
	Transparencia y control	Exigencias crecientes de auditoría y rendición de cuentas	Fortalecimiento de gobernanza institucional	Aumento de costos administrativos
	Protección de datos	Mayor digitalización de procesos	Mejora en gestión de información	Riesgos asociados a ciberseguridad

Fuente: *Elaboración propia a partir de Andersen* (2025)*, APC Colombia* (2025)*, Krampe y de Coning* (2024)*, Yitbarek et al.* (2025)

Desde una perspectiva estratégica, la dimensión con mayor influencia sobre Fondo Patrimonio Natural corresponde al entorno económico y ecológico. La organización depende significativamente de recursos provenientes de cooperación internacional, situación que genera oportunidades asociadas al crecimiento de fondos climáticos globales. Al mismo tiempo, incrementa la vulnerabilidad frente a cambios en prioridades geopolíticas y reducción de flujos de ayuda internacional.

La dimensión ecológica constituye el principal motor institucional. La deforestación, la pérdida de biodiversidad y los efectos del cambio climático generan la demanda de proyectos que justifican la existencia y crecimiento de la organización. Datos del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) muestran que Colombia continúa enfrentando presiones significativas sobre ecosistemas estratégicos, especialmente en la Amazonía.

La dimensión política también adquiere relevancia debido a la estrecha relación entre las prioridades gubernamentales y la asignación de recursos ambientales. Los compromisos internacionales derivados del Acuerdo de París y del Convenio sobre la Diversidad Biológica generan oportunidades de financiación y fortalecen el posicionamiento de Fondo Patrimonio Natural como entidad implementadora.

Para fortalecer el rigor metodológico de la tesis, se complementa el análisis PESTEL con una matriz de valoración cuantitativa que permita priorizar los factores externos según su relevancia estratégica para Fondo Patrimonio Natural. Esta metodología ha sido ampliamente utilizada en análisis estratégico organizacional porque facilita la identificación de variables críticas que requieren monitoreo permanente y respuesta institucional.

La valoración propuesta incorpora cuatro criterios:

- **Impacto:** nivel de afectación sobre la organización (1 = muy bajo, 5 = muy alto).
- **Probabilidad:** posibilidad de ocurrencia de la variable (1 = muy baja, 5 = muy alta).
- **Tendencia:** comportamiento esperado durante los próximos cinco años.
- **Clasificación:** oportunidad o amenaza.

El puntaje estratégico se obtiene multiplicando Impacto × Probabilidad. Los valores más altos representan factores prioritarios dentro de la planeación estratégica.

Tabla 6 Matriz de valoración cuantitativa del PESTEL

Dimensión	Variable	Impacto (1-5)	Probabilidad (1-5)	Valor Estratégico	Tendencia	Clasificación
Política	Gobernanza climática	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Estabilidad institucional	4	4	16	Estable	Amenaza
	Políticas de transición energética	4	5	20	Creciente	Oportunidad
	Cooperación multilateral	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Participación estatal territorial	4	4	16	Estable	Oportunidad
Económica	Dependencia de cooperación internacional	5	5	25	Creciente	Amenaza
	Variación de tasa de cambio	4	5	20	Creciente	Amenaza
	Fondos climáticos internacionales	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Inflación	4	4	16	Estable	Amenaza
	Competencia por recursos	5	5	25	Creciente	Amenaza
Social	Participación comunitaria	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Inclusión étnica y diferencial	4	5	20	Creciente	Oportunidad
	Conflictos territoriales	5	4	20	Estable	Amenaza
	Cultura ambiental	4	4	16	Creciente	Oportunidad
	Migración climática	4	4	16	Creciente	Amenaza

Tecnológica	Transformación digital	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Sistemas de monitoreo ambiental	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Inteligencia artificial	4	5	20	Creciente	Oportunidad
	Conectividad rural	4	4	16	Estable	Amenaza
	Transparencia tecnológica	5	5	25	Creciente	Oportunidad
Ecológica	Cambio climático	5	5	25	Creciente	Amenaza
	Deforestación	5	5	25	Creciente	Amenaza
	Pérdida de biodiversidad	5	5	25	Creciente	Amenaza
	Disponibilidad hídrica	5	4	20	Creciente	Amenaza
	Riesgos naturales	5	4	20	Creciente	Amenaza
Legal	Normativa ambiental	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Salvaguardas internacionales	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Transparencia y auditoría	5	5	25	Creciente	Oportunidad
	Protección de datos	4	4	16	Creciente	Oportunidad
	Cumplimiento regulatorio	5	5	25	Creciente	Oportunidad

Fuente: *Elaboración propia a partir de Andersen* (2025)*, APC Colombia* (2025)*, Krampe y de Coning* (2024)*, Yitbarek et al.* (2025) *y Sekaki et al.* (2025)

La valoración cuantitativa evidencia que las dimensiones ecológica, económica y política concentran los factores de mayor incidencia estratégica para Fondo Patrimonio Natural. Los resultados muestran que la gobernanza climática, la cooperación multilateral, el acceso a fondos climáticos internacionales, la participación comunitaria y la transformación digital alcanzan los puntajes más altos. Estas variables constituyen los principales impulsores del crecimiento institucional durante los próximos años.

La dimensión ecológica registra la mayor concentración de variables críticas. El cambio climático, la deforestación y la pérdida de biodiversidad obtienen valores estratégicos de 25. Este resultado guarda relación con la misión institucional de Fondo Patrimonio Natural y con las prioridades establecidas por el Marco Global de Biodiversidad de Kunming-Montreal y el Acuerdo de París. Diversos estudios señalan que América Latina concentra algunos de los ecosistemas con mayor vulnerabilidad frente al cambio climático y la degradación ambiental (Krampe & de Coning, 2024).

La dimensión económica presenta un comportamiento dual. Por una parte, el crecimiento de fondos climáticos internacionales representa una oportunidad significativa para la organización. Por otra parte, la dependencia de recursos externos y el incremento de la competencia por cooperación internacional constituyen amenazas estratégicas de alta relevancia. APC-Colombia (2025) señala que los organismos de cooperación han incrementado los requisitos relacionados con medición de impacto, transparencia y sostenibilidad financiera.

En la dimensión tecnológica se observa una tendencia favorable. La consolidación de sistemas de monitoreo geoespacial, inteligencia artificial y plataformas de trazabilidad fortalece la capacidad institucional para gestionar proyectos complejos. Estas herramientas permiten mejorar los procesos de seguimiento, evaluación y toma de decisiones basadas en evidencia.

Los resultados también evidencian que las variables legales adquieren una importancia creciente. Las salvaguardas ambientales y sociales, los mecanismos de auditoría internacional y los estándares ESG se han convertido en requisitos fundamentales para acceder a recursos de cooperación internacional. Esta tendencia coincide con las conclusiones de Andersen (2025), quien identifica una evolución del análisis PESTEL hacia modelos centrados en sostenibilidad, gobernanza y resiliencia organizacional.

A partir de esta valoración, las variables prioritarias para la gestión estratégica de Fondo Patrimonio Natural son:

1. Gobernanza climática.
2. Cooperación multilateral.

3. Fondos climáticos internacionales.
4. Dependencia de cooperación internacional.
5. Competencia por recursos de cooperación.
6. Cambio climático.
7. Deforestación.
8. Pérdida de biodiversidad.
9. Transformación digital.
10. Sistemas de monitoreo ambiental.
11. Salvaguardas internacionales.
12. Transparencia y rendición de cuentas.

Estas variables constituyen la base para la formulación de estrategias institucionales, planes de gestión de riesgos y la construcción de la guía metodológica para la gerencia de proyectos de cooperación internacional en ONG que se desarrolla en esta investigación.

La metodología de valoración de la matriz PESTEL se fundamentó en los enfoques de análisis estratégico de David y David (2017) y Wheelen et al. (2023), relacionados con la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno. Asimismo, se adaptó de Bou Hatoum et al. (2023) la identificación, clasificación y valoración comparativa de factores externos, mientras que Andersen (2025) aportó elementos sobre la evolución y limitaciones del marco PESTEL. A partir de estos referentes, se definieron criterios propios de incidencia institucional, probabilidad de ocurrencia y ponderación, ajustados al contexto del Fondo Patrimonio Natural (FPN), sin extrapolar resultados empíricos de otros sectores a las ONG colombianas.

- **Criterio 1. Impacto:** El impacto corresponde al nivel de afectación que tendría una variable externa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, la sostenibilidad financiera, la ejecución de proyectos y la capacidad operativa de Fondo Patrimonio Natural

La escala propuesta es la siguiente:

Tabla 7 Escala de valoración criterio 1

Valor	Nivel	Descripción
1	Muy bajo	Genera efectos mínimos sobre la organización
2	Bajo	Produce afectaciones limitadas y fácilmente gestionables
3	Medio	Afecta parcialmente algunos procesos institucionales
4	Alto	Influye significativamente en varias áreas organizacionales
5	Muy alto	Compromete directamente la sostenibilidad, operación o estrategia institucional

Fuente: *Elaboración propia*

- **Criterio 2. Probabilidad:** La probabilidad mide la posibilidad de ocurrencia o permanencia de la variable dentro del horizonte de planeación analizado. Para la presente investigación se propone un horizonte de cinco años, alineado con los ciclos de planificación estratégica institucional y tendencias de cooperación internacional.

Tabla 8 Escala de valoración criterio 2

Valor	Nivel	Descripción
1	Muy baja	Menos del 20 % de probabilidad de ocurrencia
2	Baja	Entre 21 % y 40 %
3	Media	Entre 41 % y 60 %
4	Alta	Entre 61 % y 80 %
5	Muy alta	Superior al 80 %

Fuente: *Elaboración propia*

- **Criterio 3. Valor estratégico:** El valor estratégico se obtiene mediante la multiplicación del impacto por la probabilidad.

  Fórmula: Valor Estratégico = Impacto × Probabilidad **($\boldsymbol{v\epsilon = 1 \times P}$)**

Tabla 9 Escala de valoración criterio 3

Rango	Prioridad
1 a 5	Baja
6 a 10	Moderada
11 a 15	Media
16 a 20	Alta
21 a 25	Crítica

Fuente: *Elaboración propia*

- **Criterio 4. Tendencia:** La tendencia representa la dirección esperada de la variable durante el horizonte de análisis. Este criterio no se calcula mediante una fórmula matemática. Se determina a partir del análisis de información histórica, informes sectoriales, tendencias internacionales y estudios prospectivos.

  Para esta investigación se utilizaron tres categorías:

Tabla 10 Escala de valoración criterio 4

Tendencia	Definición
Creciente	La influencia de la variable aumentará durante los próximos años
Estable	La influencia permanecerá relativamente constante
Decreciente	La influencia disminuirá durante los próximos años

Fuente: *Elaboración propia*

Para la determinación de la tendencia se utilizaron los siguientes parámetros:

- **Tendencia creciente** Se asigna cuando la evidencia científica, institucional o sectorial muestra un aumento progresivo de la variable.
- **Tendencia estable** Se asigna cuando no existen evidencias de cambios significativos en el corto y mediano plazo.
- **Tendencia decreciente** Se asignaría cuando los estudios muestran una reducción gradual de la influencia de la variable.

En el caso de Fondo Patrimonio Natural no se identificaron variables claramente decrecientes debido a que los principales factores externos analizados muestran crecimiento o permanencia durante el período 2025-2030.

Una vez obtenidos los resultados, se clasificaron en una matriz de la siguiente forma:

Tabla 11 Escala de valoración estratégico y nivel de atención estratégica

Valor Estratégico	Nivel de atención estratégica
21 – 25	Prioridad crítica
16 – 20	Prioridad alta
11 – 15	Prioridad media
6 – 10	Prioridad baja
1 – 5	Prioridad mínima

Fuente: *Elaboración propia*

7.5 Análisis interno

El análisis interno constituye un componente fundamental de la planeación estratégica, debido a que permite identificar los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades que inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde la teoría basada en recursos, Barney (1991) planteó que una organización puede alcanzar ventajas competitivas sostenidas cuando dispone de recursos valiosos, raros, imperfectamente imitables y sin sustitutos estratégicamente equivalentes, condiciones que conforman el modelo VRIN. Esta formulación se distingue del modelo VRIO, desarrollado posteriormente, que incorpora explícitamente la capacidad organizacional para aprovechar dichos recursos. Aunque el planteamiento original de Barney se orientó al ámbito empresarial, su aplicación al análisis de organizaciones sin ánimo de lucro resulta pertinente como marco conceptual para examinar los recursos y capacidades que contribuyen al cumplimiento de su misión institucional. En este sentido, el análisis interno del Fondo Patrimonio Natural (FPN) se orientó a identificar y evaluar sus capacidades técnicas, recursos estratégicos, estructura organizacional y mecanismos de gestión de proyectos de cooperación internacional. Para esta organización, los recursos tangibles e intangibles relevantes comprenden el conocimiento técnico en conservación de la biodiversidad, la experiencia en administración de recursos financieros, las redes de cooperación, la reputación institucional y la capacidad de articulación entre actores públicos, privados y comunitarios. Estas dimensiones constituyen categorías de análisis para reconocer fortalezas y debilidades institucionales, así como oportunidades de mejora

en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos sociales y ambientales.

El análisis interno DOFA permite identificar las capacidades organizacionales y las limitaciones que pueden influir en el cumplimiento de la misión institucional del Fondo Patrimonio Natural (FPN) para este análisis se construyó y aplicó un instrumento metodológico que permitió consolidar información sobre la manera en que se gestionan los proyectos en FPN y en su relación con los socios implementadores.

7.5.1 Identificación de variables

Una vez realizada la revisión y análisis de la bibliografía referente a las diferentes metodologías de gestión de proyectos tanto generales como proyectos sociales, se han identificado las variables descritas en la Tabla 4 sobre las cuales permiten una orientación al cuestionario para la encuesta que se aplicará de forma de diagnóstico interno en la organización. La herramienta ha sido validada por expertos en el tema quienes realizaron las retroalimentaciones pertinentes para cada una de las preguntas de acuerdo con la variable evaluada. El cuestionario incluyó preguntas de respuesta sí o no, preguntas complementarias de identificación de métodos y una pregunta de valoración ordinal de la gestión de riesgos en escala de 1 a 5. El cuestionario completo se puede ver en el apéndice B.

Tabla 12 Descripción de los componentes identificados

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Contexto	Determinar el nivel de importancia asignado por FPN a la gestión de proyectos
Recursos del proyecto	Identificar los mecanismos utilizados por FPN para asignar recursos a los diferentes proyectos
Planificación de los proyectos	Identificar si Fondo Patrimonio Natural tiene implementado algún proceso de planificación para los proyectos (formulación y ejecución)
Dirección de proyectos	Identificar si Fondo Patrimonio Natural tiene procesos de dirección de proyectos
Articulación de proyectos	Confirmar si Fondo Patrimonio Natural tiene procesos de integración y/o articulación de proyectos
Control de proyectos	Identificar si Fondo Patrimonio Natural tiene proceso de control, monitoreo y evaluación de los proyectos ejecutados

Fuente: *Elaboración propia basada en Hernández Sampieri et al.* (2014)

7.5.2 Instrumento de medición

De acuerdo con la revisión de literatura y las variables que se definieron para la realización del diagnóstico interno de Fondo Patrimonio Natural, se estructuró una encuesta de acuerdo con los seis (6) componentes de la Tabla 12 cada componente tiene cinco (5) preguntas obteniendo así una encuesta con un total de treinta (30) preguntas. La muestra que ha seleccionado son 10 colaboradores que están directamente involucrados en la formulación, ejecución, control, monitoreo y cierre de los proyectos que ejecuta Fondo Patrimonio Natural.

7.5.3 Validación de instrumento

El cuestionario de diagnóstico fue objeto de una revisión de contenido y redacción, cuyos ajustes se presentan en la Tabla 13. En la versión del informe no se incorporan matrices de calificación ni resultados reproducibles del coeficiente V de Aiken; por esta razón, no se reporta una validación cuantitativa mediante dicho coeficiente. La revisión del cuestionario diagnóstico se diferencia de la valoración del plan operativo, para la cual únicamente se diseñó el instrumento del apéndice E.

Tabla 13 Ajuste y modificación de preguntas

Pregunta anterior	Pregunta revisada	Razón del cambio
1.Fondo Patrimonio Natural cuenta con la cantidad de recursos humanos necesarios para gestionar los proyectos?	1. La metodología para la administración de recursos humanos o de personal es el adecuado para la gestión de proyectos	Más que conocer si cuenta o no con el método, se busca saber si lo que tienen ahora mismo está funcionando
2. Fondo Patrimonio Natural cuenta con personal calificado para la gestión de proyectos presentados?	2. Fondo Patrimonio Natural cuenta con el recurso humano calificado para la gestión de proyectos	Dada la cultura organizacional de la empresa, el ejercicio de diagnóstico interno no busca calificar a los gerentes o demás roles, ni calificar sus competencias para su rol

3. ¿Qué tan acuerdo está el Fondo Patrimonio Natural con las propuestas de las EI para la planeación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?	4. Está de acuerdo Fondo Patrimonio Natural con las propuestas de las Entidades Implementadoras para la planificación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?	La encuesta no busca evaluar Fondo Patrimonio Natural aprueba o no las propuestas de proyectos de los aliados estratégicos.
4 ¿Los tomadores de decisiones tienen conocimiento de los estándares internacionales en gerencia de proyectos para implementar los proyectos?	4. Fondo Patrimonio Natural tiene implementado algún tipo de estándar y/o metodología internacional para la gerencia de proyectos?	Es importante que todos los involucrados en la gerencia de proyectos conozcan si en la organización se maneja un estándar en particular y no solo la línea de gerencia.
5. ¿Qué tan eficaz es la relación entre la oficina de auditoría, la de financiera y el área especializada en la gestión de proyectos?	5. ¿En los procesos de control y seguimiento de los proyectos en ejecución o ejecutados, se realizan auditorías internas?	El diagnóstico no busca evaluar si la auditoria es eficaz o no sino, si la organización cuenta con la realización periódicas de auditoría.

Fuente: *Elaboración propia*

7.6 Diagnóstico organizacional

En el diagnóstico interno de la organización se utilizaron algunas herramientas para identificar el estado actual respecto a la gerencia de proyectos, específicamente en las áreas de recursos/financiera, planificación, dirección, integración y control de los proyectos a lo largo de la organización, de este modo se identificaron tanto las fortalezas como las debilidades en el nivel organizacional en los relacionado a la gestión de proyectos.

7.6.1 Análisis de datos

Para llevar a cabo el diagnóstico interno organizacional, se aplicó el instrumento de evaluación establecido en el apéndice B, el cual se validó por los expertos correspondientes.

7.6.2 Población, muestra y ficha técnica

De acuerdo con los descrito por Hernández Sampieri et al. (2014) los tipos de muestra se clasifican en dos grupos:

- Muestra probabilística se caracteriza porque cualquiera de los miembros del universo seleccionado puede ser elegible y puede ser a través de tres mecanismos: muestra aleatoria simple, muestra estratificada o por clúster.

- Muestra no probabilística esta puede ser una muestra dirigida seleccionada intencionalmente con un propósito especifico y no pretende que los casos sean estadísticamente representativos.

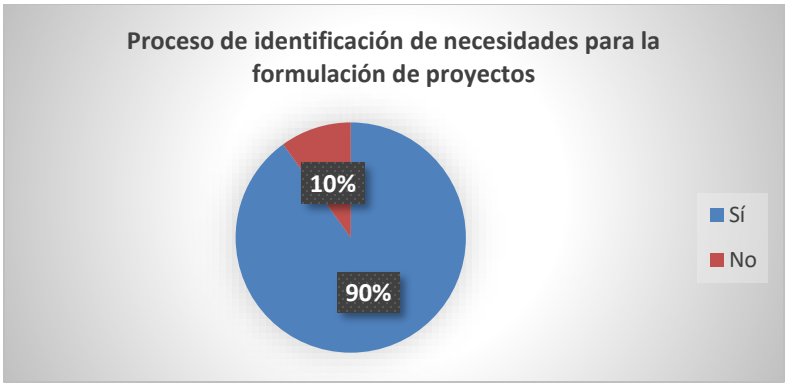
Para efectos de la presente investigación se empleó un muestreo no probabilístico intencional. La muestra efectiva estuvo conformada por 10 colaboradores seleccionados por su conocimiento y vinculación directa o indirecta con los procesos de formulación, ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos. Los resultados se interpretan con alcance descriptivo dentro del estudio de caso y no pretenden representatividad estadística de la totalidad de la organización ni de las ONG colombianas.

7.6.3 Resultados del instrumento aplicado

En su totalidad (100% de los colaboradores encuestados) autorizó el uso y aplicación de los resultados como parte del ejercicio académico investigativo, teniendo en cuenta la política de protección de datos, de los cuales 30% corresponde a roles que trabajan directamente en el campo con los aliados implementadores del programa en la integración e implementación de diferentes proyectos, el 40% corresponde a roles relacionados con algún área de experticia ambiental, forestal, gerencia de proyectos entre otros y el 30% restante equivale a otros roles interdisciplinarios que interactuaran en algunos fases del ciclo de proyectos en la organización.

7.6.4 Resultados de la variable de contexto

Figura 2 Proceso de identificación de necesidades



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

En la Figura 2 se muestran los resultados a la pregunta *¿Se implementa algún proceso o metodología para la identificación de las necesidades previas al diseño de los proyectos?* El 90 % de respuestas afirmativas indica que Fondo Patrimonio Natural cuenta con prácticas para identificar necesidades antes de formular proyectos. Este resultado muestra una fortaleza en la fase inicial del ciclo de proyecto. La identificación de necesidades permite que las intervenciones respondan a problemas reales del territorio y no solo a intereses del financiador.

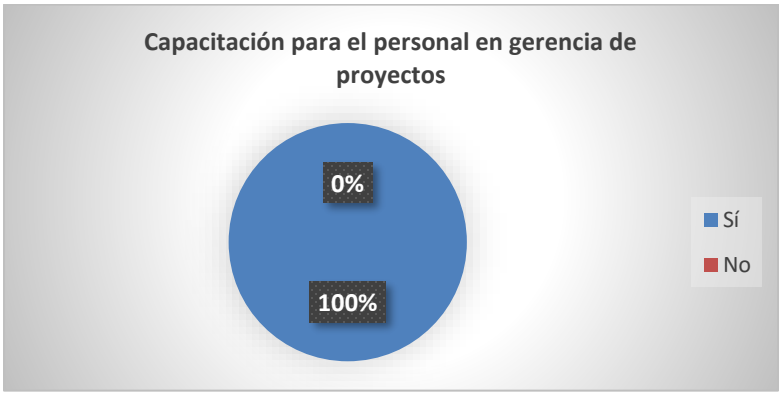
Los resultados obtenidos sugieren la conveniencia de formalizar herramientas como el diagnóstico participativo, el análisis de actores, el árbol de problemas, la línea base y la teoría del cambio dentro del plan operativo.

7.6.5 Resultados de la variable de gestión de recursos

Respecto a la gestión de recursos se puede observar en la Figura 3 La respuesta a la pregunta *¿Cree que es pertinente y conveniente que Fondo Patrimonio destine recursos (tiempo y económico) para capacitación sobre gerencia de proyectos*? El 100 % considera pertinente invertir en capacitación. Este consenso confirma que la mejora metodológica requiere fortalecimiento de competencias. Esto da cuenta que en la organización hay conciencia sobre la necesidad de estar mejor preparados en temas de gerencia de proyectos, especialmente por los diferentes proyectos y programas que ejecuta y/o

administra. La organización cuenta con áreas especializadas para desarrollar capacidad en los empleados. Sin embargo, el desarrollo de capacidad en gerencia de proyectos es un área en la que aún no se ha trabajado, por tanto, es una oportunidad para que la organización que pueda mejorar varios de los procesos internos con la propuesta metodológica para la gestión de proyectos que se presenta en esta investigación y a su vez las personas que están trabajando de cara a los proyectos tantas organizaciones como sociales puedan recibir la asesoría y formación que necesitan.

Figura 3 Capacitación para el personal en gerencia de proyectos



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

En la Figura 4 se muestran los resultados de la pregunta *¿Es frecuente que se tengan que redistribuir los recursos (humanos y económicos) asignados a la ejecución de los proyectos?* El 60 % considera frecuente la redistribución de recursos. Este resultado muestra una alerta de gestión. La redistribución puede ser necesaria en contextos cambiantes, pero también puede reflejar debilidades en planificación inicial, presupuestación o estimación de recursos. De modo que, debe ser claro para las personas involucradas en estos procesos conocer el mecanismo por el cual se lleva cabo la gestión de los costos de los proyectos para poder hacer el oportuno seguimiento de acuerdo con la planeación que se tenga.

En proyectos sociales y ambientales, además de la ejecución presupuestal, resulta relevante valorar la sostenibilidad de los resultados, la capacidad instalada y la continuidad de los beneficios generados después del cierre de la financiación

El plan operativo debe incluir protocolos de control de cambios, justificación técnica, aprobación financiera y trazabilidad documental.

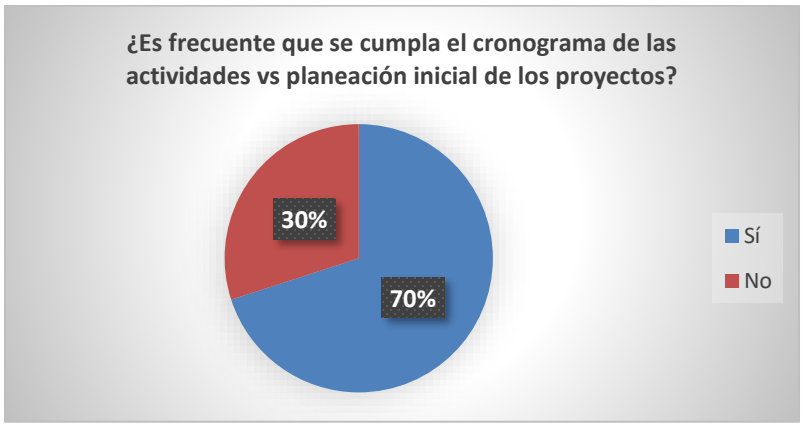
Figura 4 Frecuencia en redistribuir los recursos



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

7.6.6 Resultados de la variable de planificación

Figura 5 Cronograma de las actividades vs planeación inicial



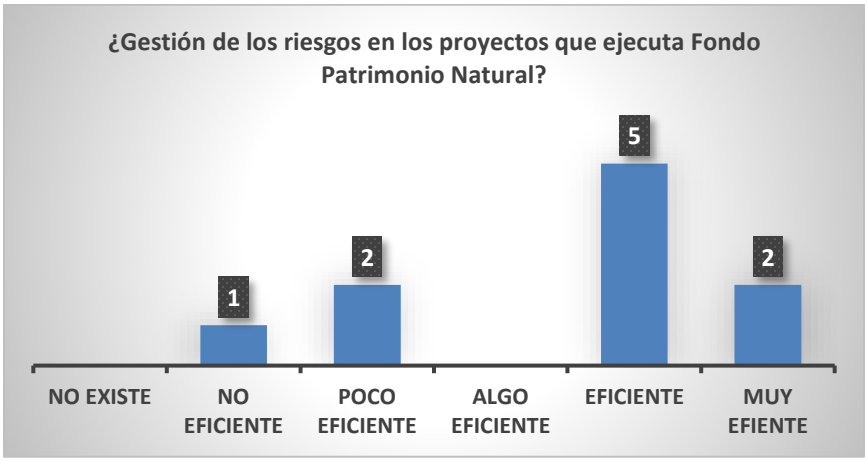
Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

En la Figura 5 se responde a la pregunta *¿Es frecuente que se cumpla el cronograma de las actividades vs planeación inicial de los proyectos?* A lo que el 70 % considera frecuente el cumplimiento del cronograma. Aunque el resultado es favorable, el 30 % de respuestas negativas muestra que los retrasos siguen siendo relevantes.

En proyectos ambientales y de cooperación internacional, los retrasos pueden originarse por condiciones climáticas, contratación, permisos, participación comunitaria o desembolsos. El plan operativo debe integrar planificación adaptativa y análisis de supuestos. Dentro de la gerencia de proyectos es clave tener una correcta gestión del tiempo y de los cronogramas establecidos, esto se ha identificado como una fortaleza en la organización, dado que generalmente se cumple el cronograma frente a lo planeado. Sin embargo, se debe profundizar un poco más en conocer los procesos más de cerca y validar las razones principales por las que se da el cumplimiento.

7.6.7 Resultados de la clasificación de riesgos

Figura 6 Calificación de la gestión de riesgos de la organización



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

En la Figura 6 se representa la respuesta a la pregunta *Pondere de 1 a 5 donde 1 es poco eficiente y 5 muy eficiente la gestión de riesgos de los proyectos que ejecuta Fondo Patrimonio Natural.* La distribución de las respuestas fue: 0 participantes en el nivel 1, 1 en el nivel 2, 2 en el nivel 3, 5 en el nivel 4 y 2 en el nivel 5, con un promedio de 3,8 sobre 5. Este resultado indica una gestión de riesgos buena, pero no plenamente consolidada. la organización reconoce los riesgos, pero requiere una metodología más robusta para identificarlos, clasificarlos, valorarlos, monitorearlos y tratarlos. Si bien es cierto, los programas y/o proyectos sociales tienen como todo proyecto factores internos y externos de riesgos, pero estos pueden potencializarse al tratarse de personas o comunidades. Es

por ello por lo que es fundamental abordar una buena política sobre la gestión de los riesgos en los proyectos de la organización y que esto sea claro para las personas que están a cargo de su respectivo control e implementación.

7.6.8 Resultados de la variable de la dirección de proyectos

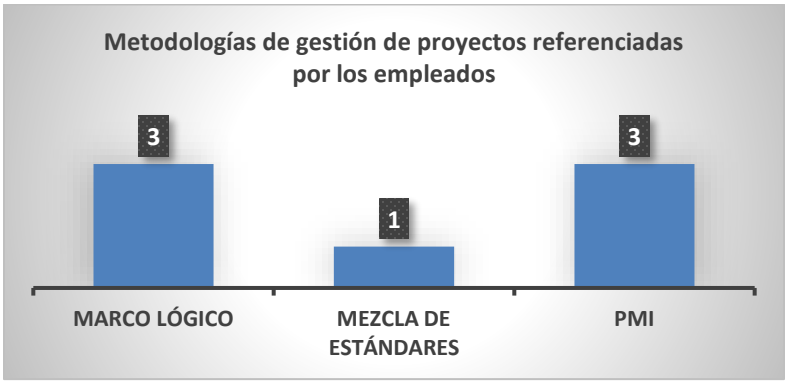
La Figura 7 responde a la pregunta *¿Fondo Patrimonio Natural tiene implementado algún tipo de estándar y/o metodología internacional para la gerencia de proyectos?* El 70 % considera que se ha implementado algún estándar internacional. El 30 % restante muestra que no existe plena claridad o uniformidad en el uso de metodologías como PMBOK, PM4R, marco lógico o ISO 21502. El plan operativo como metodológica debe integrar buenas prácticas internacionales, pero adaptadas al contexto de ONG ambientales en Colombia. Esta es una de las preguntas fundamentales para deducir que, aunque la organización lleva a cabo varios procesos internos para la gestión de proyectos no hay un estándar como tales definidos o un parámetro. Es decir, se da de manera informal pero no hay como tal un lineamiento claro para la gestión de proyectos. Como complemento a las respuestas, en la Figura 8 se muestran cuáles son los estándares que conocen y manejan los encuestados sin embargo referenciaron la metodología Marco Lógico que no es un estándar, pero no se hizo referencia a un estándar o metodología especifica como tal. Se encuentra que esto es una oportunidad para que la organización pueda conocer más sobre los estándares internacionales para la gestión de proyectos tanto en las metodologías tradicionales como en las ágiles y revisar cuales procesos podrían ajustarse o mejorarse de acuerdo con la propuesta metodológica presentada.

Figura 7 Existe algún tipo de estándar y/o metodología



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

Figura 8 Metodologías en gestión de proyectos

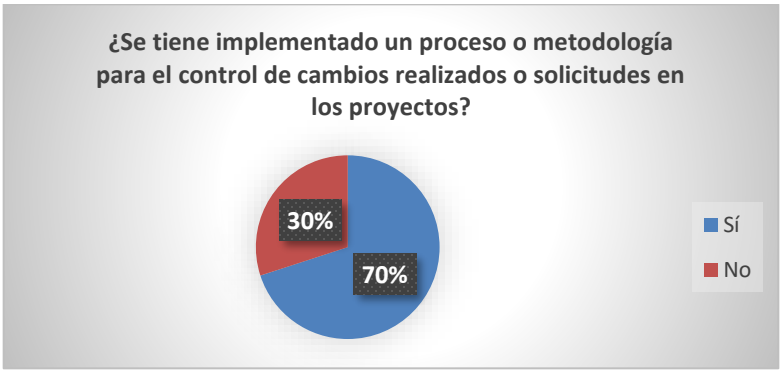


Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

7.6.9 Resultados de la variable de articulación e integración

En la Figura 9 responde a la pregunta *¿Se tiene implementado un proceso o metodología para el control de cambios realizados o solicitudes en los proyectos?* El 70 % indica que existe algún proceso para controlar cambios. Sin embargo, el 30 % de respuestas negativas evidencia una brecha relevante. El control de cambios es crítico porque los proyectos de cooperación suelen enfrentar ajustes de alcance, presupuesto, cronograma y entregables. El plan operativo debe formalizar un procedimiento con solicitud, análisis, aprobación, registro y comunicación del cambio.

Figura 9 Control de cambios

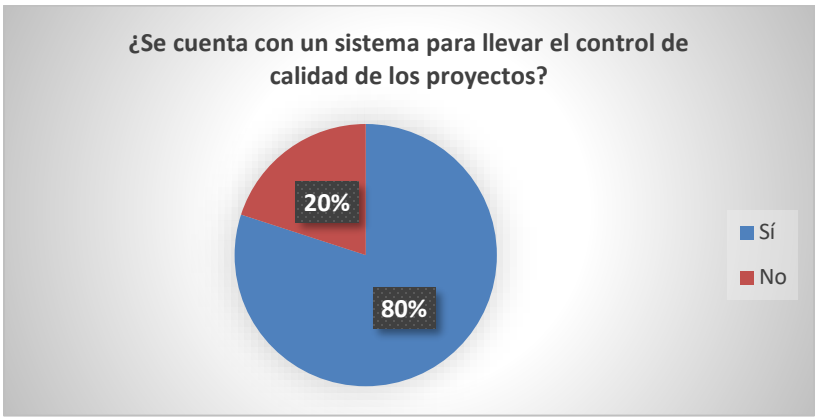


Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

7.6.10 Resultados de la variable de control y seguimiento

Respecto al control de calidad se preguntó si la organización tiene un sistema para llevar a cabo el control de calidad de los proyectos, en la Figura 10 se muestran los resultados. El 80 % considera que existe un sistema de control de calidad. El 20 % restante indica que este sistema puede no estar plenamente estandarizado. El plan operativo debe incluir criterios de calidad por entregable, responsables de revisión, listas de chequeo y mecanismos de aprobación.

Figura 10 Control de calidad de proyectos



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada*

7.7 Análisis DOFA

El análisis DOFA constituye una herramienta de planeación estratégica que permite identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional. Su aplicación en organizaciones no gubernamentales dedicadas a la gestión de proyectos de cooperación internacional facilita reconocer capacidades institucionales, limitaciones operativas y tendencias del entorno que condicionan el logro de su misión institucional.

Para llevar a cabo el análisis DOFA se tuvieron en cuenta tanto los factores identificados en el análisis externo como los resultados del diagnóstico interno.

Tabla 14 Matriz de trazabilidad DOFA del Fondo Patrimonio Natural

Código	Factor identificado	Origen	Evidencia específica de la investigación
F1	Capacidad institucional para identificar necesidades antes de la formulación de los proyectos.	Encuesta – Contexto	Encuesta, Figura 2, p. 105: el 90 % de los participantes reporta que FPN implementa un proceso o metodología para identificar necesidades previamente al diseño de los proyectos
F2	Capacidad institucional para priorizar las necesidades identificadas.	Encuesta – Contexto	Encuesta, Figura 13, p. 167: el 80 % reporta que se implementa un proceso o metodología para priorizar las necesidades identificadas antes del diseño de los proyectos.
F3	Personal calificado para la administración y gerencia de proyectos.	Encuesta – Recursos/Dirección	Encuesta, Figura 18, p. 169: 9 de 10 (90 %) consideran calificado el recurso humano. Figura 23, p. 172: 9 de 10 (90 %) consideran calificadas las direcciones y coordinaciones.
F4	Existencia de prácticas adecuadas para la administración del recurso humano destinado a proyectos.	Encuesta – Recursos	Encuesta, Figura 17, p. 169: 8 de 10 (80 %) consideran adecuada la metodología de administración del personal para los proyectos.
F5	Capacidad de planificación de cronogramas y cumplimiento de actividades programadas.	Encuesta – Planificación	Encuesta, Figura 20, p. 170: 8 de 10 (80 %) indican que existe herramienta o metodología para elaborar cronogramas. Figura 5, p. 107: 7 de 10 (70 %) reportan cumplimiento frecuente frente a la planeación inicial.
F6	Capacidad de seguimiento y control durante la implementación de los proyectos.	Encuesta – Control y seguimiento	Encuesta, Figura 31, p. 176: 8 de 10 (80 %) reportan un proceso o metodología de control y seguimiento.
F7	Existencia de mecanismos de control de calidad de los proyectos.	Encuesta – Control y seguimiento	Encuesta, Figura 10, p. 111: 8 de 10 (80 %) indican que existe un sistema de control de calidad de proyectos.
F8	Capacidad de articulación con financiadores, entidades implementadoras y equipos	Encuesta – Articulación e integración	Encuesta, Figura 28, p. 174: el 90 % reporta una buena relación entre FPN, los financiadores y las Entidades Implementadoras. Figura 29, p. 175: el 100 % considera

	interdisciplinarios.		importante la articulación e integración de proyectos con otras organizaciones.
D1	Falta de una metodología institucional plenamente estandarizada para todos los proyectos.	Encuesta – Dirección	Encuesta, Figura 7, p. 109: aunque el 70 % considera que existe algún estándar o metodología internacional, el 30 % evidencia falta de claridad y uniformidad. El análisis concluye que no existe un lineamiento institucional claramente definido y que varios procesos se realizan de manera informal
D2	Necesidad de fortalecer y estandarizar la gestión integral de riesgos.	Encuesta – Planificación	Encuesta, Figura 6, p. 108: la gestión de riesgos obtuvo un promedio de 3,8/5; 5 participantes la ubicaron en nivel 4 y 2 en nivel 5, por lo que se considera favorable, aunque todavía no plenamente consolidada.
D3	Redistribución frecuente de recursos durante la ejecución de los proyectos.	Encuesta – Recursos	Encuesta, Figura 4, p. 107: el 60 % considera frecuente la redistribución de recursos humanos y económicos durante la ejecución. La investigación identifica este resultado como una alerta asociada con planificación, presupuestación o estimación inicial de recursos.
D4	Brechas en el control formal de cambios de los proyectos.	Encuesta – Dirección/Control	Encuesta, Figura 9, p. 107: el 70 % reporta la existencia de un procedimiento de control de cambios, mientras que el 30 % no lo identifica. La investigación califica este porcentaje como una brecha relevante que requiere formalizar solicitud, análisis, aprobación, registro y comunicación de cambios
D5	Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas aún susceptible de fortalecimiento.	Encuesta – Articulación e integración	Encuesta, Figura 27, p. 174: el 70 % reporta que es frecuente la implementación de gestión del conocimiento y lecciones aprendidas, mientras que el 30 % no reconoce esta práctica de manera frecuente.
D6	Evaluación de proyectos no plenamente institucionalizada.	Encuesta – Control y seguimiento	Encuesta, Figura 32, p. 176: el 70 % reporta la existencia de un proceso o metodología para evaluar los proyectos ejecutados; el 30 %

			no lo identifica, evidenciando margen para fortalecer su estandarización.
D7	Necesidad permanente de fortalecer las competencias en gerencia de proyectos.	Encuesta – Control y seguimiento	Encuesta, Figura 3, p. 106: el 100 % considera pertinente destinar tiempo y recursos económicos a capacitación en gerencia de proyectos. Figura 25, p. 173: el 100 % considera importante que los equipos responsables se capaciten en competencias de gerencia de proyectos.
D8	Los procesos existentes de calidad, seguimiento y evaluación requieren mayor estandarización institucional.	Encuesta – Control y seguimiento	La encuesta muestra resultados favorables, pero no universales: 80 % identifica un sistema de calidad (Figura 10), 80 % un proceso de control y seguimiento (Figura 31) y 70 % un proceso de evaluación (Figura 32), lo que evidencia diferencias en el reconocimiento y aplicación institucional de estos mecanismos.
O1	Gobernanza climática.	PESTEL – Política	Tabla 6, p. 94: gobernanza climática: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y clasificación como oportunidad
O2	Cooperación multilateral.	PESTEL – Política	Tabla 6, p. 94: cooperación multilateral: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y clasificación como oportunidad.
O3	Crecimiento de fondos climáticos internacionales.	PESTEL – Económica	Tabla 6, pp. 94: fondos climáticos internacionales: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y oportunidad.
O4	Mayor participación comunitaria.	PESTEL – Social	Tabla 6, p. 94: participación comunitaria: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y oportunidad.
O5	Transformación digital.	PESTEL – Tecnológica	Tabla 6, p. 94: transformación digital: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y oportunidad
O6	Desarrollo de sistemas de monitoreo ambiental.	PESTEL – Tecnológica	Tabla 6, p. 94: sistemas de monitoreo ambiental: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y oportunidad.

O7	Incorporación de inteligencia artificial.	PESTEL – Tecnológica	Tabla 6, p. 94: inteligencia artificial: impacto 4, probabilidad 5, valor estratégico 20, tendencia creciente y oportunidad.
O8	Fortalecimiento de la transparencia mediante herramientas tecnológicas y de trazabilidad.	PESTEL – Tecnológica	Tabla 6, p. 94: transparencia tecnológica: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y oportunidad.
A1	Dependencia de recursos de cooperación internacional.	PESTEL – Económica	Tabla 6, p. 94: dependencia de cooperación internacional: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y amenaza.
A2	Incremento de la competencia por recursos de cooperación.	PESTEL – Económica	Tabla 6, p. 94: competencia por recursos: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y amenaza.
A3	Variación de la tasa de cambio que afecta presupuestos financiados en moneda extranjera.	PESTEL – Económica	Tabla 6, p. 94: variación de tasa de cambio: impacto 4, probabilidad 5, valor estratégico 20, tendencia creciente y amenaza.
A4	Inflación y aumento de costos.	PESTEL – Económica	Tabla 6, p. 94: inflación: impacto 4, probabilidad 4, valor estratégico 16, tendencia estable y amenaza.
A5	Cambio climático y aumento de la complejidad de las intervenciones ambientales.	PESTEL – Ecológica	Tabla 6, p. 94: cambio climático: impacto 5, probabilidad 5, valor estratégico 25, tendencia creciente y amenaza. La investigación lo ubica entre las variables ecológicas críticas
A6	Deforestación en territorios estratégicos.	PESTEL – Ecológica	Análisis PESTEL, p. 90: cambio climático, deforestación y pérdida de biodiversidad alcanzan valor estratégico 25, constituyéndose en variables críticas para FPN.
A7	Pérdida de biodiversidad.	PESTEL – Ecológica	Análisis PESTEL, p. 90: la pérdida de biodiversidad obtiene un valor estratégico de 25, junto con cambio climático y deforestación.
A8	Incremento de requisitos asociados con salvaguardas, auditoría, transparencia y cumplimiento.	PESTEL – Legal/institucional	Análisis PESTEL, p. 90: la investigación señala que las salvaguardas ambientales y sociales, los mecanismos de auditoría internacional y los estándares ESG se han convertido en requisitos relevantes para acceder a recursos de cooperación.

Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados del análisis externo e interno*

La matriz DOFA permite integrar los resultados obtenidos mediante el diagnóstico interno con los factores externos identificados en el análisis PESTEL. Para asegurar la trazabilidad metodológica, cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza fue codificada y vinculada con la evidencia que sustenta su incorporación al análisis. De esta manera, las fortalezas (F1–F8) y debilidades (D1–D8) se derivan principalmente de los resultados del diagnóstico interno y encuesta, mientras que las oportunidades (O1–O8) y amenazas (A1–A8) se relacionan principalmente con las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal examinadas mediante el análisis PESTEL.

En la Tabla 15 el cruce de los factores permitió formular cuatro grupos de estrategias. Las estrategias FO buscan aprovechar las capacidades institucionales existentes para responder a las oportunidades identificadas en el entorno. En este grupo se destaca la implementación del plan operativo propuesto, sustentada en la experiencia institucional, las capacidades del personal y los resultados del diagnóstico y la revisión documental. También se plantea fortalecer la transformación digital, consolidar indicadores institucionales, gestionar el conocimiento y ampliar las alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas existentes para reducir la exposición institucional frente a las amenazas externas. En este sentido, la experiencia en gestión de proyectos, el seguimiento técnico y financiero, la capacidad de articulación y la trayectoria institucional pueden contribuir a responder a mayores exigencias de cumplimiento, cambios en las prioridades de los cooperantes, competencia por recursos, incremento de costos y rotación de personal especializado.

Por su parte, las estrategias DO buscan aprovechar las oportunidades del entorno para superar las debilidades identificadas. La estandarización de procesos mediante plan operativo propuesto, la integración tecnológica, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de competencias constituyen acciones orientadas a disminuir las brechas existentes entre proyectos y áreas de la organización. Estas acciones deben conservar un nivel adecuado de flexibilidad, considerando que los cooperantes pueden establecer procedimientos, indicadores y mecanismos de reporte específicos.

Finalmente, las estrategias DA presentan un enfoque preventivo y buscan reducir simultáneamente las debilidades internas y la exposición frente a las amenazas externas. En este grupo adquieren especial relevancia la documentación y transferencia del conocimiento, la simplificación de procesos, el establecimiento de alertas tempranas, la continuidad operativa y la gestión adaptativa. En conjunto, los resultados de la matriz evidencian que la propuesta de una guía metodológica institucional no constituye una acción aislada, sino una respuesta articulada a las brechas identificadas en el diagnóstico interno y a las condiciones del entorno establecidas mediante el análisis PESTEL. En consecuencia, la matriz DOFA proporciona el vínculo estratégico entre el diagnóstico realizado y las acciones que posteriormente se incorporan en el plan operativo propuesto para Fondo Patrimonio Natural.

El cruce de los factores permitió formular estrategias FO, FA, DO y DA. Las estrategias FO utilizan las capacidades institucionales existentes para aprovechar las oportunidades del entorno; las FA buscan utilizar las fortalezas para reducir la exposición frente a amenazas; las DO aprovechan las oportunidades para superar las brechas internas; y las DA establecen medidas preventivas orientadas a disminuir simultáneamente las debilidades y la exposición frente a factores externos adversos.

Los resultados muestran que las principales líneas estratégicas se concentran en la estandarización de la gestión de proyectos, transformación digital, fortalecimiento del monitoreo y control, gestión del conocimiento, administración de riesgos, fortalecimiento de alianzas y aprovechamiento de oportunidades relacionadas con cooperación multilateral y financiación climática. De esta manera, la matriz DOFA constituye el vínculo metodológico entre los resultados del diagnóstico, el análisis del entorno y las acciones incorporadas posteriormente en el plan operativo propuesto.

Tabla 15 Matriz DOFA cruzada derivada de los resultados de la investigación

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FORTALEZAS	**FO1 – F1, F2, F3 + O1, O2, O3:** aprovechar la experiencia institucional y las capacidades técnicas para fortalecer la participación de FPN en iniciativas de gobernanza climática, cooperación multilateral y fondos climáticos internacionales. **FO2 – F5, F7 + O5, O6, O7, O8:** impulsar la transformación	**FA1 – F5, F7 + A1, A3, A4:** utilizar las capacidades financieras y de seguimiento para fortalecer la gestión de riesgos relacionados con dependencia de recursos externos, tasa de cambio e inflación. **FA2 – F1, F2, F8 + A2:** utilizar la trayectoria, experiencia y reputación institucional

	digital del seguimiento técnico y financiero mediante sistemas integrados de monitoreo, trazabilidad y herramientas de IA. **FO3 – F6, F8 + O2, O4:** fortalecer alianzas con cooperantes, entidades públicas, organizaciones territoriales y comunidades para ampliar la capacidad de implementación. **FO4 – F1, F3, F7 + O5, O8:** implementar el plan operativo propuesto como instrumento de estandarización, trazabilidad y mejora de la gestión institucional.	como factores diferenciadores frente al incremento de la competencia por recursos. **FA3 – F3, F4, F7 + A8:** fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y documentación para responder a mayores exigencias de auditoría, salvaguardas y trazabilidad. **FA4 – F2, F6 + A5, A6, A7:** utilizar el conocimiento ambiental y la capacidad de articulación para desarrollar respuestas adaptativas frente al cambio climático, deforestación y pérdida de biodiversidad.
DEBILIDADES	**DO1 – D1, D2, D4 + O5, O8:** implementar el plan operativo y herramientas digitales para estandarizar procesos y fortalecer la integración entre áreas. **DO2 – D5, D6 + O7, O8:** incorporar sistemas digitales de alertas, trazabilidad y apoyo a decisiones para fortalecer la gestión de riesgos y el control de cambios. **DO3 – D7 + O5, O8:** desarrollar un repositorio institucional de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento asociado al ciclo de vida de los proyectos. **DO4 – D8 + O6, O7:** fortalecer monitoreo y evaluación mediante indicadores institucionales, sistemas de monitoreo y herramientas analíticas. **DO5 – D1, D3 + O2, O3:** utilizar las oportunidades de cooperación multilateral y financiación climática para fortalecer capacidades, procesos y recursos institucionales.	**DA1 – D1, D4 + A8:** estandarizar procedimientos, responsabilidades y evidencias documentales para reducir vulnerabilidades ante mayores exigencias de auditoría y cumplimiento. **DA2 – D3, D5 + A1, A3, A4:** fortalecer la planificación financiera y gestión de riesgos para anticipar reducciones de financiación, fluctuaciones cambiarias e inflación. **DA3 – D5, D6 + A5, A6, A7:** incorporar procedimientos de gestión adaptativa y control de cambios frente a riesgos ambientales que puedan modificar alcance, cronograma y costos. **DA4 – D7, D8 + A8:** institucionalizar lecciones aprendidas, indicadores, evaluación y documentación de resultados para responder a mayores requisitos de trazabilidad. **DA5 – D1, D2, D4 + A1, A2:** aumentar la eficiencia y diferenciación institucional mediante estandarización, simplificación e integración de los procesos de gestión de proyectos.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico interno, la encuesta organizacional y la matriz de valoración cuantitativa PESTEL desarrollados en la investigación. El diagnóstico interno se estructuró en seis componentes: contexto, recursos, planificación, dirección, articulación e integración, y control, monitoreo y evaluación. El instrumento estuvo conformado por 30 preguntas y fue aplicado a 10 colaboradores vinculados directamente con la gestión de proyectos. Los factores externos fueron priorizados mediante impacto y probabilidad en escala de 1 a 5; el valor estratégico corresponde a Impacto × Probabilidad, donde los valores entre 21 y 25 representan prioridad crítica.*

8. PLAN OPERATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL APLICADO A ONG EN COLOMBIA

A partir de la información recopilada mediante el diagnóstico organizacional se identificaron brechas y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos. En respuesta, el presente capítulo desarrolla el plan operativo propuesto para FPN, construido a partir de la integración de referentes de gestión de proyectos y de las necesidades identificadas en el estudio de caso.

8.1 Planteamiento del plan operativo para la implementación de proyectos de cooperación internacional aplicado en ONG en Colombia

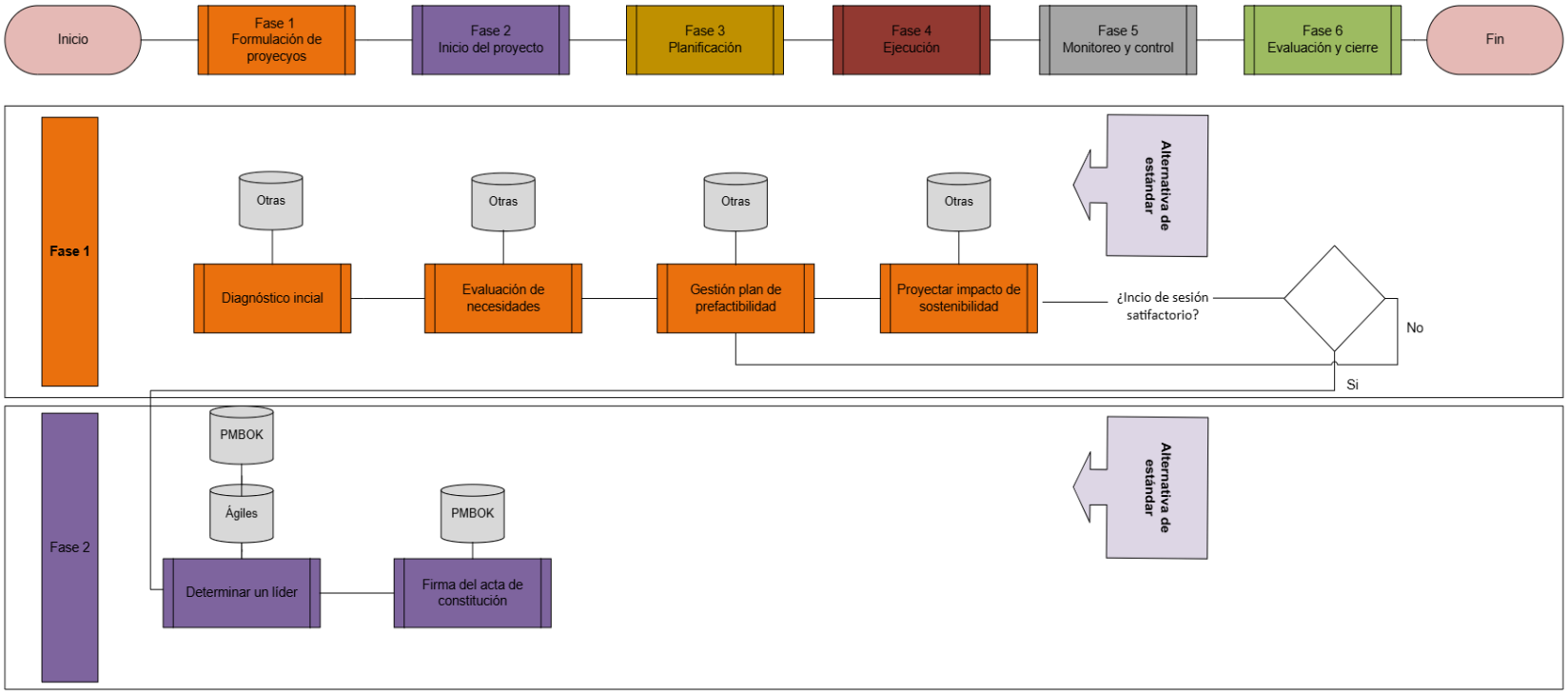
Una vez realizada la revisión bibliográfica y documental de las principales metodologías, estándares y enfoques de gerencia de proyectos, así como del marco conceptual relacionado con la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos sociales financiados mediante recursos de cooperación internacional, se identificaron los elementos fundamentales que requieren fortalecimiento en la gestión de proyectos de la ONG Fondo Patrimonio Natural (FPN). Como resultado de este análisis, se propone la adopción de un modelo híbrido de gerencia de proyectos que integra las mejores prácticas de las metodologías para la gestión de proyectos sociales, herramientas ampliamente utilizadas en la dirección de proyectos, prácticas y principios provenientes de la Guía PMBOK y otros referentes predictivos y principios de metodologías ágiles. Esta integración busca aprovechar la estructura, el control y la estandarización de los enfoques tradicionales, al tiempo que incorpora la flexibilidad, la adaptabilidad y la mejora continua propias de los enfoques ágiles, con el propósito de responder de manera más eficiente a la complejidad, incertidumbre y dinámica que caracterizan los proyectos de cooperación internacional ejecutados por las organizaciones no gubernamentales en Colombia.

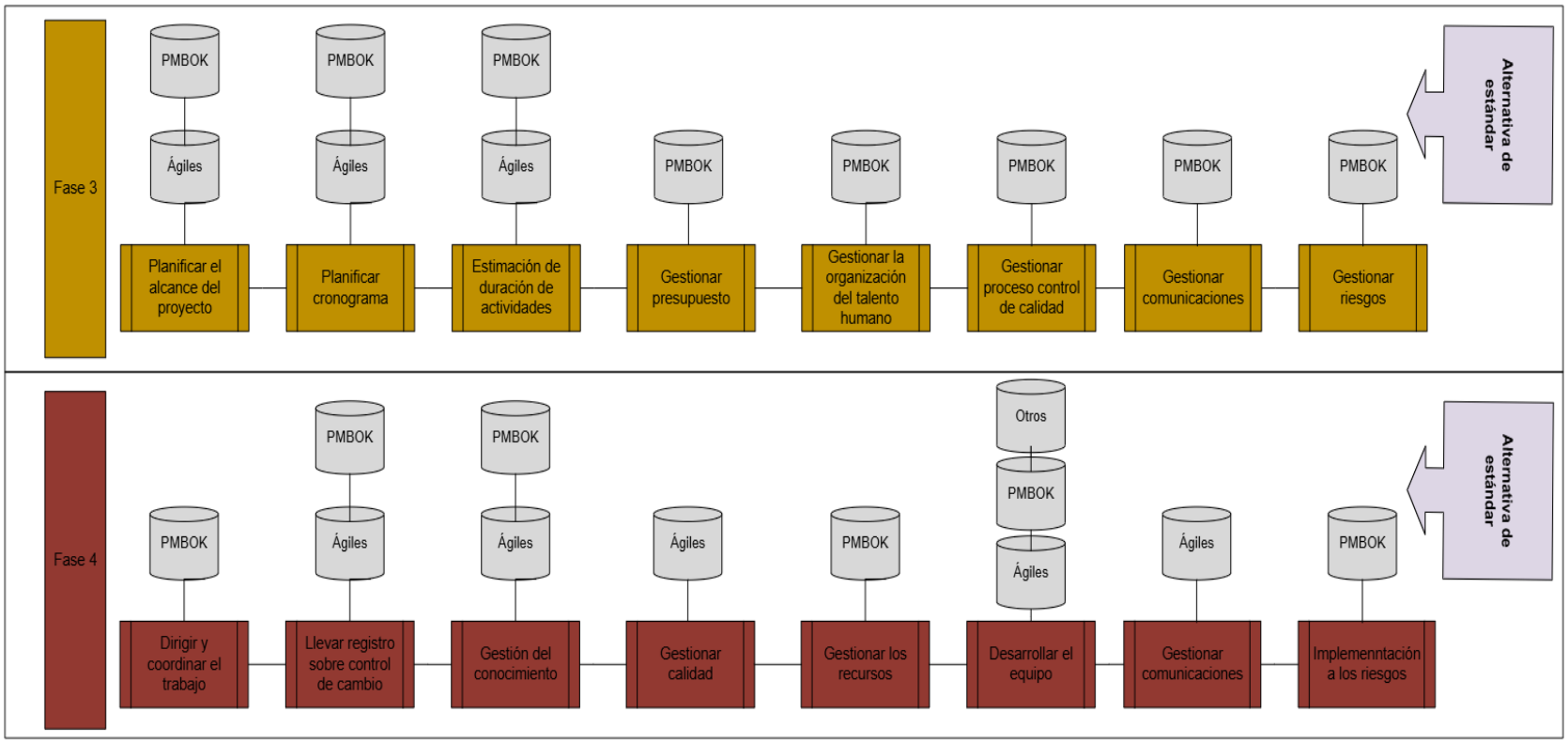
La Figura 11 presenta la distribución de los procesos y actividades que conforman la propuesta metodológica, organizados en diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. Esta estructura permite que la organización seleccione el estándar o enfoque metodológico más adecuado de acuerdo con las características, necesidades y nivel de complejidad de cada proyecto. Para ello, la propuesta contempla tres alternativas principales: los estándares de dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI), representados en la Guía PMBOK; las metodologías ágiles, orientadas a favorecer la adaptación, la colaboración y la entrega incremental de valor; y un conjunto de herramientas y buenas prácticas ampliamente utilizadas por las organizaciones no gubernamentales y por la disciplina de la gerencia de proyectos.

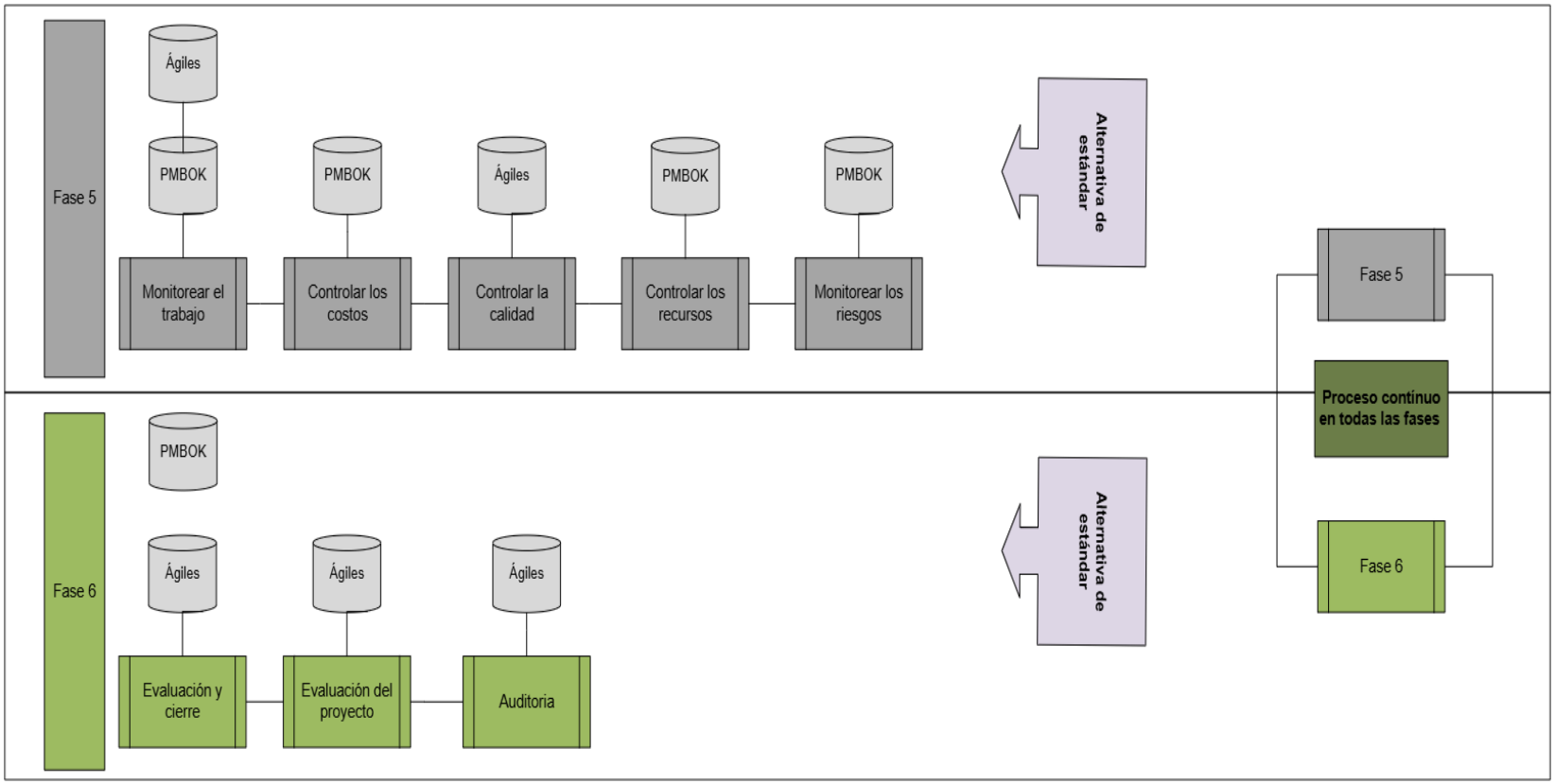
Asimismo, el modelo ilustra la secuencia lógica y el flujo de los procesos, identificando los puntos de decisión en los cuales es necesario retornar a una fase anterior cuando los criterios de aprobación establecidos no se cumplen. Este mecanismo contribuye a la validación progresiva de los entregables y fortalece el control de calidad durante la ejecución del proyecto. Finalmente, se evidencia que las fases 5 y 6 tienen un carácter transversal y cíclico, ya que sus actividades de seguimiento, monitoreo, control y mejora continua se desarrollan de manera permanente a lo largo de todas las fases de la metodología, asegurando la retroalimentación constante y la capacidad de adaptación frente a los cambios que puedan surgir durante el ciclo de vida del proyecto.

Como se observa en la Figura 11, cada proceso o actividad incorpora en su parte superior la metodología o estándar recomendado para su implementación. No obstante, la propuesta metodológica se concibe como un modelo flexible, en el cual el director o gerente del proyecto, en conjunto con el equipo responsable, podrá seleccionar el enfoque que mejor se adapte a las características, objetivos, nivel de complejidad y contexto del proyecto. Para ello, podrá optar por los lineamientos del **PMI (Guía PMBOK)**, metodologías ágiles o herramientas y buenas prácticas de gestión de proyectos ampliamente utilizadas en las organizaciones no gubernamentales

Figura 11 Diagrama de la metodología propuesta




Fase 3
PMBOK
Ágiles
Planificar el alcance del proyecto
Planificar cronograma
Estimación de duración de actividades
Gestionar presupuesto
Gestionar la organización del talento humano
Gestionar proceso control de calidad
Gestionar comunicaciones
Gestionar riesgos
Alternativa de estándar
Fase 4
Otros
Dirigir y coordinar el trabajo
Llevar registro sobre control de cambio
Gestión del conocimiento
Gestionar calidad
Gestionar los recursos
Desarrollar el equipo
Implemenntación a los riesgos



Fuente: *Elaboración propia*

8.2 Propuesta metodológica detallada para Fondo Patrimonio Natural (FPN)

El propósito de ofrecer estas alternativas metodológicas es permitir que la organización adopte aquellas prácticas que resulten más eficientes, efectivas y acordes con sus capacidades técnicas, experiencia institucional y necesidades operativas. A medida que se consolide la aplicación de estas metodologías en los diferentes procesos, la organización podrá establecer un modelo de gestión estandarizado, adaptable y alineado con su estrategia institucional, fortaleciendo la ejecución de los proyectos financiados con recursos de cooperación internacional.

Con base en estos hallazgos, la metodología estructura el ciclo de vida del proyecto en seis fases: formulación; inicio; planificación; ejecución; monitoreo y control; evaluación y cierre. Para cada una de ellas se establecen procesos, actividades y acciones estratégicas orientadas a fortalecer la capacidad institucional para gestionar proyectos financiados con recursos de cooperación internacional, permitiendo una mayor alineación con los objetivos organizacionales, los requerimientos de los cooperantes y las necesidades de los territorios y comunidades beneficiarias

La propuesta metodológica se fundamenta en la integración de diferentes enfoques y metodologías de gerencia de proyectos, con el propósito de ofrecer un modelo de gestión flexible, adaptable y orientado a las necesidades de las organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos financiados con recursos de cooperación internacional. Este modelo híbrido combina las mejores prácticas de la dirección de proyectos con herramientas específicas para la gestión de proyectos sociales y ambientales, permitiendo responder de manera efectiva a la complejidad y dinámica que caracteriza este tipo de iniciativas.

En primer lugar, la propuesta incorpora un enfoque social y territorial, reconociendo que las organizaciones no gubernamentales desarrollan proyectos dirigidos a la atención de problemáticas sociales, ambientales y de desarrollo sostenible. En consecuencia, la metodología otorga especial relevancia a las fases de identificación, formulación e inicio del proyecto, en las cuales se establece la necesidad de realizar un diagnóstico integral y

participativo que permita comprender el contexto, identificar las necesidades de los grupos de interés, analizar las capacidades institucionales y definir intervenciones alineadas con las prioridades del territorio y los objetivos de los cooperantes. Este proceso constituye la base para formular proyectos técnicamente sólidos, socialmente pertinentes y con mayores probabilidades de éxito.

De manera complementaria, se realizó un análisis comparativo de los principales estándares y metodologías de dirección de proyectos, incluyendo los lineamientos propuestos por el Project Management Institute (PMI) mediante la Guía PMBOK, las metodologías ágiles y otras herramientas de gestión ampliamente utilizadas en el ámbito de la cooperación internacional. Como resultado de este análisis, se definieron las fases, procesos y actividades que conforman la propuesta metodológica, permitiendo que cada organización seleccione el enfoque más apropiado para cada proceso de acuerdo con el nivel de incertidumbre, complejidad, riesgo, disponibilidad de recursos y capacidades del equipo de proyecto.

En este sentido, la metodología propuesta no plantea la adopción exclusiva de un único estándar, sino que promueve una gestión híbrida en la cual es posible combinar la estructura, gobernanza y control proporcionados por los enfoques tradicionales con la flexibilidad, adaptabilidad y mejora continua propias de las metodologías ágiles. Esta integración facilita la toma de decisiones, optimiza la gestión de los recursos, fortalece la participación de los actores involucrados y mejora la capacidad de respuesta frente a los cambios que pueden surgir durante el ciclo de vida de los proyectos de cooperación internacional, contribuyendo así al fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en Colombia.

De igual manera, el diagrama de flujo propuesto puede ajustarse durante la ejecución del proyecto mediante la incorporación de puntos de control, validación o toma de decisiones definidos por el gerente del proyecto. Estos hitos permitirán verificar el cumplimiento de los objetivos de cada fase, autorizar la continuidad hacia las etapas siguientes o, cuando sea necesario, retornar a procesos previos para realizar ajustes, promoviendo así una gestión basada en el seguimiento continuo, la mejora permanente y el aseguramiento de la calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

La Tabla 16 presenta la propuesta metodológica diseñada para fortalecer la gerencia de proyectos de cooperación internacional en organizaciones no gubernamentales, tomando como referencia el contexto institucional del Fondo Patrimonio Natural (FPN). Esta propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional, el análisis del entorno interno y externo, la revisión de la literatura especializada y el estudio de los principales estándares y metodologías de dirección de proyectos. A partir de este proceso de análisis se identificaron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la gestión del contexto, la planificación, la administración de recursos, la gobernanza, la integración, el seguimiento y el control de los proyectos.

La metodología ha sido concebida para ser aplicada de manera transversal a los diferentes tipos de proyectos ejecutados por la organización, independientemente de su fuente de financiación o sector de intervención. Como elemento diferenciador, incorpora dentro de la fase de formulación un proceso de diagnóstico integral que permite caracterizar el contexto de intervención, identificar las necesidades de los grupos de interés, analizar los riesgos, reconocer las capacidades institucionales y establecer una línea base para la toma de decisiones. Este componente constituye un valor agregado para las organizaciones no gubernamentales, ya que favorece la formulación de proyectos con mayor pertinencia técnica, social y territorial.

Finalmente, para cada proceso incluido en la propuesta metodológica se especifican el objetivo, las actividades recomendadas, el estándar o metodología sugerida para su desarrollo, el área de conocimiento de la Guía PMBOK cuando corresponda, la dependencia o responsable de su ejecución y las acciones recomendadas para fortalecer la gestión institucional. Esta estructura facilita la implementación gradual de la metodología, promueve la estandarización de los procesos y proporciona una guía práctica para la toma de decisiones durante todas las fases del ciclo de vida de los proyectos de cooperación internacional.

Tabla 16 Propuesta metodológica para la gestión de proyectos

Procesos	Estándar que aplica				Área	Líder o equipo de trabajo responsable	Descripción del proceso
	Objetivo	PMBOK	Ágiles	Otras			
Fase 1 Formulación de proyectos							
Diagnóstico inicial para identificación y categorización de necesidades para proyectos sociales	Formular los proyectos con base a los requerimientos del contexto y priorización de las necesidades			X	N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	De acuerdo con Pérez Serrano (2016) existen metodologías para la participación y concertación comunitario para levantar información, se pueden aplicar árbol de problemas, consultar fuentes de información local o aplicar estudios de campo
Evaluación de necesidades	Conocer el tipo de intervención que se requiere para abordar las necesidades			X	N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	De acuerdo con Project Management Institute (2021, p. 4), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Deter minar si la necesidad requiere un proyecto u otra intervención y documentar criterios de selección.
Evaluar la prefactibilidad y la alineación estratégica del proyecto.	Promover que los proyectos se encuentren alineados con la misión y visión de la organización			X	N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	Verificación de la planeación estratégica de la organización respondiendo la pregunta ¿De qué forma este proyecto contribuye a la misión y visión de la organización?

Impacto como sostenibilidad	Planificar la sostenibilidad de los resultados; definir responsables, recursos y continuidad después del cierre.			X	N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	De acuerdo con los ODS se debe procurar porque los proyectos ejecutados por la ONG en lo posible sean sostenibles en el tiempo y se pueda dejar capacidad instalada al interior d ellas comunidades
Fase 2 Inicio del proyecto							
Establecer el líder o administrador de proyecto que coordine todas las actividades estructuradas y logre las sinergias	Definir el líder o director de proyectos	X	X		N/A	Gerente/Coordinador del proyecto/Dueño del producto ágil	Determinar el líder del proyecto a ejecutar, si es un proyecto que se realiza con metodología ágil se deberá definir el dueño del producto y a la misma vez todo el equipo ágil
Acta de constitución del proyecto	Firmar el acta de constitución	X			Gestión de la integración del proyecto	Gerente/Coordinador del proyecto y/o Autoridad competente	De acuerdo con el Project Management Institute (2021, p. 184), el acta de constitución es el documento mediante el cual el iniciador o patrocinador autoriza formalmente la existencia del proyecto y otorga a su director autoridad para utilizar los recursos organizacionales en las actividades correspondientes.
Fase 3 Planificación							
Planificar el alcance del proyecto	Definir el alcance del proyecto	X	X		N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	Se pueden recopilar los requisitos por parte de los interesados, determinar el alcance y diseñar la EDT

Planificar la gestión del cronograma de los proyectos	Establecer secuencia, hitos y línea base.	X	X		Gestión del cronograma	Gerente/Coordinador del proyecto/Facilitador ágil	La metodología PMBOK dice que se deberá planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, modelarlas(secuenciación), estimar el tiempo de duración y diseñar el cronograma de actividades. En metodologías ágiles se debe definir los Sprint y llevar a cabo las ceremonias del Scrum por ejemplo las reuniones diarias cortas
Estimación del tiempo de duración de las actividades	Estimar tiempos con supuestos y disponibilidad de recursos.	X	X		Gestión del cronograma	Gerente/Coordinador del proyecto/Facilitador ágil	La metodología tradicional se proyectan las actividades y secuenciarlas es muy importante, en metodología ágil se estiman los Sprint y el tiempo de duración de cada uno
Gestión de los presupuestos asignados a cada proyecto	Definir el presupuesto del proyecto	X			Gestión de los costos	Gerente/Coordinador del proyecto	Se debe planificar los costos del proyecto, esto contiene la estimación de los costos y la definición del presupuesto de todo el proyecto y de cada actividad a realizar
Gestionar la estructura y organización del talento humano	Establecer los recursos del proyecto	X	X		Gestión de los recursos	Gerente/Coordinador del proyecto/Facilitador ágil	Se debe definir los recursos necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto tanto físicos y de talento humano
Gestión del proceso de control de calidad	Planificar la gestión de la calidad; definir requisitos y criterios de aceptación.	X			Gestión de la calidad	Gerente/Coordinador del proyecto	Se debe establecer si el proyecto debe cumplir con algún requisito o lineamiento, estándar de calidad nacional o internacional, por último, las normativas de ejecución para la elegibilidad de los gastos

Gestión del proceso de comunicaciones	Mantener a cada uno de los interesados del proyecto informados sobre los avances	X			Gestión de las comunicaciones	Gerente/Coordinador del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones y el procedimiento incluyendo los canales y medios de comunicación a nivel interno del equipo como de los interesados del proyecto
Gestión del riesgo de los proyectos	Administrar el impacto de los riesgos internos como externos del proyecto	X			Gestión de los riesgos	Gerente/Coordinador del proyecto	Implementar el proceso en el que se identifiquen los riesgos de cada proyecto, realizar el respectivo análisis y medir los impactos de la manifestación de los riesgos identificados sobre el resultado final esperado, así como se deberá trabajar en planificar la respuesta ante estos riesgos
Fase 4 Ejecución							
Coordinar y dirigir el trabajo del proyecto	Liderar la realización de las acciones y actividades definidas en la fase de planeación del proyecto	X			Gestión de articulación del proyecto	Gerente/Coordinador del proyecto	Se debe gestionar la implementación del proyecto para esto hay que realzar seguimiento a las actividades e informar a los interesados sobre el avance del proyecto
Registro de control de cambios	Gestionar el conocimiento del proyecto	X	X		Gestión de articulación del proyecto	Gerente/Coordinador del proyecto/Facilitador ágil	Se debe llevar el registro de las lecciones aprendidas de los proyectos, así como el impacto y las medidas que se hayan tomado

Gestión de calidad del proyecto	Conservar el estándar de calidad establecido a lo largo del proyecto		X		N/A	Equipo ágil	Los pequeños frentes de trabajo son los que identifican tempranamente las inconsistencias debido a que las entregas son frecuentes. Cuando se establecen procesos que se pueden administrar por Sprint o entregables, es más sencillo favorecer el cumplimiento con lo establecido en la política de calidad
Gestionar los recursos del proyecto	Desarrollar el proyecto en el marco de planeación con los recursos asignados	X			Gestión de los recursos	Gerente/Coordinador del proyecto	Administrar los recursos para cada actividad, así como definir la estructura de desglose de recursos son actividades esenciales.
Desarrollo del equipo de trabajo	Desarrollar la capacidad del equipo de trabajo	X	X	X	Gestión de los recursos	Gerente/Coordinador del proyecto/Scrum Master	Project Management Institute (2021, pp. 18–19), el desarrollo del equipo comprende la identificación de brechas de conocimientos y la implementación de estrategias de capacitación,. El director del proyecto puede apoyar este proceso, mientras los integrantes colaboran en la definición y consecución de sus objetivos de mejora
Gestionar comunicaciones	Promover que la información este de forma oportuna y adecuada		X		Gestión de las comunicaciones	Equipo ágil	En las metodologías ágiles, la comunicación directa y cara a cara es un principio fundamental, ya que agiliza los procesos, facilita la toma de decisiones y fortalece la colaboración entre los integrantes del equipo.

Implementar respuestas a los riesgos del proyecto	Establecer el protocolo de respuesta a los riesgos del proyecto		X		Gestión de los riesgos	Gerente/Coordinador del proyecto/Scrum Master	Se debe establecer la identificación de los riesgos generales y específicos de cada proyecto, así como evaluar su impacto potencial y la capacidad de respuesta y recuperación del proyecto frente a la materialización de uno o más riesgos.
Fase 5 Monitoreo y control							
Monitoreo y controlar el flujo de trabajo del proyecto	Realizar el monitoreo y control de los proyectos	X	X		Gestión de articulación del proyecto	Gerente/Coordinador del proyecto/Facilitador ágil	La organización debe realizar un monitoreo continuo del desempeño del proyecto para verificar el cumplimiento de los objetivos, identificar desviaciones y aplicar acciones de mejora oportunamente. En las metodologías ágiles, este seguimiento permanente permite realizar ajustes tempranos y responder con mayor rapidez a los cambios.
Control de los costos	Controlar costos respecto de la línea base aprobada y tramitar desviaciones y cambios autorizados.	X			Gestión de los costos	Gerente/Coordinador del proyecto	Los reportes de desempeño del proyecto deben incluir el seguimiento a los costos, con el fin de verificar el cumplimiento de la línea base y detectar oportunamente desviaciones. Cuando se requieran cambios, estos deben ser evaluados, aprobados y registrados para mantener un control financiero adecuado

Controlar la calidad	Verificar conformidad de entregables mediante criterios, registros de revisión y aceptación		X		N/A	Dueño/responsable del entregable	Se debe verificar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos establecidos, satisfagan las expectativas de los interesados y se alineen con la política de calidad de la organización
Controlar los recursos	Disponibilidad de recursos	X			Gestión de los recursos	Gerente/Coordinador del proyecto	Se debe establecer la disponibilidad oportuna de los recursos asignados por la organización y los aliados estratégicos para la ejecución del proyecto. Además, es necesario identificar posibles déficits o excedentes de recursos y gestionar oportunamente su asignación para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
Monitoreo de los riesgos	Cumplir el plan de gestión de riesgos	X			Gestión de los riesgos	Gerente/Coordinador del proyecto	Una vez identificados y evaluados los riesgos, se debe monitorear la implementación del plan de respuesta, verificar su efectividad e identificar oportunamente nuevos riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
Fase 6 Evaluación y cierre							
Evaluación y cierre	Validar y revisar el cumplimiento de los procesos acordados	X	X		N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	Se debe verificar que todos los procesos del proyecto hayan sido ejecutados y completados conforme a lo planificado antes de su cierre.

Evaluación del proyecto	Evaluar la implementación			X	N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	Aunque la organización cuenta con procesos de monitoreo, es fundamental realizar la evaluación de cierre de cada proyecto para identificar las lecciones aprendidas, gestionar el conocimiento y compartir las experiencias con otros equipos, promoviendo la mejora continua.
Determinar la pertinencia y viabilidad de realizar una auditoria	Optimizar el recurso de la auditoria			X	N/A	Gerente/Coordinador del proyecto	Se debe evaluar la necesidad de realizar una auditoría del proyecto, siempre que la organización disponga de este mecanismo, con el fin de verificar el cumplimiento de los procesos y fortalecer la mejora continua.

Fuente: *Elaboración propia*

8.3 Acciones estratégicas relevantes

Una vez formulada la propuesta metodológica como plan operativo para la gerencia de proyectos de la Fondo Patrimonio Natural (FPN), y considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico interno, el análisis del entorno externo y la matriz DOFA, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a fortalecer las capacidades institucionales en materia de gestión de proyectos. En consecuencia, se recomienda la implementación y el fortalecimiento de las siguientes acciones estratégicas, cuya ejecución puede desarrollarse en el corto y mediano plazo con el propósito de incrementar la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad de los proyectos ejecutados por la organización.

1. Consolidar una unidad o equipo especializado en gerencia de proyectos, o designar un responsable institucional que lidere la implementación de la metodología propuesta, coordine su aplicación y brinde acompañamiento técnico a las diferentes áreas de la organización.

2. Fortalecer el conocimiento sobre las capacidades, recursos y necesidades de los aliados estratégicos, con el fin de priorizar las iniciativas institucionales de acuerdo con criterios técnicos y estratégicos. Para ello, se recomienda aprovechar el proceso de priorización de necesidades que actualmente utiliza la organización como insumo para la formulación y gestión de proyectos.

3. Potenciar los procesos de seguimiento, evaluación y cierre de los proyectos, aprovechando el sistema de monitoreo y auditoría existente. La información generada por estos procesos debe utilizarse para documentar lecciones aprendidas, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones institucionales.

4. Fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación con los aliados estratégicos, permitiendo realizar ajustes oportunos en los cronogramas, actividades y recursos cuando las condiciones de ejecución lo requieran. Esta acción debe apoyarse en el trabajo colaborativo de los equipos multidisciplinarios de la organización.

5. Capacitar al personal involucrado en la gestión de proyectos en temas relacionados con la planificación, la gestión del tiempo, la programación y el control de cronogramas. Asimismo, se recomienda fortalecer las competencias en la aplicación del diagnóstico como fase previa a la formulación de proyectos, especialmente en proyectos sociales, dado que un adecuado análisis del contexto constituye un factor crítico para el éxito de las intervenciones.

6. Realizar un análisis periódico de las necesidades de fortalecimiento de capacidades de los aliados estratégicos, considerando las características de sus territorios, la disponibilidad de recursos y las condiciones de ejecución de los proyectos. Esta información permitirá diseñar programas de capacitación focalizados en gerencia de proyectos y mejorar la articulación institucional.

7. Promover alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas, académicas y organismos de cooperación, que contribuyan al fortalecimiento de capacidades técnicas, logísticas y metodológicas del personal responsable de la gestión de proyectos.

8. Implementar un sistema de alertas tempranas para la gestión de riesgos, que permita identificar oportunamente desviaciones, eventos críticos o cambios en el contexto que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos. Este sistema puede integrarse al proceso de monitoreo institucional y facilitar la adopción de acciones preventivas y correctivas.

9. Fortalecer las competencias del talento humano en sostenibilidad y desarrollo sostenible, incorporando programas de formación sobre criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), adaptación al cambio climático, conservación de la biodiversidad y sostenibilidad de los resultados de los proyectos, en concordancia con las tendencias actuales de la cooperación internacional.

10. Implementar un sistema formal de gestión de cambios, que permita registrar, evaluar, aprobar y comunicar oportunamente las modificaciones realizadas durante la

ejecución de los proyectos, favoreciendo la trazabilidad de las decisiones y una comunicación efectiva con todas las partes interesadas.

11. Definir estándares de calidad para la gestión de proyectos, estableciendo criterios claros de evaluación, indicadores de desempeño, mecanismos de seguimiento y responsables de su cumplimiento. Estos estándares podrán alinearse con referentes internacionales de gerencia de proyectos, como las buenas prácticas del PMI o la norma ISO 21502, o adaptarse a los sistemas de calidad ya implementados por la organización.

En conjunto, estas acciones estratégicas constituyen la base para fortalecer el modelo de gerencia de proyectos de la Fondo Patrimonio Natural, mejorar la coordinación entre las áreas funcionales, incrementar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los cooperantes y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Su implementación contribuirá a optimizar la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos, favoreciendo una mayor generación de valor institucional y un impacto más sostenible en los territorios donde la organización desarrolla sus intervenciones.

8.4 Fases para la implementación de la metodología

Una vez presentada la propuesta metodológica para la gerencia de proyectos del Fondo Patrimonio Natural (FPN), se plantea el plan para su implementación. La Figura 12 describe las cinco fases propuestas para su ejecución.

La primera fase, denominada *Presentación de la propuesta,* consiste en socializar la metodología con la Junta Directiva, presentando los resultados del diagnóstico interno y del análisis del entorno, así como los componentes de la propuesta metodológica para su revisión y validación. El instrumento de validación se encuentra en el apéndice E y la adopción institucional se someterá al órgano competente, conforme a las reglas de convocatoria, quórum y aprobación aplicables. El resultado se documentará en acta y se diferenciará de la valoración técnica de la propuesta. En caso de no obtener este

resultado, la propuesta deberá ajustarse de acuerdo con las observaciones recibidas y someterse nuevamente al proceso de validación.

La segunda fase, correspondiente a la *planeación*, contempla la elaboración del cronograma de implementación y la definición de las actividades necesarias para ejecutar las acciones estratégicas propuestas, así como la incorporación gradual de la metodología en los proyectos en ejecución y en los nuevos proyectos de la organización.

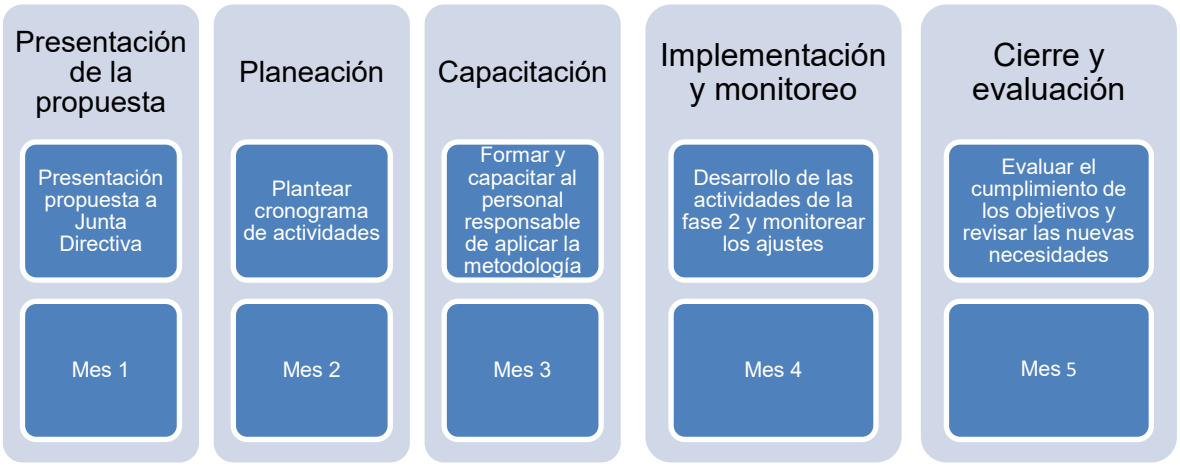
La tercera fase, de *capacitación y entrenamiento*, tiene como propósito fortalecer las competencias de los equipos responsables de la gestión de proyectos, mediante actividades de formación que faciliten la apropiación y aplicación de la metodología en las diferentes áreas de la organización.

En la cuarta fase, de *implementación y monitoreo*, se realiza el seguimiento al cumplimiento del plan de implementación, evaluando el avance de las actividades y efectuando los ajustes necesarios para buscar asegurar el logro de los objetivos establecidos.

Finalmente, la quinta fase, de *cierre y evaluación*, comprende la valoración del nivel de apropiación de la metodología por parte de los actores involucrados, la identificación de las lecciones aprendidas y la definición de oportunidades de mejora que permitan fortalecer su aplicación en futuros proyectos.

Como complemento a la propuesta, se establece un horizonte de implementación de cinco meses, como estimación preliminar para desarrollar las actividades previstas. El éxito de este proceso dependerá del compromiso de la Junta Directiva, la alta dirección y los equipos responsables de la gestión de proyectos. Durante este periodo, la metodología podrá implementarse progresivamente en los proyectos en ejecución y, posteriormente, incorporarse como parte del modelo de gestión institucional para los nuevos proyectos.

Figura 12 Plan de implementación de la metodología



Fuente: *Elaboración propia*

8.5 Beneficios e impactos esperados por la implementación del plan operativo como propuesta metodológica.

Los beneficios presentados corresponden a expectativas derivadas del diseño de la propuesta y de su fundamentación. No constituyen resultados observados de implementación. Su magnitud, factibilidad y sostenibilidad deberán evaluarse mediante un piloto y seguimiento posterior

En la actualidad, las organizaciones desarrollan sus actividades en entornos altamente dinámicos, caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y el cambio constante. La pandemia por COVID-19 evidenció la importancia de contar con modelos de gestión organizacional flexibles y adaptativos, ya que aquellas entidades que disponían de procesos estructurados, capacidad de innovación y mecanismos ágiles para la toma de decisiones lograron responder con mayor eficacia a los desafíos generados por la crisis. En contraste, las organizaciones con bajos niveles de preparación enfrentaron mayores dificultades para favorecer la continuidad de sus operaciones y el cumplimiento de sus objetivos.

En este contexto, el Fondo Patrimonio Natural (FPN), como organización no gubernamental dedicada a la formulación y ejecución de proyectos de cooperación internacional con impacto ambiental y social, desarrolla gran parte de sus intervenciones

en territorios con altos niveles de vulnerabilidad social, económica y ambiental. Esta realidad exige una gestión de proyectos que permita responder oportunamente a las necesidades de las comunidades, adaptarse a los cambios del entorno y optimizar el uso de los recursos disponibles.

En consecuencia, la implementación de una metodología para la gerencia de proyectos alineada con las políticas, procedimientos y lineamientos institucionales del Fondo Patrimonio Natural constituye una oportunidad para fortalecer la capacidad organizacional, estandarizar los procesos de gestión y mejorar el desempeño de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida. Su adopción aportaría valor en diferentes dimensiones estratégicas, entre las que se destacan:

- ***Optimización de los recursos institucionales***. Podría facilitar una asignación más eficiente de los recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos, contribuyendo a reducir reprocesos, mejorar la productividad y maximizar el impacto de las inversiones realizadas en cada proyecto.

- ***Mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos.*** La estandarización de procesos y la definición clara de roles, responsabilidades y procedimientos se espera que contribuya a reducir los tiempos de ejecución, fortalecerá la coordinación entre los equipos de trabajo e incrementar la capacidad de respuesta frente a las necesidades de las comunidades beneficiarias.

- **Fortalecimiento de la formulación de proyectos.** Una formulación estructurada, basada en diagnósticos técnicos y metodologías reconocidas, se propone fortalecer la calidad de las propuestas presentadas a los cooperantes, podría incrementar las posibilidades de obtener financiación y contribuir a una adecuada alineación con las prioridades estratégicas de los donantes y de la organización.

- **Mejora en la calidad de las intervenciones.** La incorporación de diagnósticos integrales de necesidades desde la etapa de formulación podría favorecer el diseño de soluciones más pertinentes, contribuir al fortalecimiento de la participación de los

actores involucrados y se espera que genere intervenciones con mayor impacto social, ambiental y económico en las comunidades beneficiarias.

- **Gestión integral de riesgos y oportunidades**. La aplicación sistemática de procesos de identificación, análisis, evaluación y seguimiento de riesgos se espera que permita anticipar posibles amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, al tiempo que podrá facilitar la identificación y aprovechamiento de oportunidades que incrementen el valor generado para las poblaciones objetivo y los demás grupos de interés.

En conjunto, estos beneficios contribuyen a fortalecer la capacidad institucional del Fondo Patrimonio Natural para gestionar proyectos de cooperación internacional de manera más eficiente, transparente y orientada a resultados, favoreciendo el cumplimiento de su misión y la generación de impactos sostenibles en los territorios donde desarrolla sus intervenciones.

9. CONCLUSIONES

La investigación permitió diseñar un plan operativo para la gestión de proyectos de cooperación internacional a partir del estudio de caso de Fondo Patrimonio Natural (FPN). La correspondencia entre los objetivos específicos, las evidencias documentales y los resultados, sintetizada en la Tabla 17, permitió precisar los aportes y el alcance y limitaciones de resultado de la investigación. La revisión documental, la encuesta aplicada a diez participantes y los análisis PESTEL y DOFA se integraron para relacionar las necesidades del contexto institucional con procesos, herramientas y responsabilidades propuestos. El resultado correspondió al diseño del plan y no a la comprobación de su desempeño durante la ejecución de proyectos.

Tabla 17 Matriz correspondencia entre objetivos y resultados

Objetivo específico	Fases metodológicas y evidencias documentales	Resultado obtenido	Alcance y limitaciones del resultado
1. Analizar y seleccionar metodologías de gestión de proyectos pertinentes para las necesidades de las ONG que ejecutan proyectos de cooperación internacional.	**Fases 1 y 3: revisión documental e integración.** Descripción metodológica, pp. 50–51; análisis de metodologías, pp. 53–65; comparación y selección, Tabla 1, p. 65.	Se realizó un análisis comparativo de metodologías y se seleccionaron prácticas para orientar la estructuración del plan operativo, considerando las necesidades del caso de estudio.	El análisis sustentó la propuesta de combinar prácticas de gestión en función de las necesidades identificadas en FPN. Su pertinencia se circunscribió al caso estudiado; la comparación no permitió establecer la superioridad de un enfoque ni generalizar su aplicabilidad a todas las ONG.

2. Elaborar un plan operativo para orientar la implementación de proyectos de cooperación internacional en Fondo Patrimonio Natural.	**Fases 2, 3 y 4: diagnóstico, integración y diseño.** Diagnóstico organizacional, pp. 104–109; análisis DOFA, pp. 112–116; estructura del plan operativo, Tabla 16, pp. 127–134; propuesta de adopción, pp. 137–139.	Se estructuró un plan operativo contextualizado en FPN, con procesos y responsables propuestos, articulado con el diagnóstico organizacional y las prácticas de gestión seleccionadas.	El plan constituyó una propuesta para orientar la gestión de los proyectos de cooperación internacional en FPN. Su diseño respondió a las necesidades identificadas; los efectos sobre el desempeño de los proyectos deberán evaluarse mediante su aplicación piloto y seguimiento.
3. Diseñar un instrumento para la valoración del plan operativo mediante juicio de expertos.	**Fase 5: diseño del procedimiento de validación.** Descripción metodológica, pp. 50–51; instrumento propuesto, apéndice E, pp. 178–179.	Se diseñó un cuestionario de 30 ítems, organizado en seis dimensiones, destinado a recoger valoraciones de expertos sobre el plan operativo.	El instrumento estableció una base para la posterior valoración del plan. El alcance logrado correspondió al diseño del cuestionario; quedó pendiente su aplicación y el análisis de los resultados para aportar evidencia sobre la validez de contenido de la propuesta.

Fuente: *Elaboración propia*

En relación con el primer objetivo específico, la comparación de referentes sustentó la selección de prácticas estructuradas de planificación, administración de recursos, gestión de riesgos y control, complementadas con mecanismos de adaptación y colaboración. Esta selección fundamentó el enfoque híbrido de la propuesta. Su pertinencia se argumentó a partir de la revisión y del diagnóstico del caso, sin que el estudio demostrara la superioridad del enfoque frente a otras alternativas ni su aplicabilidad general a todas las ONG.

El análisis también mostró que los proyectos sociales y ambientales financiados mediante cooperación internacional requieren considerar componentes que trascienden la gestión tradicional de alcance, cronograma y presupuesto. El diagnóstico de las necesidades, la participación de los grupos de interés, las condiciones del territorio, la articulación

institucional y la sostenibilidad de los resultados forman parte de las variables que deben incorporarse desde la formulación. Por esta razón, la propuesta otorgó especial importancia al diagnóstico integral y participativo como punto de partida para relacionar las necesidades identificadas con los objetivos, capacidades disponibles y características de cada intervención.

Respecto al segundo objetivo específico, el diagnóstico identificó percepciones favorables y necesidades de fortalecimiento. Nueve de los diez participantes reportaron procesos de identificación de necesidades y ocho señalaron la existencia de un sistema de control de calidad, según las Figuras 2 y 10. Seis consideraron frecuente la redistribución de recursos y siete reportaron procesos de control de cambios, de acuerdo con las Figuras 4 y 9. Estos resultados describieron las respuestas de la muestra intencional y orientaron decisiones de diseño; no constituyeron una medición objetiva del desempeño de todos los proyectos de la organización.

Los resultados también evidenciaron aspectos susceptibles de fortalecimiento relacionados con la estandarización de los procesos, la gestión integral de riesgos, el control de cambios, la articulación entre áreas y proyectos, la evaluación, el cierre y la gestión del conocimiento. La integración de estos hallazgos con los factores del entorno permitió construir una matriz DOFA sustentada en evidencia interna y externa. Las fortalezas y debilidades se derivaron principalmente del diagnóstico organizacional, mientras que las oportunidades y amenazas se relacionaron con las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal examinadas mediante PESTEL. Esta trazabilidad permitió que las estrategias propuestas respondieran a los resultados obtenidos y no únicamente a consideraciones conceptuales del investigador.

Como resultado de este proceso se estructuró se elaboró un plan organizado en seis fases: formulación; inicio; planificación; ejecución; monitoreo y control; y evaluación y cierre. Para cada fase se establecieron procesos, objetivos, responsables y referentes metodológicos, integrando prácticas de la dirección tradicional de proyectos, enfoques ágiles y herramientas aplicables a proyectos sociales y ambientales. La propuesta no plantea la adopción rígida de una metodología única; establece una estructura adaptable que permite seleccionar las prácticas más pertinentes según las características del proyecto y los requerimientos institucionales y de los cooperantes. El aporte aplicado

consistió en transformar los hallazgos del caso en una estructura operativa susceptible de revisión, adaptación y posterior implementación.

En cuanto al tercer objetivo específico, se diseñó el instrumento para la validación del plan operativo mediante juicio de expertos, cumpliendo con el alcance definido para este objetivo. El instrumento establece los criterios y la escala de valoración necesarios para examinar posteriormente la pertinencia, claridad, coherencia y aplicabilidad de la propuesta. En consecuencia, los resultados de esta investigación permiten concluir sobre el diseño del instrumento, pero no sobre la validación empírica del plan operativo, dado que su aplicación y el procesamiento de las valoraciones mediante el coeficiente V de Aiken corresponden a una etapa posterior.

En respuesta a la pregunta de investigación, la propuesta integró diagnóstico de necesidades, planificación, gestión de recursos, calidad, comunicaciones y riesgos, ejecución, monitoreo y control, evaluación, cierre y gestión del conocimiento. La participación de actores, el contexto territorial y la sostenibilidad se plantearon como criterios transversales. La verificación de su funcionamiento requiere una valoración técnica y una aplicación piloto con indicadores definidos antes de su ejecución.

El principal aporte aplicado del estudio consiste en vincular los hallazgos del diagnóstico organizacional y del análisis estratégico con procesos concretos de gestión. La propuesta desarrollada para FPN transforma las fortalezas, brechas y factores externos identificados en actividades, responsabilidades y herramientas que pueden orientar la implementación de los proyectos durante su ciclo de vida. Su carácter híbrido permite combinar estructura y control con mecanismos de adaptación, evitando establecer procedimientos uniformes para proyectos que pueden presentar diferencias en alcance, financiación, complejidad, territorio y actores involucrados.

La implementación institucional de la propuesta requiere un proceso gradual de apropiación. Para FPN se establecieron cinco etapas: presentación de la propuesta, planeación, capacitación y entrenamiento, implementación y monitoreo, y cierre y evaluación. Estas etapas buscan facilitar la incorporación progresiva de las prácticas propuestas, fortalecer las capacidades de los equipos y generar información que permita introducir ajustes durante su aplicación.

Finalmente, los resultados deben interpretarse dentro del alcance del estudio de caso desarrollado en Fondo Patrimonio Natural. El diagnóstico permitió caracterizar las prácticas, fortalezas y brechas de la organización estudiada y proporcionar evidencia para la construcción del plan operativo; sin embargo, los resultados no pretenden ser estadísticamente generalizables al conjunto de las ONG colombianas. En consecuencia, la transferencia de la propuesta a otras organizaciones requiere procesos previos de diagnóstico, contextualización y adaptación de acuerdo con sus capacidades institucionales, sectores de intervención, territorios, fuentes de financiación y requerimientos de los cooperantes.

10. RECOMENDACIONES

10.1 Recomendaciones para Fondo Patrimonio Natural

El Fondo Patrimonio Natural (FPN), como organización no gubernamental orientada a la conservación, el uso sostenible de la biodiversidad y el fortalecimiento de las estrategias de ordenamiento ambiental del territorio en Colombia desarrolla proyectos de cooperación internacional en articulación con entidades públicas, privadas, organizaciones comunitarias y cooperantes nacionales e internacionales. La diversidad de actores involucrados, las características particulares de los territorios de intervención y las exigencias técnicas, administrativas y financieras de los cooperantes hacen necesario fortalecer de manera continua las capacidades institucionales relacionadas con la implementación y gestión de proyectos.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico interno, se recomienda que FPN aproveche las capacidades institucionales existentes como punto de partida para la implementación del plan operativo propuesto. Entre estas capacidades se encuentran la experiencia acumulada en la administración de recursos de cooperación, la identificación y priorización de necesidades territoriales, los mecanismos de seguimiento financiero, el monitoreo de las actividades programadas y el conocimiento técnico desarrollado por los equipos de trabajo. Estas fortalezas constituyen condiciones favorables para avanzar hacia una gestión de proyectos más homogénea, documentada y articulada entre las diferentes áreas de la organización.

En este sentido, se recomienda adoptar progresivamente el plan operativo propuesto en la presente investigación, evitando una implementación simultánea en todos los proyectos. Inicialmente, podría desarrollarse una aplicación piloto en uno o varios proyectos que representen diferentes características de complejidad, fuente de financiación, duración y alcance territorial. Esta implementación permitiría evaluar la pertinencia de las herramientas propuestas, identificar necesidades de ajuste y documentar las lecciones aprendidas antes de ampliar su utilización a otros proyectos de la organización.

También se recomienda fortalecer la estandarización de los procedimientos asociados con las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos, especialmente en formulación, planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y cierre. La estandarización no debe interpretarse como la aplicación rígida de un único procedimiento, sino como el establecimiento de criterios mínimos comunes que puedan adaptarse a las características de cada proyecto y a los requerimientos particulares de los cooperantes. De esta manera, FPN podría reducir diferencias operativas entre proyectos y facilitar la trazabilidad de las decisiones y los resultados obtenidos.

De acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico, se recomienda prestar especial atención a la gestión integral de riesgos, la gestión de la calidad, las comunicaciones, el control de cambios, la sostenibilidad de los resultados y la evaluación de impacto. Para ello, resulta pertinente incorporar herramientas sencillas y estandarizadas que permitan identificar riesgos desde las primeras etapas del proyecto, establecer responsables, definir medidas preventivas y realizar seguimiento periódico a su evolución. De forma complementaria, los cambios relacionados con alcance, cronograma, presupuesto o entregables deberían quedar documentados mediante mecanismos de aprobación y trazabilidad.

Otro aspecto prioritario corresponde al fortalecimiento de las competencias del personal involucrado en la gestión de proyectos. Los resultados del diagnóstico muestran la conveniencia de fortalecer conocimientos relacionados con metodologías tradicionales, ágiles e híbridas de gerencia de proyectos, así como herramientas digitales para planificación, seguimiento, gestión documental y generación de información para la toma de decisiones. En consecuencia, se recomienda establecer un programa gradual de capacitación y transferencia de conocimiento que permita reducir la dependencia del conocimiento individual y convertir la experiencia acumulada por los funcionarios en conocimiento institucional documentado.

Finalmente, se recomienda fortalecer los procesos de cierre y gestión del conocimiento. Cada proyecto debería generar un registro sistemático de lecciones aprendidas, buenas prácticas, dificultades encontradas, soluciones implementadas y recomendaciones para futuras intervenciones. Esta información podría consolidarse en un repositorio institucional

que facilite su consulta por los diferentes equipos de trabajo. Con ello, FPN podría aprovechar de manera más efectiva la experiencia acumulada y promover procesos de mejora continua en la implementación de proyectos de cooperación internacional.

10.2 Recomendaciones para futuras aplicaciones del plan operativo en otras ONG de Colombia

La propuesta desarrollada en esta investigación parte del análisis realizado en Fondo Patrimonio Natural y, por tanto, su aplicación directa en otras organizaciones no gubernamentales requiere un proceso previo de contextualización y validación. En consecuencia, no se recomienda asumir que las herramientas, procedimientos y criterios propuestos pueden trasladarse de manera automática a todas las ONG colombianas, debido a que estas organizaciones presentan diferencias significativas en tamaño, estructura organizacional, capacidad técnica, fuentes de financiación, sectores de intervención, territorios de operación y requerimientos establecidos por los cooperantes.

Para futuras aplicaciones, se recomienda realizar inicialmente un diagnóstico organizacional que permita identificar el nivel de madurez de la organización en materia de gestión de proyectos. Este diagnóstico debería considerar, entre otros componentes, los procedimientos existentes, las competencias del personal, las herramientas tecnológicas utilizadas, los mecanismos de seguimiento y evaluación, la gestión financiera, la administración de riesgos, las comunicaciones, la gestión documental y los procesos de cierre. A partir de estos resultados podrán seleccionarse y adaptarse únicamente aquellos componentes del plan operativo que respondan a las necesidades específicas de cada organización.

Se recomienda conservar el principio de adaptabilidad metodológica propuesto en la investigación. Las ONG que gestionan recursos de cooperación internacional pueden estar sujetas simultáneamente a procedimientos internos y a metodologías, formatos e indicadores establecidos por diferentes cooperantes. Por esta razón, la aplicación del plan operativo debe facilitar la integración de estos requerimientos y evitar la creación de procedimientos paralelos que incrementen innecesariamente la carga administrativa de los equipos responsables de los proyectos.

Para organizaciones pequeñas o con capacidades institucionales limitadas, la implementación puede desarrollarse gradualmente, priorizando inicialmente herramientas esenciales relacionadas con planificación, cronograma, presupuesto, riesgos, seguimiento de actividades, gestión documental y cierre. Posteriormente, a medida que la organización fortalezca sus capacidades, podrían incorporarse componentes adicionales relacionados con gestión de calidad, evaluación de impacto, sostenibilidad, gestión del conocimiento y herramientas digitales de seguimiento.

Asimismo, antes de institucionalizar el plan operativo en otras ONG, se recomienda realizar pruebas piloto y procesos de validación con personal técnico, administrativo, financiero y directivo. La participación de los usuarios potenciales permitirá determinar si los procedimientos son comprensibles, aplicables y proporcionales a las necesidades de cada organización. Esta validación también permitirá identificar posibles duplicidades con procedimientos existentes y realizar ajustes antes de ampliar su implementación.

Por último, las futuras aplicaciones deberían incorporar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar los resultados obtenidos después de implementar el plan operativo. Para ello, pueden utilizarse indicadores relacionados con cumplimiento de cronogramas, ejecución presupuestal, oportunidad en la identificación de riesgos, cumplimiento de entregables, satisfacción de las partes interesadas, número de cambios gestionados, cierre oportuno de proyectos y documentación de lecciones aprendidas. Estos indicadores permitirán determinar si la adopción de la propuesta genera mejoras verificables en la gestión de los proyectos y proporcionarán evidencia para posteriores procesos de ajuste.

10.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten identificar diferentes líneas de trabajo que podrían ser abordadas en estudios posteriores. En primer lugar, se recomienda ampliar la aplicación del instrumento de diagnóstico a una muestra conformada por diferentes ONG colombianas que ejecuten proyectos financiados mediante cooperación internacional. Esto permitiría comparar los resultados obtenidos en Fondo Patrimonio Natural con organizaciones de diferentes tamaños, sectores de intervención, regiones y fuentes de financiación, contribuyendo a determinar cuáles de los

hallazgos identificados corresponden específicamente al contexto institucional analizado y cuáles podrían presentarse de manera recurrente en el sector.

Una segunda línea de investigación podría orientarse a evaluar empíricamente los resultados derivados de la implementación del plan operativo propuesto. Para ello, podrían desarrollarse investigaciones longitudinales que comparen indicadores de desempeño antes y después de su implementación. Variables como cumplimiento del cronograma, desviaciones presupuestales, gestión de riesgos, cumplimiento de entregables, oportunidad de los reportes, satisfacción de las partes interesadas y documentación de lecciones aprendidas permitirían establecer con mayor precisión la contribución de la propuesta al desempeño organizacional.

También se recomienda profundizar en el análisis de metodologías híbridas aplicadas específicamente a proyectos sociales y ambientales financiados mediante cooperación internacional. Las investigaciones futuras podrían estudiar cómo integrar de manera efectiva prácticas predictivas y adaptativas según la naturaleza de los proyectos, sus niveles de incertidumbre, los requerimientos contractuales de los cooperantes y las características de los territorios donde se desarrollan las intervenciones. Este análisis permitiría avanzar desde propuestas conceptuales hacia modelos de aplicación sustentados en evidencia obtenida directamente de proyectos ejecutados por ONG.

Otra línea relevante corresponde al estudio de la transformación digital en la gestión de proyectos de cooperación internacional. Futuras investigaciones podrían evaluar la utilización de sistemas integrados de información, herramientas colaborativas, tableros de control, automatización de reportes y análisis de datos para fortalecer la trazabilidad, el monitoreo y la toma de decisiones. Este componente resulta particularmente importante cuando las organizaciones administran simultáneamente diferentes proyectos, fuentes de financiación, indicadores y requerimientos de reporte.

De igual forma, se recomienda profundizar en la relación entre gestión de proyectos, sostenibilidad y evaluación de impacto. Los estudios posteriores podrían analizar mecanismos que permitan integrar desde la formulación criterios ambientales, sociales, financieros e institucionales que faciliten la sostenibilidad de los resultados después del cierre de la financiación internacional. Esta línea permitiría ampliar el análisis de la

eficiencia operativa hacia la generación y permanencia de los resultados alcanzados en los territorios y poblaciones beneficiarias.

Finalmente, futuras investigaciones podrían desarrollar y validar un modelo de madurez en gestión de proyectos específicamente adaptado a ONG colombianas que administran recursos de cooperación internacional. Este modelo podría establecer niveles progresivos de capacidad organizacional y considerar dimensiones como gobernanza, planificación, gestión financiera, riesgos, calidad, comunicaciones, seguimiento y evaluación, sostenibilidad, gestión del conocimiento y transformación digital. Su aplicación en diferentes organizaciones permitiría generar evidencia comparativa sobre las principales brechas del sector y contribuir al desarrollo de herramientas metodológicas cada vez más contextualizadas para la gestión de proyectos de cooperación internacional en Colombia.

11. REFERENCIAS

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2025). *Informe de rendición de cuentas 2024-2025.* Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia.https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2025-10/Informe%20de%20rendicio%CC%81n%20de%20cuentas%202024-2025%28final%29.pdf

Aiken, L. R. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955–959. https://doi.org/10.1177/001316448004000419

Albrecht, J. C., Adams, P., Wolff, C., Khan, R. A., & Sheneen, S. (2026). Project management methodologies of international development agencies and the concept of sustainable project management. *Sustainable Development*. https://doi.org/10.1002/sd.70895

Andersen, P. D. (2025). *The PESTEL Framework and its Variants for Analysing the Strategic Environment: Evolution, Limitations and Adoption in Energy Policy Research.* [Prepublicación]. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.5266562

Arzuaga-Mejía, R. G., Rivero-Gutiérrez, E., & Cadavid-Osorio, C. A. (2025). Optimización de procesos empresariales mediante metodologías ágiles: Estudio empírico en empresas colombianas. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 13(3)*, 1–11. https://doi.org/10.15649/2346030X.5285

Australian Institute of Project Management. (s .f.). *CPPM competency standards (versión 3.0)* https://7399164.fs1.hubspotusercontent-ap1.net/hubfs/7399164/RegPM-packages-2024/AIPM%20Professional%20Competency%20Standards%20-%20CPPM.pdf

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bou Hatoum, M., Nassereddine, H., Musick, S., & El-Jazzar, M. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment, 9*, Artículo 1207564. https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1207564

Brajer-Marczak, R., Marciszewska, A., & Zabłocka-Kluczka, A. (2024). In search of the factors fostering Green Project Management in nonprofit organizations: Research results from Poland. *Humanities and Social Sciences, 31*(1), 33–47. https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.02

Confederación Colombiana de ONG. (s. f.). *¿Qué es la RSPC?* Rendición Social Pública de Cuentas (RSPC): https://ccong.org.co/rspc/acerca-de.html

Crawford, L., & Nahmias, A. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management, 28*(4), 405-412. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.).* Pearson Education Limited

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia potencia mundial de la vida.* https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf

Fernández García, T., & Ponce de León Romero, L. (2016). *Elaboración, gestión y evaluación de proyectos sociales.* Ediciones Pirámide.

Fernández García, T., & Ponce de León Romero, L. (2021). *Trabajo social individualizado: Metodología de intervención* (2.ª ed.). Alianza Editorial.

Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., & López-Arostegui., A. B. (Octubre de 2010). Guía para la gestión de proyectos sociales. *Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*. Berekintza. https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf

Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal, 52*(2), 161-175. https://doi.org/10.1177/8756972820973082

Gómez Méndez, J. D., & Quintero Martínez, S. F. (2023). *Propuesta del modelo de gestión de inventario determinístico ABC bajo la técnica PEPS utilizando los principios del marco de referencia Scrum: Caso Fundación Doctora Arcoíris* [Tesis de posgrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás. http://hdl.handle.net/11634/51878

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Instituto de Hidrología Meteorología y Estudios Ambientales. (2025). *Monitoreo de la superficie de bosque y deforestación en Colombia 2024.* Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, Bogotá. https://www.ideam.gov.co/sala-de-prensa/informes/publicacion-jue-31072025-1200

International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management—Guidance on project management.* International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/74947.html

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management—Context and concepts*. https://www.iso.org/standard/75704.html

International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management* (Versión 4.0). International Project Management Association. https://www.ipma.world/individuals/standard/

Jacobsen, R. (2022). Public Sector Projectification – A Systematic Review of the Literature. *Scandinavian Journal of Public Administration, 26*(4), 91-112. https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588

Jong, C. L., & Ganzaroli, A. (2024). Managing digital transformation for social good in non-profit organizations: The case of The Felix Project zeroing hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 35*(3), 417-427. https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5

Kerzner, H. (2025). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (14.ª ed.). John Wiley & Sons.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Krampe, F., & de Coning, C. (2024). Climate change and peacebuilding. En R. Mac Ginty (Ed.), *Routledge Handbook of Peacebuilding* (2ª ed., págs. 186-200). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003293408

Larosa, F., Rhomrassi, L., Hoyas, S., Conejero, J., Garcia-Martinez, J., Mallor, F., Fuso Nerini, F., & Vinuesa, R. (2026). Critical misalignments in climate pledges reveal imbalanced sustainable development pathways. *Nature Communications, 17*, 4719. https://doi.org/10.1038/s41467-026-73564-5

Lieberum, T., Schiffels, S., & Kolisch, R. (2022). Should we all work in sprints? How agile project management improves performance. *Manufacturing & Service Operations Management, 24(4)*, 2293–2309. https://doi.org/10.1287/msom.2022.1091

Löfström, M. (2025). Projectified collaboration between nonprofit organizations and public organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 1-22. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2024-0233

Malgesini, G. (2012). *Guía metodológica sobre el proyecto de intervención social.* EAPN España.

Márquez, M., & Arzola, M. (2008). Análisis comparativo de los sistemas para certificación en gestión de proyectos otorgados por IPMA, PMI, AIPM y PMAJ. En *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management y XII Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 93–104). http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY//93-104.pdf

Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management, 38*(7), 441-453. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002

Miranda Miranda, J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos: alcance, tiempo, presupuesto y calidad.* MM Editores.

Montes-Guerra, M. I., Ramos, F. N., & Díez-Silva, H. M. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales. *Revista de Tecnología*, *12*(2), 11-23. https://doi.org/10.18270/rt.v12i2.757

Muñoz, I. C., Collazos, C. A., & Hurtado, J. A. (2024). Desafíos de colaboración en la adopción de Scrum: Un estudio en equipos de desarrollo de software del departamento del Cauca, Colombia. *TecnoLógicas, 27(59)*, Article e2881. https://doi.org/10.22430/22565337.2881

Murray, A. (2023). *PRINCE2 7: A new chapter in a well-told story*. https://www.peoplecert.org/news-and-announcements/2023/Prince2-7-new-chapter

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *Measuring and managing results in development co-operation: A review of challenges and practices among DAC members and observers.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c7762fac-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024a). *Development Co-operation Report 2024: Tackling Poverty and Inequalities through the Green Transition.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/357b63f7-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024b). *Shifting Power with Partners: Toolkit for Implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7987e8db-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *OECD Environmental Performance Reviews: Colombia 2026.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/968398f7-en

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://hdl.handle.net/11362/5607

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2022). A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas [Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas]. *Revista Panamericana de Salud Pública, 46,* Artículo e112. https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112

Patrimonio Natural Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas. (s. f.). *Patrimonio Natural.* https://patrimonionatural.org.co

Pérez Serrano, G. (2016). *Diseño de proyectos sociales: Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación* (1.ª ed.). Madrid: Narcea Ediciones. https://doi.org/10.14201/14777

Porras Barajas, N. (2017). Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. *Daena: International Journal of Good Conscience, 12*(3), 328-344. http://www.spentamexico.org/v12-n3/A20.12(3)328-344.pdf

Project Management Association of Japan. (s. f.). *Program & Project Management for Enterprise Innovation.* https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). https://www.pmi.org/standards/pmbok

Project Management Institute. (2024). *Pulse of the Profession 2024: The future of project work: Moving past office-centric models.* Project Management Institute. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf

Project Management Institute & Green Project Management. (2026). *GPM P5 standard for sustainability in project management (Version 4.0).* PMI GPM Sustainability JV, LLC. https://www.pmi.org/standards/gpm-p5-standard-for-sustainability-in-project-management

Ramírez-Delgado, R. P. (2021). Gestión de la planificación de los proyectos de investigación y extensión de ingeniería, basado en los lineamientos del PMI. *Mundo FESC*, 11(S1), 166–181. https://doi.org/10.61799/2216-0388.859

Reuters. (31 de julio de 2025). *Colombia deforestation surges 43% fueled by fires, land-grabbing.* https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/colombia-deforestation-surges-43-fueled-by-fires-land-grabbing-2025-07-31

Rodríguez-Rivero, R., & Ortiz-Marcos, I. (2022). The methodology of the logical framework with a risk management approach to improve the sustainability in the international development projects. *Sustainability, 14(2)*, Article 756. https://doi.org/10.3390/su14020756

Saleh, F., & Karia, N. (2022). Adaptive project management model for the international development and aid projects. *Nonprofit Management & Leadership, 33*(2), 383–409. https://doi.org/10.1002/nml.21527

Santofimio Granados, B. V. (2025). *Propuesta de guía para la integración de metodologías ágiles y tradicionales en la gestión de proyectos humanitarios: Enfoque en la etapa de monitoreo y evaluación* (Tesis de maestría, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Repositorio Institucional Universidad Distrital. https://hdl.handle.net/11349/95871

Sekaki, Y., Ziane, H., & Khazzar, A. (2025). Artificial Intelligence in Management Studies (2021-2025): A bibliometric mapping of themes, trends, and global contributions. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Managementand Economics, 6*(9), 62–80. https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/2033

Silvius, G., & Schipper, R. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management, 38*(6), 353-367. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003

Silvius, G., Schipper, R., & Huemann, M. (2024). Sustainable Project Management. En G. Silvius, M. Huemann, & R. Turner (Edits.), *Handbook of Project Management, 6th edition* (págs. 239-254). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003274179-20

Székely, B., Erdeiné Késmárki-Gally, S., & Lakner, Z. (2025). Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society, 6*, 100182. https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100182

Turner, J. (2014). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Ulla, L., & Giomi, C. (2006). *Guía para la elaboración de proyectos sociales.* Espacio Editorial.

Wiepking, P., & de Wit, A. (2024). Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model. *Nonprofit Management & Leadership, 34(4)*, 801–824. https://doi.org/10.1002/nml.21592

Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2023). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (16.ª ed.). Pearson.

Workneh, E. Y., & Aga, D. A. (2022). The effect of monitoring and evaluation practices on the success of development projects of non-governmental organizations. *African Journal of Leadership and Development,* *7*(2), 17-32. https://doi.org/10.63990/2022ajoldvol7iss2pp17-32

Yitbarek, T. W., Wilson, J. R., Evans, A., & Dehnen-Schmutz, K. (2025). An analysis of macro-environment factors influencing the governance of tree planting schemes in Africa. *Current Research in Environmental Sustainability, 10, Article 100302. https://doi.org/10.1016/j.crsust.2025.100302*

Apéndice A. Rúbrica para Análisis Comparativo de Metodologías de Gestión de Proyectos

Tabla 18 Rúbrica análisis comparativo de metodologías de gestión de proyectos

Criterio	Definición	Bajo/a	Medio/a	Alto/a
Nivel de estructuración	Grado de formalización de procesos, responsabilidades, documentos y mecanismos de control.	Establece una estructura mínima y deja amplio margen para definir procedimientos.	Define componentes básicos y permite desarrollar procedimientos complementarios.	Describe de manera detallada procesos, responsabilidades, documentos y controles.
Aplicabilidad en ONG	Correspondencia de sus componentes con las necesidades de gestión de las ONG consideradas en el estudio.	Presenta correspondencia limitada y requiere modificaciones sustanciales.	Responde parcialmente a las necesidades y requiere ajustes relevantes.	Responde ampliamente a las necesidades y requiere ajustes acotados.
Adaptabilidad a cooperación internacional	Posibilidad de adecuar sus componentes a requisitos de cooperantes, coordinación de actores y seguimiento de resultados.	Requiere incorporar numerosos mecanismos externos para responder a esos requisitos.	Permite atender parte de los requisitos mediante ajustes o herramientas complementarias.	Permite integrar ampliamente esos requisitos mediante sus componentes y mecanismos de adaptación.
Complejidad de implementación	Exigencia de conocimientos, capacitación, documentación, coordinación y recursos para su adopción.	Requiere pocos componentes formales y una preparación inicial limitada en el contexto evaluado.	Requiere capacitación y ajustes organizacionales de alcance moderado.	Requiere capacitación especializada, documentación extensa o cambios organizacionales importantes.
Escalabilidad	Posibilidad de ajustar su aplicación a proyectos de diferente tamaño, duración y número de participantes.	Su aplicación se concentra en ámbitos acotados y requiere modificaciones sustanciales para ampliarse.	Puede ampliarse mediante mecanismos adicionales de coordinación.	Prevé mecanismos de adaptación que permiten su aplicación en proyectos de distinta escala.

Fuente: *Elaboración propia*

Apéndice B. Instrumento de medición validado

Tabla 19 Instrumento de medición validado

INSTRUMENTO (ENCUESTA) DE MEDICIÓN VALIDADO			
PLAN OPERATIVO COMO PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN COLOMBIA EN ONG FONDO PATRIMONIO NATURAL			
VARIABLE	**No.**	**PREGUNTA**	**RESPUESTA**
Contexto	1	¿Se implementa algún proceso o metodología para la identificación de las necesidades previas al diseño de los proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	2	¿Se implementa algún proceso o metodología para la priorización de las necesidades que se identifican previas al diseño de los proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	3	¿Cree que es de importancia la implementación y aplicación de un diagnóstico previo a la formulación de proyectos para identificar necesidades?	Si. No.
	4	¿La metodología con que Fondo Patrimonio Natural realiza el diagnóstico para la formulación de proyectos es el correcto y adecuado?	Si. No.
	5	¿Se cuenta con una herramienta para la realización del diagnóstico para la formulación de proyectos?	Si. No.
Recursos	1	La metodología para la administración de recursos humanos o de personal es el adecuado para la gestión de proyectos	Si. No.
	2	Fondo Patrimonio Natural cuenta con el recurso humano calificado para la gestión de proyectos	Si. No.
	3	Es frecuente el no contar con el recurso humano calificado necesario para la ejecución de proyectos	Si. No.
	4	Cree que es pertinente y conveniente que Fondo Patrimonio destine recursos (tiempo y económico) para capacitación sobre gerencia de proyectos	Si. No.
	5	¿Es frecuente que se tengan que redistribuir los recursos (humanos y económicos) asignados a la ejecución de los proyectos?	Si. No.
Planificación	1	¿Se cuenta con una herramienta o	Si. ¿Cual?

		metodología para la realización del cronograma de actividades para los proyectos?	No.
	2	¿Es frecuente que se cumpla el cronograma de las actividades vs planeación inicial de los proyectos?	Si. No.
	3	¿Es probable que exista una coincidencia directa entre la ejecución del presupuesto del proyecto frente a la planificación inicial?	Si. No.
	4	¿Está de acuerdo Fondo Patrimonio Natural con las propuestas de las Entidades Implementadoras para la planificación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?	Si. No.
	5	Pondere de 1 a 5 donde 1 es poco eficiente y 5 muy eficiente la gestión de riesgos de los proyectos que ejecuta Fondo Patrimonio Natural	1. 2. 3. 4. 5.
Dirección	1	¿Están la Direcciones y Coordinaciones calificados para la administración y gerencia de proyectos?	Si. No.
	2	Fondo Patrimonio Natural tiene implementado algún tipo de estándar y/o metodología internacional para la gerencia de proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	3	¿Las Direcciones y Coordinaciones tienen el enfoque establecido de gestionar proyectos sostenibles?	Si. No.
	4	¿Considera que es importante que los equipos responsables de la gestión de proyectos se capaciten en las competencias de gerencia de proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	5	¿Cree que la estructura organizacional actual es la adecuada para la toma de decisiones en la gestión de proyectos?	Si. No.
Articulación e Integración	1	¿Es frecuente la implementación de la gestión del conocimiento (lecciones aprendidas) para la implementación y ejecución de proyectos?	Si. No.
	2	¿Existe una buena relación entre Fondo Patrimonio Natural, Financiador y las Entidades Implementadoras para el cumplimiento de los objetivos, metas y alcance de los proyectos que se ejecutan?	Si. No.

	3	¿Se tiene implementado un proceso o metodología para el control de cambios realizados o solicitudes en los proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	4	¿Es importante para Fondo Patrimonio Natural la articulación e integración de proyectos con otras organizaciones?	Si. No.
	5	¿Sirven las integraciones de diferentes disciplinas en la confirmación de equipos para la gestión de proyectos?	Si. No.
Control y seguimiento	1	¿Se cuenta con un sistema para llevar el control de calidad de los proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	2	¿Se tiene implementado un proceso o metodología para el control y seguimiento en la fase de implementación de los proyectos?	Si. ¿Cual? No.
	3	¿Se tiene implementado un proceso o metodología para la evaluación de los proyectos ejecutados?	Si. ¿Cual? No.
	4	¿Se tiene la práctica de estrategias de sostenibilidad como propuesta de eficiencia y eficacia en la implementación de los proyectos?	Si. No.
	5	¿En los procesos de control y seguimiento de los proyectos en ejecución o ejecutados, se realizan auditorías internas?	Si. No.

Fuente: *Elaboración propia*

Apéndice C. Información de los perfiles de los expertos FPN

Tabla 20 Información de los expertos de FPN

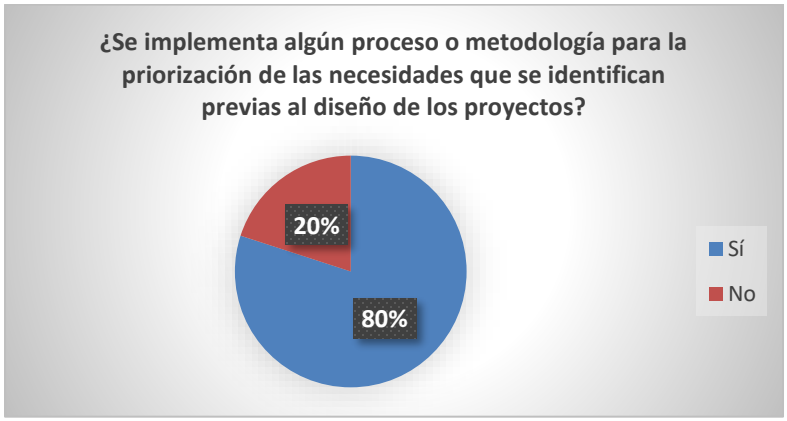
Experto	Perfil
E1	Ingeniero en recursos naturales renovables
E2	Ingeniero ambiental con un máster en desarrollo rural
E3	Politóloga egresada de la Pontificia Universidad Javeriana, con énfasis en Gestión Pública
E4	Bióloga de la Universidad de los Andes con maestría en estudios ambientales de la Universidad de Yale
E5	Contadora pública, máster en Microfinanzas y Desarrollo Social
E6	Ecólogo experto en monitoreo participativo, ecología del paisaje, ordenación y gestión adaptativa de áreas protegidas. MSc Biodiversidad Áreas Tropicales
E7	Ingeniero Forestal con especialización en Derecho Público
E8	Ecóloga, máster en gestión ambiental y especialista en proyectos de cambio climático, miembro fundador del Grupo de Restauración ecológica de la Universidad Nacional
E9	Especialista en contratación internacional y profesional en finanzas y relaciones internacionales
E10	Abogada especializada en derecho administrativo

Fuente: *Elaboración propia con base en la información suministrada por los expertos.*

Apéndice D. Resultados del diagnóstico organizacional aplicado

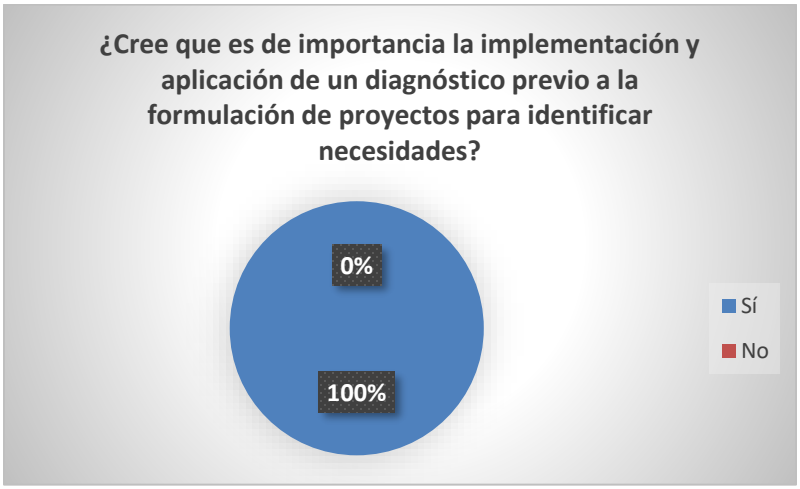
Resultados de la variable contexto

Figura 13 Proceso de priorización de necesidades para el diseño de proyectos



Nota: *Responde a la pregunta ¿Se implementa algún proceso o metodología para la priorización las necesidades que se identifican previas al diseño de los proyectos?*

Figura 14 Importancia de un diagnóstico previo



Nota: *Responde a la pregunta ¿*Cree *que es de importancia la implementación y aplicación de un diagnóstico previo a la formulación de proyectos para identificar necesidades?*

Figura 15 Metodología para el diagnóstico es correcta y adecuada



Nota: *Responde a la pregunta ¿La metodología con que Fondo Patrimonio Natural realiza el diagnóstico para la formulación de proyectos es el correcto y adecuado?*

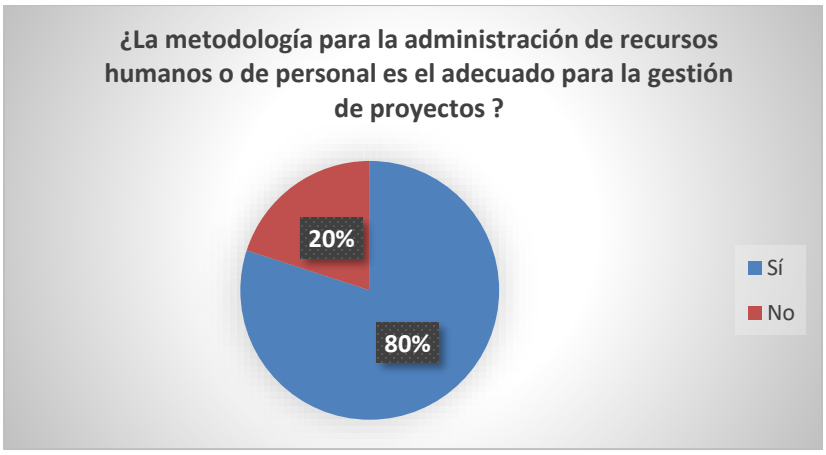
Figura 16 Herramienta para el diagnóstico



Nota: *Responde a la pregunta ¿Se cuenta con una herramienta para la realización del diagnóstico para la formulación de proyectos?*

Resultados de la variable de recursos

Figura 17 Metodología para la administración de los recursos humanos



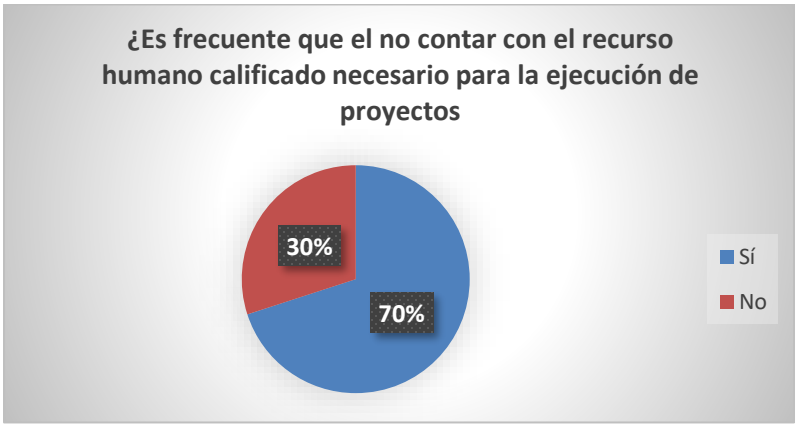
Nota: *Responde a la pregunta ¿La metodología para la administración de recursos humanos o de personal es el adecuado para la gestión de proyectos?*

Figura 18 Recurso humano calificado para la gerencia de proyectos



Nota: *Responde a la pregunta ¿Fondo Patrimonio Natural cuenta con el recurso humano calificado para la gestión de proyectos?*

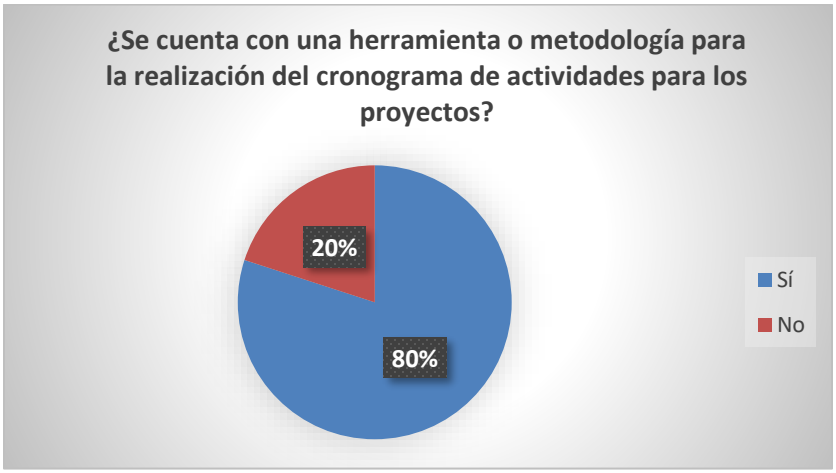
Figura 19 Frecuencia en no contar con el recurso humano necesario



Nota: *Responde a la pregunta ¿Es frecuente que el no contar con el recurso humano calificado necesario para la ejecución de proyectos?*

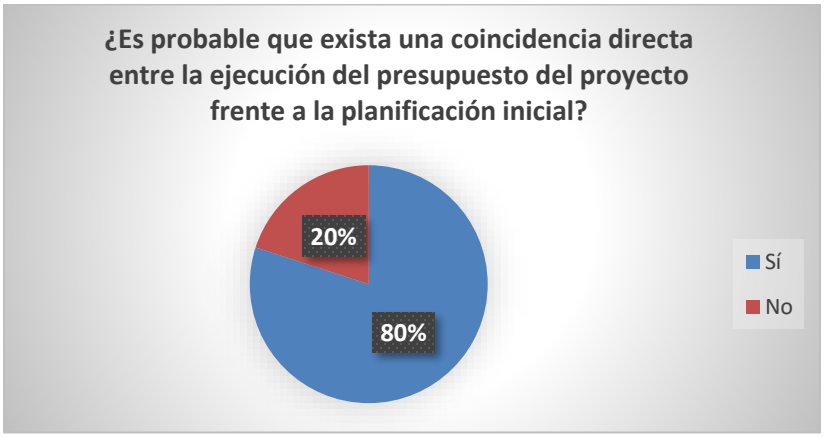
Resultados de la variable de planificación

Figura 20 Metodología para la realización del cronograma



Nota: *Responde a la pregunta ¿*Se *cuenta con una herramienta o metodología para la realización del cronograma de actividades para los proyectos?*

Figura 21 Ejecución presupuesto vs planificación inicial



Nota: *Responde a la pregunta ¿Es probable que exista una coincidencia directa entre la ejecución del presupuesto del proyecto frente a la planificación inicial?*

Figura 22 Alineación con las propuestas de las EI



Nota: *Responde a la pregunta ¿Está de acuerdo Fondo Patrimonio Natural con las propuestas de las Entidades Implementadoras para la planificación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?*

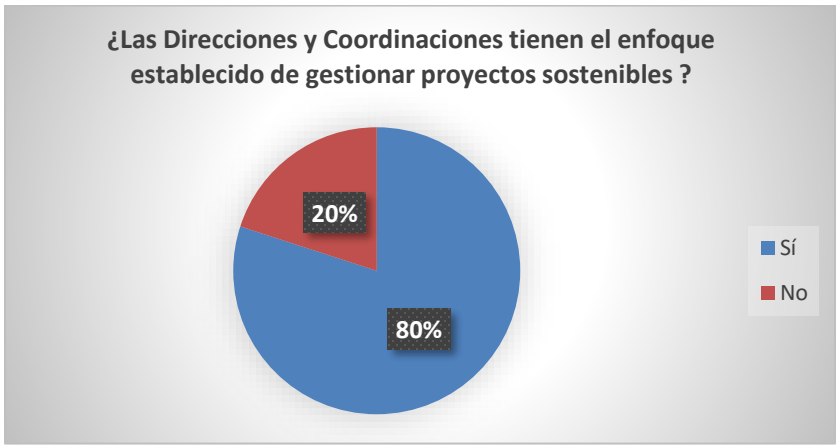
Resultados de la variable de dirección

Figura 23 Capacidad directivos en gestión de proyectos



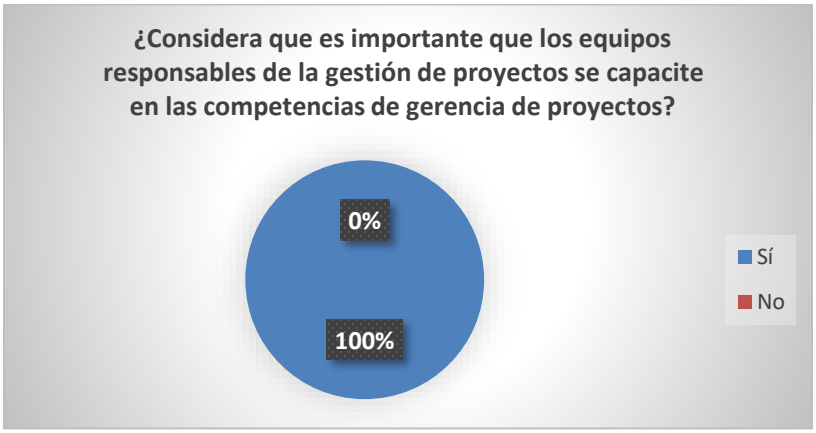
Nota: *Responde a la pregunta ¿Están la Direcciones y Coordinaciones calificados para la administración y gerencia de proyectos?*

Figura 24 Enfoque de gestión de proyectos sostenibles



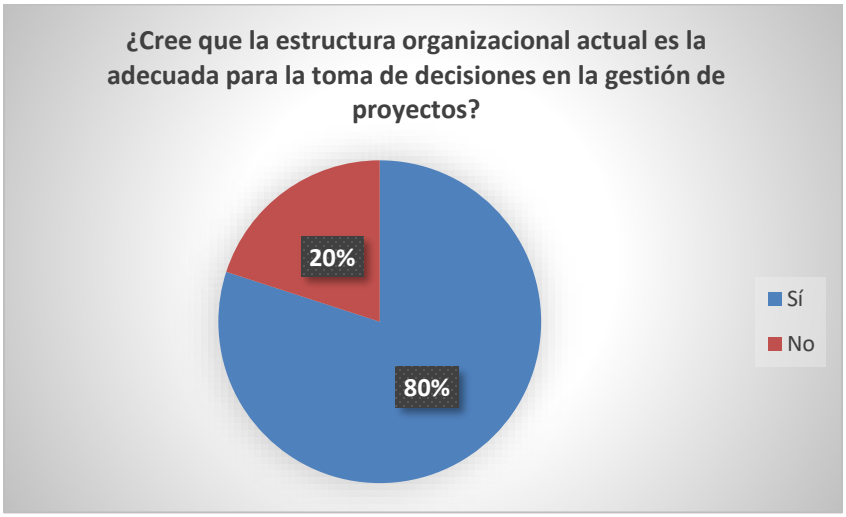
Nota: *Responde a la pregunta ¿Las Direcciones y Coordinaciones tienen el enfoque establecido de gestionar proyectos sostenibles?*

Figura 25 Capacitación en competencias de gerencia de proyectos



Nota: *Responde a la pregunta ¿Considera que es importante que los equipos responsables de la gestión de proyectos se capaciten en las competencias de gerencia de proyectos?*

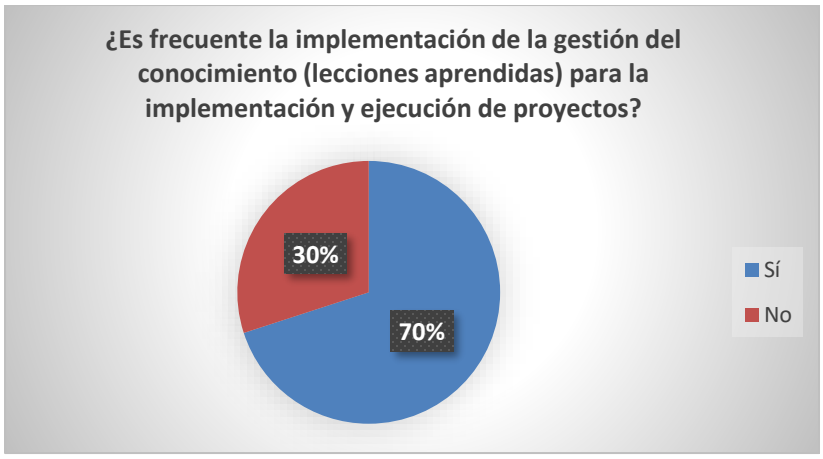
Figura 26 Estructura organizacional adecuada



Nota: *Responde a la pregunta ¿Cree que la estructura organizacional actual es la adecuada para la toma de decisiones en la gestión de proyectos?*

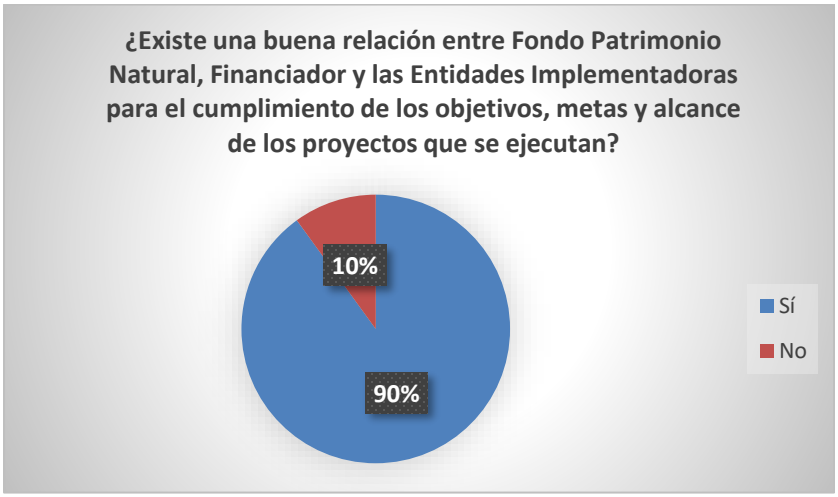
Resultados de la variable articulación e integración

Figura 27 Gestión del conocimiento



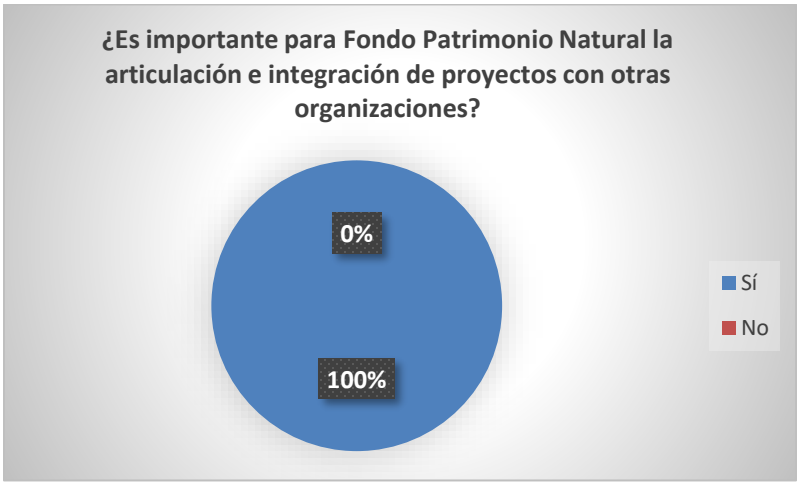
Nota: *Responde a la pregunta ¿Es frecuente la implementación de la gestión del conocimiento (lecciones aprendidas) para la implementación y ejecución de proyectos?*

Figura 28 Relación entre FPN, Financiador y EI



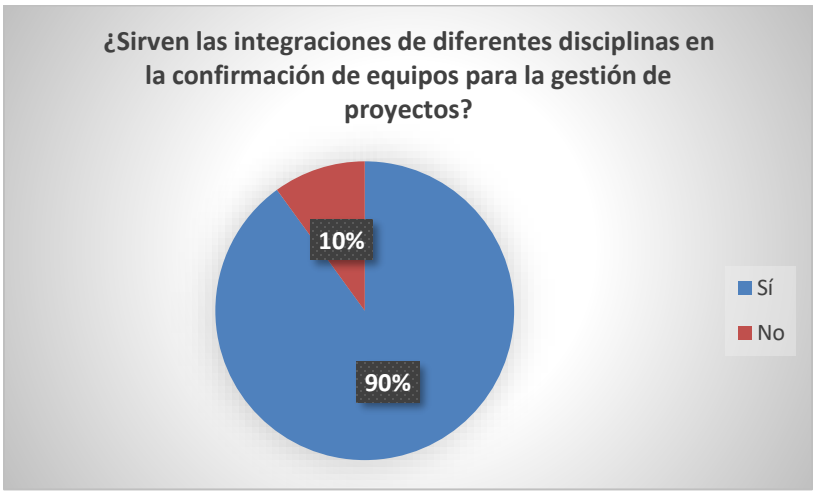
Nota: *Responde a la pregunta ¿Existe una buena relación entre Fondo Patrimonio Natural, Financiador y las Entidades Implementadoras para el cumplimiento de los objetivos, metas y alcance de los proyectos que se ejecutan?*

Figura 29 Importancia de la articulación e integración de proyectos



Nota: *Responde a la pregunta ¿Es importante para Fondo Patrimonio Natural la articulación e integración de proyectos con otras organizaciones?*

Figura 30 Integración y conformación de equipos



Nota: *Responde a la pregunta ¿Sirven las integraciones de diferentes disciplinas en la confirmación de equipos para la gestión de proyectos?*

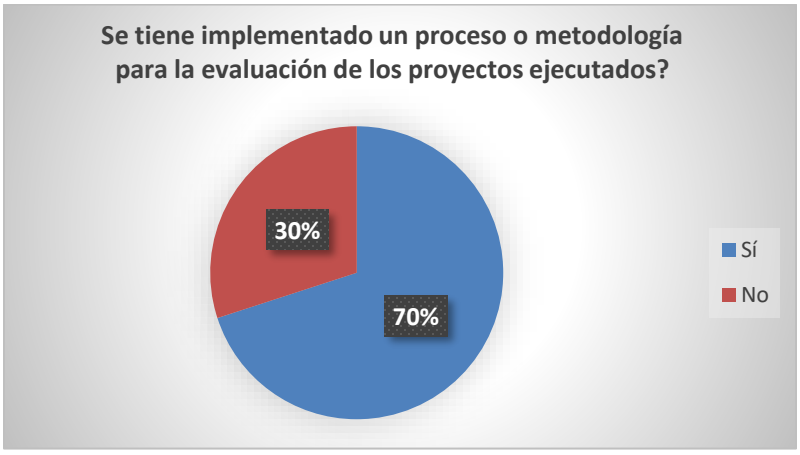
Resultados de la variable control y seguimiento

Figura 31 Control y seguimiento



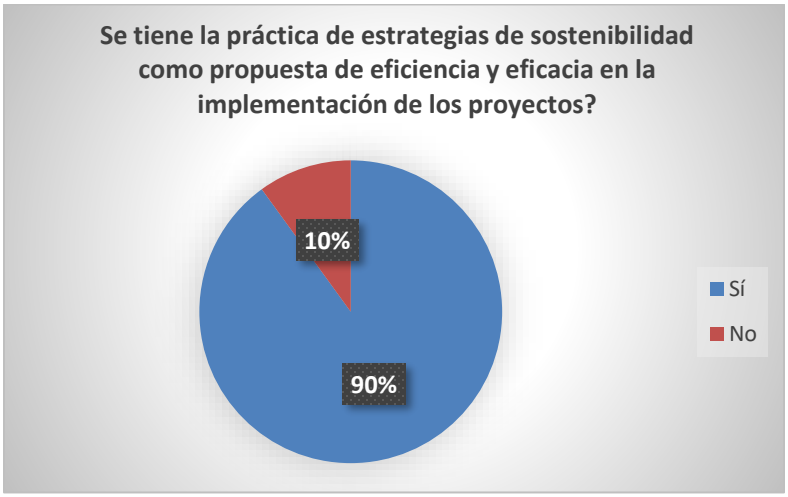
Nota: *Responde a la pregunta ¿Se tiene implementado un proceso o metodología para el control y seguimiento en la fase de implementación de los proyectos?*

Figura 32 Evaluación de proyectos



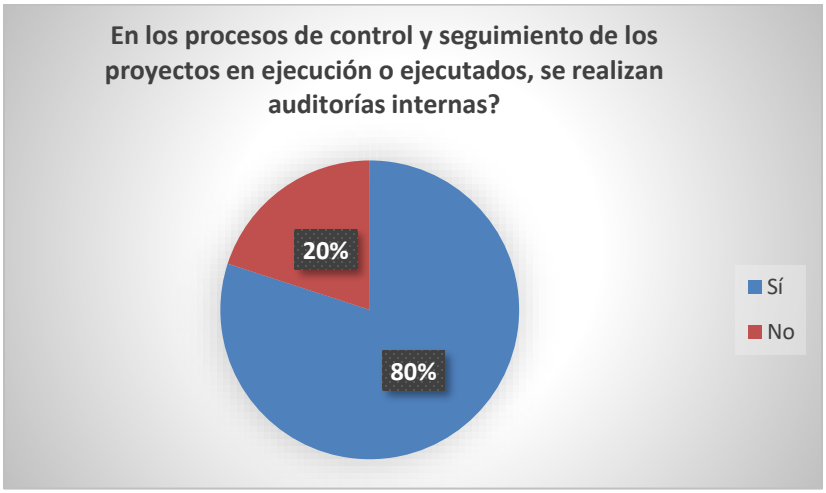
Nota: *Responde a la pregunta ¿Se tiene implementado un proceso o metodología para la evaluación de los proyectos ejecutados?*

Figura 33 Estrategia de sostenibilidad



Nota: *Responde a la pregunta ¿Se tiene la práctica de estrategias de sostenibilidad como propuesta de eficiencia y eficacia en la implementación de los proyectos?*

Figura 34 Auditorías internas



Nota: *Responde a la pregunta ¿En los procesos de control y seguimiento de los proyectos en ejecución o ejecutados, se realizan auditorías internas?*

Apéndice E. Instrumento de validación del plan operativo

Calificar cada ítem en un rango de 1 a 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Tabla 21 Instrumento de validación del plan operativo

PROPUESTA PLAN OPERATIVO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN COLOMBIA EN ONG FONDO PATRIMONIO NATURAL			
DIMENSIÓN	**No.**	**PREGUNTA**	**CALIFICACIÓN**
Pertinencia Estratégica	1	El plan responde a las necesidades de gestión identificadas en el diagnóstico de Fondo Patrimonio Natural.	
	2	Las actividades propuestas están alineadas con los objetivos estratégicos de la guía metodológica.	
	3	El plan fortalece la capacidad institucional para la gestión de proyectos.	
	4	El plan es coherente con el contexto colombiano de cooperación internacional.	
	5	Las acciones planteadas generan valor para la organización.	
Coherencia Metodológica	1	Existe coherencia entre diagnóstico, objetivos y actividades.	
	2	Las herramientas seleccionadas corresponden a las brechas y a los procesos que se propone fortalecer.	
	3	La secuencia de implementación es lógica.	
	4	Los entregables están claramente definidos.	
	5	El cronograma es consistente con las actividades propuestas.	
Factibilidad Técnica	1	La propuesta especifica perfiles, dedicaciones y responsabilidades suficientes para analizar su viabilidad operativa.	
	2	La propuesta presenta una estimación de costos y una fuente prevista de financiación que permiten analizar su viabilidad financiera.	
	3	La metodología puede implementarse sin afectar significativamente la operación de la ONG.	
	4	Las responsabilidades están claramente asignadas.	
	5	El plan puede implementarse con la estructura organizacional existente.	
Gestión del Proyecto	1	El plan contempla mecanismos de seguimiento.	
	2	Incluye indicadores de cumplimiento.	
	3	Se identifican riesgos relevantes.	
	4	Las acciones de mitigación son adecuadas.	
	5	El proceso de monitoreo facilita la toma de decisiones.	
Aplicabilidad	1	El plan puede aplicarse en proyectos nuevos.	

	2	Puede adaptarse a proyectos en ejecución.	
	3	La metodología es flexible frente a diferentes tipos de proyectos.	
	4	Favorece la mejora continua.	
	5	La propuesta define mecanismos para medir cambios en la eficiencia de la gestión durante una aplicación piloto.	
Calidad General del Documento	1	La redacción es clara.	
	2	El lenguaje técnico es apropiado.	
	3	La estructura del documento facilita su comprensión.	
	4	La información presentada es suficiente.	
	5	Recomendaría implementar este plan operativo en una ONG.	

Fuente: *Elaboración propia*