Diseñar un modelo empresarial de gestión y ejecución de proyectos sociales

Gestión Social Integral (GSI) “Territorios con Futuro”

Luis Alfonso Carmona González

Nicolas Javier Quimbayo Santana

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

22 de Septiembre de 2026

Diseñar un modelo empresarial de gestión y ejecución de proyectos sociales

Gestión Social Integral (GSI) “Territorios con Futuro”

Luis Alfonso Carmona González

Nicolas Javier Quimbayo Santana

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Antonio Rodriguez Peña

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

22 de Septiembre de 2026

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C, día/mes/año

Dedicamos este trabajo a Dios, por brindarnos la fortaleza,sabiduría y la oportunidad de alcanzar esta meta tan importante.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, su paciencia en este proceso.

Por último a nosotros por la perseverancia, el compromiso y la determinación para superar cada desafío, demostrando el esfuerzo y disciplina para lograrlo.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios por permitirnos culminar esta etapa, nuestra formación académica y por darnos la fortaleza necesaria para afrontar cada reto.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente, pilares fundamentales para alcanzar este objetivo.

A nuestro director de tesis, por su orientación, disposición y valiosos conocimientos, que fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación. Asimismo, agradecemos a los docentes de la maestría por compartir su experiencia y contribuir significativamente a nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros y amigos, quienes compartieron este camino académico, ofreciendo apoyo, intercambio de ideas y palabras de aliento que hicieron posible culminar esta importante etapa.

Resumen

El presente trabajo aborda la viabilidad de la creación de una empresa especializada en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos sociales en Colombia, llamada Gestión Social Integral (GSI). La investigación surge a partir de problemáticas estructurales como la ineficiencia en la gestión de proyectos sociales, a pesar de la disponibilidad de recursos públicos, privados y de cooperación internacional.

El objetivo principal es evaluar la viabilidad técnica, de mercado y financiera de la empresa propuesta. Para ello se empleó una metodología de enfoque cualitativo, que incluyó análisis documental, 8 entrevistas semiestructuradas a actores del sector (experto temático, experto en sostenibilidad, empresarios/aliados clave y clientes potenciales) en cuatro ciudades, bajo muestreo no probabilístico por conveniencia, así como herramientas de planeación estratégica y financiera.

Los resultados sugieren una necesidad real de servicios especializados, un mercado con potencial significativo y una oportunidad de diferenciación basada en la gestión integral de proyectos. Desde el punto de vista financiero, el modelo muestra viabilidad en el mediano plazo, con un Valor Presente neto (VPN) de $58.894.917, una Tasa interna de Retorno (TIR) del 26,48% y un periodo de recuperación de 3,97 años,

Se concluye que la creación de GSI es viable, siempre que se implementen estrategias orientadas a la construcción de reputación, alianzas estratégicas y gestión eficiente de recursos, contribuyendo así al fortalecimiento del impacto social en el país.

Palabras clave: Proyectos sociales, Modelo de negocio, Viabilidad financiera, Gestión de proyecto, Impacto social, Colombia.

Abstract

This master’s thesis evaluates the feasibility of creating a company specialized in the formulation, implementation, and evaluation of social projects in Colombia, named Gestión Social Integral (GSI). The study arises from structural challenges such as inefficiencies in social project management, despite the availability of public, private, and international cooperation resources.

The main objective is to assess the technical, market and financial viability of the proposed company. A qualitative approach was applied, including document analysis and 8 semi-structured interviews with key sector stakeholders (a subject-matter expert, a sustainability expert, business partners/allies, and potential clients) across four cities, under non-probabilistic convenience sampling, as well as strategic and financial planning tools.

The findings suggest a need for specialized services, a market with significant potential relative to a limited obtainable share, and an opportunity for differentiation in an integrated project management model. From a financial perspective, under the model’s assumptions, the venture shows a Net Present Value (NPV) of $58,894,917 COP and an Internal Rate of Return (IRR) of 26.48% against an 18% evaluation rate, with an accumulated 5-year Return on Investment (ROI) of 176.9%; break-even sales are exceeded from the first year, although net income is negative in year one due to financing costs and turns positive from year two onward.

It is concluded that the creation of GSI presents a plausible opportunity, conditioned on reconciling the financial model’s remaining assumptions and on more robust commercial validation, and provided that strategies focused on reputation building, strategic

partnership, and efficient resource management are implemented, thereby contributing to strengthening social impact in the country.

Keywords: Social projects, business model, financial feasibility, project management, social impact, Colombia.

Contenido

Lista de Figuras....9
Lista de Tablas....9
Introducción....10
Objetivos....14
Objetivo general....14
Objetivos específicos....14
Naturaleza del proyecto....17
Objetivos empresariales....19
Estado actual del negocio....20
Potencial del mercado y demanda comercial de referencia....20
Análisis del Sector....22
Características de sector....22
Análisis de fuerzas que impactan el negocio....23
Necesidad....30
Problema central....31
Mapa de empatía de los actores principales....31
Diseño metodológico entrevistas semiestructura....33
Instrumento de validación....33
Análisis de oportunidades y amenazas....34
Análisis de los competidores....36
Análisis VRIO Gestión Social Integral....37
Conclusión del análisis VRIO....42
Validación e Investigación de Mercado....43
Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible....46
Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio....48
Estimación cualitativa de demanda utilizada en el modelo....49
Dimensionamiento del mercado: TAM, SAM y SOM....52
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado....54
Objetivos de mercadeo....54
Estrategia General de Mercadeo....55
Estrategia de Producto y Servicio....56
Estrategia de Distribución....56
Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso....57
Estrategia de Comunicación y Promoción....58
Estrategias Institucionales....58
Marketing Relacional....59

Reputación y confianza....59
Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo....59
Aspectos Técnicos....61
Determinación de la localización....61
Ficha técnica de los servicios....62
Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio....63
Ciclo de gestión....64
Herramientas, control integrado y responsables....66
Impacto social y limitaciones....67
Recursos tecnológicos e infraestructura....67
Capacidad de Producción o Prestación del Servicio....68
Aspectos Organizacionales y Legales....69
Estructura Organizacional....69
Aspectos Financieros....76
Enfoque hacia la Sostenibilidad....79
Dimensión Social....80
Dimensión Ambiental....81
Dimensión Económica....81
Dimensión de Gobernanza....82
Conclusiones....83
Anexos....89

Lista de Figuras

Figura 1. Lienzo de la propuesta de la propuesta de valor de Gestión Social Integral 16
Figura 2. Árbol de problemas 24
Figura 3. DOFA 26
Figura 4. Modelo de negocio. 33
Figura 5. Lienzo modelo de negocio sostenible. 35
Figura 6. Procesos de ejecución 47
Figura 7. Ingresos/ventas primero años 55
Figura 8. Inversión total y necesidades de financiación 56
Figura 9. Evaluación financiera y punto de equilibrio 56

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Valoración PESTEL 22
Tabla 2. Análisis de competidores 35
Tabla 3. Matriz VRIO Gestión Social Integral 41
Tabla 3. Matriz de segmentación del mercado 41
Tabla 5. Del gasto social agregado al mercado total (TAM) 50
Tabla 6. Supuestos y resultados del SAM (billones COP) 51
Tabla 7. Mercado obtenible (SOM) frente al SAM 51
Tabla 8. Inversión estimada de mercado 57
Tabla 9. Plan de mercado ejecutable 58
Tabla 11. Planeación y control por área 63
Tabla 12. Recursos tecnológicos e infraestructura 65
Tabla 13. Gastos operativos recurrentes 66
Tabla 14. Presupuesto de Personal Administrativo. 71
Tabla 15. Matriz de responsabilidades del equipo administrativo 72

Introducción

La persistencia de problemáticas estructurales como la pobreza, la desigualdad y la limitada presencia institucional en diversas regiones de Colombia continúa representando uno de los principales desafíos para el desarrollo social del país. De acuerdo con las cifras recientes, la pobreza monetaria alcanzó niveles cercanos al 31,8% a nivel nacional (DANE, 2024), con una incidencia significativamente mayor en zonas rurales, donde supera el 50%. A esto se suman brechas en acceso a servicios básicos, educación y salud, así como los efectos prolongados del conflicto armado, que han profundizado las condiciones de vulnerabilidad en múltiples territorios.

En este contexto, el diseño e implantación de proyectos sociales se posicionan como un mecanismo clave para intervenir dichas problemáticas. Sin embargo, a pesar de la existencia de recursos públicos, privados e internacionales destinados a la inversión social, una proporción significativa de estos proyectos no logra alcanzar los resultados esperados, debido a deficiencias en su formulación, ejecución y seguimiento y evaluación. Estas limitaciones evidencian una brecha estructural entre la disponibilidad de recursos y la capacidad técnica para gestionarlos de manera eficiente y sostenible.

A partir de esta problemática, surge la necesidad de explorar modelos empresariales especializados que permitan fortalecer la estructuración y ejecución de proyectos sociales, integrando enfoques técnicos, financieros y de impacto. En ese sentido, la presente investigación se orienta a analizar la viabilidad de una empresa enfocada en la gestión integral de proyectos sociales en Colombia, con el propósito de contribuir al cierre de brechas en la implementación de iniciativas de desarrollo territorial.

Desigualdad y pobreza: En el año 2024, el índice de pobreza monetaria nacional alcanzó el 31,8% (DANE, 2024). En zonas rurales, la situación es más compleja aún y grave: el 58,2% de los hogares rurales vivían en pobreza monetaria en 2023, frente a un 32,2% en zonas urbanas. Adicional a esto, el déficit de servicios básicos es alarmante: menos del 50% de los hogares rurales tienen acceso al agua potable, mientras que en las ciudades la cobertura supera el 95% (Introducción a la economía, 2024)

Pobreza extrema y brechas urbano-rurales: En 2024, la pobreza extrema afectó al 21.8% del sector rural, 2.5 veces más que en las cabeceras municipales y casi el doble del promedio nacional. (Revista Sur,2024)

Abandono institucional: Organismos médicos como Médicos Sin Fronteras alertan sobre la marginación que sufren las víctimas del conflicto, muchas zonas presentan escasa oferta de servicios en salud mental; por ejemplo, en el Caquetá solo un psiquiatra atiende a toda la población afectada (MSF, 2023).

Persistencia del conflicto armado: El conflicto interno colombiano se ha prolongado durante más de 60 años y ha dejado más de 450.000 muertos. Aunque se firmó un acuerdo de paz en el 2016, en 2024 los grupos armados ilegales como el Clan del golfo, el ELN y disidencias de las FARC ampliaron su control en muchos municipios, intensificando las afectaciones contra la población civil (Informe final de la Comisión de la Verdad; Reuters, 2025)

En materia educativa, los desafíos son constantes. La deserción escolar en zonas rurales alcanza el 4,6% más del doble de la tasa urbana del 1,9% (DANE, 2024), esto refleja la falta de acceso a la educación de calidad, así es que esta es una de las

problemáticas que nos permitiría la formulación de proyectos con factor diferencial que nos permitan hacer la diferencia, contado con equipos multidisciplinarios.

En el ámbito de salud mental las cifras son igualmente críticas. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022), un 13% de los colombianos presentan algún trastorno mental, pero el acceso a la atención especializada es altamente limitado en regiones apartadas, donde datos nos han mostrado que un solo profesional atiende a toda la población (MSF, 2023). A eso se suma el impacto prolongado del conflicto armado, que ha dejado a millones de víctimas con traumas.

La ley 2155 de 2021 es la ley de Inversión Social, siendo esta la normativa que regula y promueve la inversión social en Colombia. Garantiza recursos por aproximadamente 15.2 billones de pesos para la atención de población vulnerable, reactivación económica y estabilidad fiscal (Congreso de Colombia, 2021). De esto también se evidencia otras fuentes de financiamiento de proyecto sociales, encontramos entidades como: Bancoldex, Findeter, Bancolombia, Fondo Emprender del SENA, entre otros.

En el año 2024 el gasto social alcanzó el total de 300,2 billones de pesos, de los cuales el 84,5% fue financiado por el sector público, el 9,4% por fuente privadas obligatorias, y el 6,1% por aportes voluntarios de privados. Los sectores con mayor participación fueron: Salud con un 42,4%, Vejez con un 39% y familia 8% (DANE, 2024).

Prosperidad social ha liderado inversiones significativas, para el 2025 anunciaron 71.193 millones de pesos para fortalecer iniciativas productivas (Presidencia de la República, 2025). En la última década, esta entidad ha destinado 2.5 billones de pesos para

la formación de capital humano, inclusión productiva, infraestructura social y mejoramiento de viviendas (Prosperidad social, 2021).

Sin embargo, la disponibilidad de recursos destinados a la inversión social no garantizan por sí misma el logro de los resultados esperados. La formulación, estructuración, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos requieren capacidades técnicas especializadas que permitan asegurar la articulación entre las necesidades de las comunidades y los objetivos institucionales, los recursos disponibles y los recursos esperados. Esta situación evidencia una oportunidad para fortalecer los mecanismos de gestión de proyectos sociales mediante modelos que integren, en un mismo proceso, las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto. La identificación de necesidades constituye a mejorar la eficiencia, trazabilidad, pertinencia territorial y sostenibilidad de las intervenciones sociales.

En este contexto, surge la propuesta de la creación de una empresa de Gestión Social Integral (GSI), orientada a la gestión integral de proyectos sociales en territorios vulnerables de Colombia. La propuesta parte de las experiencia y lo conocimientos adquiridos por equipo en territorio, y de las necesidades de articular las capacidades técnicas, administrativas y financieras y sociales para acompañar a las organizaciones e instituciones en las diferentes etapas de sus proyecto, desde el diagnóstico y la identificación de necesidades hasta la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y medición de impacto.

GSI ofrece una gestión integral del ciclo de vida de los proyectos, desde el diagnóstico hasta la medición de impacto, diferenciándose de los modelos de operación existente mediante la integración, de la trazabilidad técnica y financiera, el seguimiento

mediante indicadores de impacto y sostenibilidad, y la adaptación territorial de intervenciones. De esta manera la propuesta busca contribuir al desarrollo de proyectos más pertinentes, articulados, medibles y orientados a resultados, teniendo en cuenta características y necesidades específicas de las poblaciones y territorios intervenidos.

En consecuencia, resulta necesario determinar si la creación de una empresa especializada en gestión integral de proyectos sociales cuenta con las condiciones técnicas, comerciales y financieras necesarias para su puesta en marcha y sostenibilidad. El análisis debe considerar tanto las características y necesidades del mercado como las capacidades requeridas para la operaciones, el marco normativo aplicable, la estructura organizacional y los recursos necesarios para desarrollar el modelo de negocio.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar el modelo empresarial de Gestion Social Integral (GSI) y determinar la viabilidad técnica, comercial y financiera para la creación de la empresa que esté orientada a la gestión integral de proyectos de proyectos sociales en territorios vulnerables de Colombia.

Objetivos específicos

1. Evaluar el sector y la oferta existente de los servicios de gestión de proyectos sociales en Colombia.
2. Determinar de manera inicial la propuesta de valor y el modelo de negocio a través de entrevistas con participantes estratégicos.

3. Proyectar el sector total, el accesible y el obtenible (TAM, SAM y SOM) para las actividades prestadas por parte de GSI.
4. Diseñar la metodología de gestión de proyectos de GSI, integrando PMI, marco lógico y estándares de sostenibilidad.
5. Analizar la viabilidad técnica y organizacional del esquema propuesto
6. Planificar y analizar la factibilidad financiera sobre la premisa del modelo
7. Diseñar criterios de sostenibilidad, ambiental, económica y de gobernanza.

El presente proyecto tiene como objetivo general diseñar el modelo empresarial de Gestión Social Integral y evaluar la viabilidad técnica, de mercado y financiera de la creación de una empresa de gestión integral de proyectos sociales en territorios vulnerables de Colombia.

Para alcanzarlo se plantean siete objetivos específicos, cada uno asociado a un entregable del estudio y ordenados según el ciclo PHVA: Planificar (objetivos 1 a 3: sector y competencia, validación preliminar y dimensionamiento del mercado), Hacer (objetivos 4 y 5: metodología de gestión viabilidad técnica y organizacional), Verificar (objetivo 6: viabilidad financiera) y Actuar (objetivo 7: lineamiento de sostenibilidad). Las conclusiones responden, en ese mismo orden, a cada uno de ellos.

El presente documento se organiza de la siguiente manera: el capítulo de Naturaleza del proyecto describe el modelo de negocio propuesto, su propósito y propuesta de valor; el Análisis de sector y la Validación e investigación de mercado, que incluyen el dimensionamiento del mercado (TAM, SAM Y SOM), sustentan la oportunidad de negocio y permiten caracterizar el entorno en el que se desarrolla la empresa; la estrategia y plan de introducción al mercado define lo objetivos, canales, precio y plan ejecutable de

mercado; los Aspectos técnicos, organizacionales y legales, incluida la metodología de gestión de proyectos de GSI, describen las condiciones requeridas para su operación y puesta en marcha; los Aspectos financieros presenta la evaluación económica y financiera de la propuesta; y finalmente, el Enfoque hacia la sostenibilidad y las Conclusiones integran los principales resultados y consideraciones derivadas del análisis de viabilidad del proyecto.

Naturaleza del proyecto

La creación de Gestión Social Integral (GSI) surge a partir del análisis de las limitaciones estructurales en la formulación y ejecución de proyectos sociales en Colombia, particularmente en territorios con altos niveles de vulnerabilidad. A pesar de la disponibilidad de recursos provenientes de entidades públicas, cooperación internacional y sector privados, una proporción significativa de iniciativas no logra alcanzar sus objetivos debido a debilidades técnicas, falta de seguimiento y ausencia de modelos de gestión integrales.

Este contexto evidencia una oportunidad para el desarrollo de un modelo empresarial especializado que permita cerrar la brecha entre la planeación y la ejecución efectiva de proyectos sociales, incorporando metodologías estructuradas, herramientas tecnológicas y enfoques de medición de impacto.

Gestión Social Integral es una empresa orientada a la prestación de servicios especializados en el diseño, estructuración, ejecución y evaluación de proyectos sociales con enfoque territorial y sostenible. Su modelo de negocio se fundamenta en la gestión integral del ciclo de vida del proyecto, desde el diagnóstico inicial hasta la medición de impacto, integrando componentes técnicos, financieros y sociales.

La empresa opera bajo un enfoque B2B donde su principal cliente son entidades públicas, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas que requieran capacidades técnicas para implementar iniciativas sociales de manera eficiente.

La propuesta de valor de GSI se centra en ofrecer soluciones integrales que garanticen la correcta ejecución de los proyectos sociales mediante:

- Aplicación de metodologías estructuradas basadas en estándares de gestión de proyectos.
- Trazabilidad técnica y financiera en todas las fases del proyecto.
- Incorporación de indicadores de impacto social y sostenibilidad.
- Adaptación de las intervenciones a las particularidades territoriales.

En este sentido, GSI no sólo ejecutará proyectos, sino que reduce el riesgo de fracaso en su implementación asegurando resultados medibles y sostenibles.

Los clientes de GSI se agrupan en tres segmentos principales:

1. **Entidades públicas:** Alcaldías, gobernaciones, y entidades descentralizadas que requieren estructuración y ejecución de proyectos financiados con recursos públicos.
2. **Organizaciones no gubernamentales y cooperación internacional:** necesitan operadores para implementar programas en territorio.
3. **Empresas privadas**: a través de programas de responsabilidad social empresarial (RSE), interesadas en desarrollar iniciativas de impacto social.

El portafolio de GSI se estructura en tres líneas principales:

- **Formulación y estructuración de proyectos:** diagnóstico, diseño metodológico, marco lógico, estructuración financiera y preparación para convocatorias.
- **Ejecución de proyectos sociales:** implementación, coordinación operativa, gestión de recursos y seguimiento técnico.
- **Evaluación de impacto**: medición de resultados, análisis de indicadores y elaboración de informes de cierre.

En cuanto a las ventajas competitivas de GSI se diferencia en el mercado a través de:

- Integración de gestión técnica, financiera y de impacto en un solo modelo.
- Uso de herramientas digitales para seguimiento y control.
- Enfoque en transparencia y rendición de cuentas.
- Adaptación metodológica a contextos territoriales específicos.
- Contactos en diferentes entidades con las cuales ya se han realizado otras actividades.

Estas características permiten posicionar a la empresa como aliado estratégico confiable para la ejecución de proyectos sociales. El modelo de ingresos de GSI es de carácter mixto e incluye: honorarios por formulación de proyectos, margen de administración sobre el presupuesto ejecutado entre 8% al 15%, pagos por cumplimiento de entregables o hitos contractuales y servicios de consultoría especializada.

Actualmente, la iniciativa se encuentra en fase de estructuración con validación preliminar del modelo de negocio a través de entrevistas con expertos, empresarios y potenciales clientes, lo que ha permitido ajustar la propuesta de valor y definir estrategias de operación.

Objetivos empresariales

Corto plazo (2026): poner en marcha la empresa, consolidar la estructura operativa y comercial, alcanzar la colocación inicial del portafolio planteada en el modelo financiero: nueve unidades de servicio, (3 de diseño y formulación, 2 de ejecución de proyectos sociales, 2 de talleres, 1 estudio cualitativo, 1 estudio cuantitativo), equivalentes a ingresos proyectados por $860.000.000. Este objetivo comercial se relaciona con la meta de captación de al menos cuatro contratos durante el primer año, teniendo en cuenta que un contrato puede contener más de una línea de servicio.

Mediano plazo (2027-2028): incrementar la capacidad de prestación del servicio, fortalecer la red de aliados territoriales y ampliar la contratación, tomando como referencia la proyección de ingresos de $957.840.000 para 2027 y $1.067.376.960 para 2028.

Largo plazo (2029-2030): consolidar la operación diversificar las fuentes de ingreso y ampliar la cobertura territorial, con ingresos proyectados de $1.190.075.178 en 2029 y $1.327.589.566 en 2030.

Estado actual del negocio

La iniciativa se encuentra en fase de estructuración y validación preliminar del modelo de negocio. No corresponde a una empresa en operación; por esto; las cifras de ventas, capacidad y resultados financieros presentados en este trabajo corresponden a proyecciones y supuestos del modelo empresarial.

Potencial del mercado y demanda comercial de referencia

Se identifica como referencia un gasto social de $300,2 billones de pesos en Colombia para el 2024. Esto representa el universo de recursos destinados al gasto social y no debe interpretarse directamente como el mercado direccionable de GSI. Para evitar una sobreestimación, la demanda comercial utilizada para sustentar el modelo se expresa en unidades de servicios y en el contrato para 2026 se proyectan nueve unidades de servicio por $860.000.000, distribuidas entre formulación, ejecución, talleres y estudios cualitativos y cuantitativos. La proyección aumenta a $957.840.000 en 2027 y continúa hasta $1.327.589.566 en 2030 . Esta estimación constituye una demanda objetivo del modelo y deberá contrastar posteriormente con oportunidades contractuales efectivamente identificadas en el mercado.

El mercado de proyectos sociales en Colombia presenta un alto potencial de crecimiento, impulsado por el aumento de gasto social público, la inversión privada en programas de impacto y la cooperación internacional. Este contexto representa una oportunidad de proporcionar a GSI como un actor relevante en la estructuración y ejecución de iniciativas sociale

Figura 1. Lienzo propuesta de valor de Gestión Social Integral



Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)

Análisis del Sector

Características de sector

La creación de empresas enfocadas en la planeación y ejecución de proyectos sociales se muestra como una parte de la solución estratégica a las necesidades que tiene la población en las implementaciones de iniciativas de desarrollo social. Este modelo se ve impulsado por una demanda insatisfecha tanto en zonas rurales como urbanas, por una falta de acompañamiento y capacidad para generar iniciativas que favorezcan a las comunidades. Por tal motivo se observa las oportunidades que esta deficiencia puede llevar a la segmentación en un mercado amplio y favoreciendo a la sociedad en el camino, entre esas oportunidades se destaca el aumento del financiamiento de recursos públicos y cooperación internacional para llevar a gestionar proyectos enfocados en las comunidades. Por otro lado, se puede analizar que también existen amenazas en este sector como la corrupción en los fondos destinados a ejecutar este tipo de proyectos, la inestabilidad política y el cambio de mandatos que lleva a dejar proyectos inconclusos.

Podemos analizar que hay una competencia amplia de diferentes entidades no gubernamentales, fundaciones, cooperativas y consultoras sociales y muchas tienen una amplia trayectoria en este sector. Sin embargo, la mayoría presenta limitaciones ya que se enfocan más en lo asistencial o tienen limitaciones o capacidades técnicas para llevar a cabo estos procesos de forma correcta o simplemente no aplican metodologías modernas y este tipo de situaciones dejan un espacio competitivo para nuevas empresas con pensamientos diferentes.

En conclusión, aunque el sector presenta vacíos significativos y áreas de mejora, una gestión sólida, una estructura bien definida y una propuesta de valor clara permiten posicionarse como una alternativa innovadora con impacto social real.

Análisis de fuerzas que impactan el negocio

Con el fin de comprender el entorno en el que se desarrolla el negocio, a continuación se presenta un análisis PESTEL, herramienta (Aguilar, 1967) que permite identificar a evaluar los factores externos que pueden influir directa o indirectamente en su desempeño. Este análisis abarca seis dimensiones clave: los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, los cuales, en conjunto, ofrecen una visión integral del macroentorno.

A través de este estudio, se busca reconocer tanto las oportunidades que el entorno puede ofrecer como las amenazas que podrían representar un riesgo para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio, permitiendo así una toma de decisiones más informada y estratégica.

Tabla 1. Valoración PESTEL

Factor	**Dimensión**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Implicación concreta**
Apoyo del gobierno en proyectos sociales	Político	Alta	Alto	Mayor acceso a licitaciones y convocatorias públicas; priorizar SECOP II como canal de contratación.

Política de paz total	Político	Media	Medio	Abrir nuevas líneas de intervención en territorios de posconflicto, con incertidumbre sobre su implementación
Descentralización y participación local	Político	Media	Medio	Favorece alianzas con entidades territoriales, pero exige adaptar la oferta a capacidades administrativas locales heterogéneas.
Desigualdad y pobreza (31,8% DANE, 2024)	Económico	Alta	Alto	Sostiene la demanda de largo plazo de proyectos sociales; implica riesgos de alta dependencia del gasto público.
Apoyo financiero Internacional	Económico	Media	Medio	Amplía las fuentes de

				financiación disponibles para clientes tipo ONG y cooperación internacional.
Inflación y costos de vida	Económico	Alta	Medio	Presiona al alza los costos operativos y salariales, afectando los márgenes proyectados en el simulador.
Diferencias sociales y territoriales	Social	Alta	Alto	Exige adaptar la propuesta de valores y los equipos territoriales a las condiciones específicas de cada región.
Confianza de la comunidad en proyectos sociales	Social	Media	Alto	Condiciona la aceptación de las intervenciones; refuerza la necesidad de un enfoque

				participativo desde el diagnóstico.
Diversidad cultural	Social	Media	Medio	Requiere adaptar metodologías y materiales de intervención a contextos culturales diversos.
Brecha digital	Tecnológico	Alta	Alto	Exige planes de contingencia operativa y herramientas offline en zonas rurales con baja conectividad.
Herramientas tecnológicas para el desarrollo de proyectos	Tecnológico	Media	Medio	Favorece la trazabilidad técnica y financiera mediante MS project, Asana y Trello, como describe en la metodología de gestión

Innovación para el impacto social	Tecnológico	Media	Medio	Abre oportunidades de diferenciación mediante metodologías de medición de impacto más rigurosas.
Vulnerabilidad al cambio climático	Ecológico	Media	Medio	Puede afectar cronogramas de ejecución en territorios expuestos a eventos climáticos extremos.
Desarrollo sostenible	Ecológico	Media	Medio	Refuerza la pertinencia de la propuesta de valor de GSI alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Normas ambientales	Ecológico	Baja	Bajo	Impacto limitado, dado que GSI no ejecuta obras de

				infraestructura física de gran escala.
Regulación de organizaciones sociales	Legal	Media	Medio	Exige mantener actualizados los registros y certificaciones requeridos para operar y contratar.
Contratos con el Estado	Legal	Alta	Alto	Condiciona el acceso a licitaciones; GSI deberá acreditar RUP, experiencia y capacidad financiera.
Normativa sobre claridad y rendición de cuentas	Legal	Alta	Alto	Refuerza la trazabilidad técnica y financiera como elementos central de la propuesta de valor de GSI.

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Podemos concluir que después de realizar el análisis del PESTEL se evidencia un entorno favorable para el desarrollo de la idea de negocio. La alta demanda de iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades vulnerables representa la oportunidad significativa para consolidar nuestro posicionamiento. Asimismo, el respaldo de las organizaciones gubernamentales a nivel nacional constituye un factor clave para facilitar la gestión de recursos y sostenibilidad de las inversiones. Finalmente, la participación de las comunidades beneficiarias se configura como elementos esenciales para garantizar las apropiaciones, continuidad y éxito de los proyectos, fortaleciendo así el impacto social y contribuyendo a la mejora continua del tejido social en el territorio.

El objetivo de estudio de esta empresa son las entidades sociales, fundaciones y entidades del estado que pretendan generar valor mediante proyectos que ayuden al desarrollo social y que están limitadas para diseñar y ejecutar iniciativas de manera eficiente, muchos de estos actores carecen de herramientas para implementar estos proyectos y llevarlos a la realidad de forma correcta.

En Colombia, persisten retos importantes en la ejecución de proyectos financiados con recursos públicos. Un análisis del Departamento Nacional de Planeación sobre una muestra de 81 proyectos financiados con regalías encontró que el 65% de ellos cubrió menos del 30% de los municipios de su respectivo departamento y que el 76% carece de cofinanciación, evidenciando limitaciones de alcance territorial y de articulación entre entidades (DNP, 2025). Si bien esta cifra corresponde a proyecto de regalía y no exclusivamente a proyectos sociales aquí estudiados, es un indicador de las dificultades de ejecución e impacto territorial que enfrentan los proyectos financiados con recursos

públicos en Colombia, y refuerza la pertinencia de contar con operadores especializados en su formulación y seguimiento.

En Colombia los proyectos sociales afrontan varias barreras que dificultan su efectividad y sostenibilidad por lo que el DNP reforzó el control de ejecución sobre proyectos sociales con visitas de seguimiento, arrojando un alto nivel en la falta de ejecución en estas iniciativas y retrasando el desarrollo social. Mientras que la desigualdad y la pobreza persisten y posicionan a Colombia en uno de los países más desiguales del mundo.

Ante este panorama el objeto del negocio es prestar servicios especializados enfocados en diseñar e implementar proyectos sociales con enfoque territorial que permitan un avance sostenible en el tiempo, alineados con una proyección que permita la gestión de los resultados.

A continuación, se presenta el árbol de problemas el cual es elaborado para la propuesta de Gestión Social Integral y permite observar de manera clara y profunda los efectos principales asociados al problema de la falta de la adecuada ejecución de los proyectos sociales.

Necesidad

Se requiere un operador técnico especializado que integre la formulación, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos sociales para las entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, actores de cooperación y empresas privadas que estructuran o ejecutan proyectos sociales en territorios vulnerables de modo que se reduzca la brecha entre la planeación y la implementación de las iniciativas y se documenten sus resultados e impactos de manera trazable.

Problema central

La problemática central identificada es la existencia de las dificultades al momento de formular, ejecutar, hacer seguimiento real y evaluar de manera integral los proyectos sociales ejecutados en el territorio nacional. El problema se justifica por las brechas sociales y territoriales descritas anteriormente, la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de las iniciativas de inversión social. La limitación de acceso a algunos territorios afecta que los programas sociales o los proyectos lleguen a las comunidades más alejadas limitan a los beneficiarios finales.

Mapa de empatía de los actores principales

Entidad contratante/Cliente institucional: ¿Qué piensa y siente? Necesita demostrar resultados, cumplir objetivos institucionales y reducir riesgos de ejecución. ¿Qué ve? procesos contractuales, restricciones presupuestales, múltiples actores y necesidades territoriales diversas. ¿Qué oye? requerimientos de organismos de control, comunidades, financiamientos y equipos técnicos. ¿Qué dice y hace? formular proyectos, contratar operadores, realizar seguimiento y reportar resultados.

Frustraciones: retrasos, baja trazabilidad, dificultades de coordinación y presión por resultados.

Expectativas: capacidad técnica, transparencia, cumplimiento, información oportuna y resultados medibles.

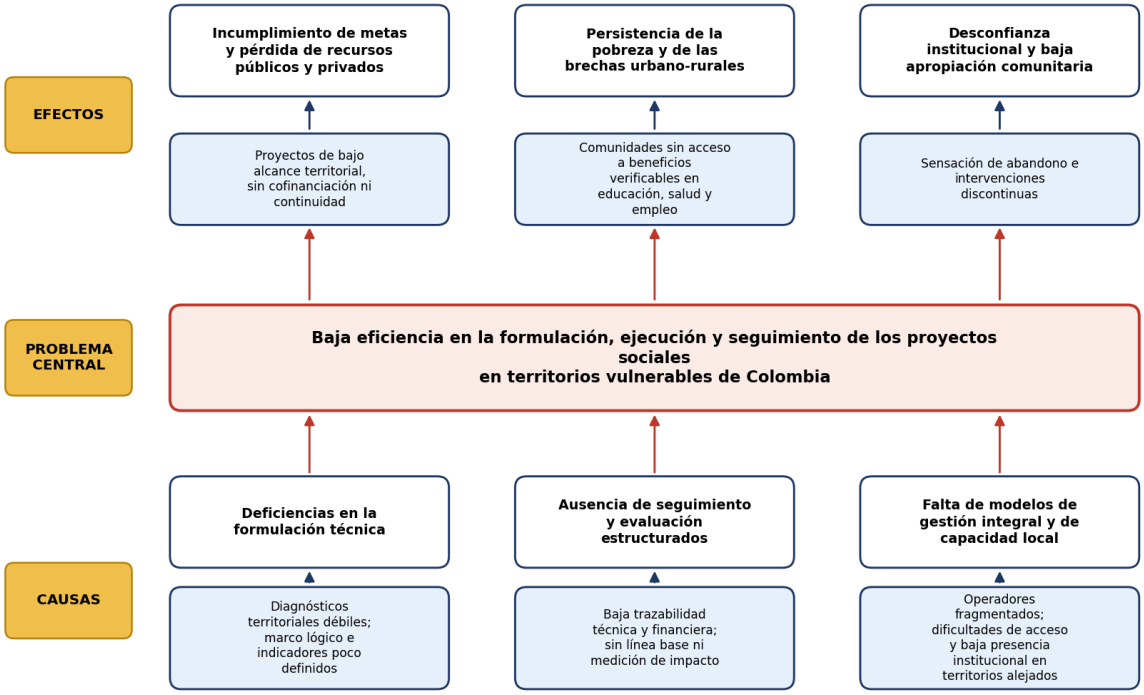
Comunidad beneficiaria: ¿Qué piensa y siente? Espera que las intervenciones respondan a necesidades reales y produzcan cambios visibles. ¿Qué ve? Diferencias territoriales, barreras de acceso y experiencias diversas con programas sociales. ¿Qué oye? Compromisos de entidades y organizaciones, líderes comunitarios y equipos de proyecto.

¿Qué dice y hace? Participa, plantea necesidades, válida acciones y puede apropiarse de los resultados.

Frustraciones: intervenciones discontinuas, baja participación y poca visibilidad de resultados.

Expectativas: pertinencia territorial, participación, continuidad, transparencia y beneficios verificables.

Figura 2. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)

La baja eficiencia en la ejecución de proyectos sociales en Colombia se originan en la deficiencia en la formulación técnica, la ausencia de seguimiento estructurado y la falta de modelos de gestión integral, lo que traduce en el incumplimiento de metas y la pérdida de recursos. Esta situación justifica la necesidad de un operador especializado como GSI. Por ello, el objetivo general de este trabajo es diseñar el modelo empresarial de GSI y evaluar su viabilidad técnica de mercado y financiera.

Diseño metodológico entrevistas semiestructura

La metodología de validación utilizada corresponde a una aproximación cualitativa, en donde se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, orientado a consultar actores con relación o conocimiento del desarrollo de proyectos sociales. Se realizaron ocho entrevistas a usuarios en Cali, Sincelejo, Espinal y Pereira. El número de entrevistas se definió de acuerdo con el alcance exploratorio de la validación y la disponibilidad de los participantes, buscando diversidad territorial y de experiencias más que de representatividad estadística. Por esta razón, los hallazgos no se generalizan estadísticamente a toda la población; se utilizan para identificar necesidades, expectativas, barreras y criterios relevantes para el diseño del modelo.

Instrumento de validación

El instrumento de validación utilizado fue un guión semiestructurado. Para los usuarios se abordaron condiciones socioeconómicas y territoriales, principalmente problemas o necesidades de la comunidad, experiencias de acceso a proyectos o beneficios sociales, expectativas frente a una empresa ejecutora y criterios considerados importantes para lograr impacto y permanencia. Para los actores B2B se consultó la relación de las organizaciones con la ejecución de proyectos, poblaciones priorizadas, necesidades sociales identificadas, estrategias para garantizar efectividad y elementos de diferenciación frente a otros proveedores. (Anexo 2. Entrevistas semiestructuradas)

- **Análisis de entrevistas**

B2B:

Para el caso de los empresarios, se evaluaron preguntas cómo su empresa se relaciona con la ejecución de proyectos, que poblaciones o comunidades busca priorizar

como beneficiarias, qué necesidades sociales ha identificado urgentes o críticas en el contexto colombiano, cuáles son las estrategias o enfoques que utiliza para garantizar que los proyectos se den de manera efectiva y la última como planea diferenciar a su empresa de otras que también trabajan en proyectos sociales.

Usuario:

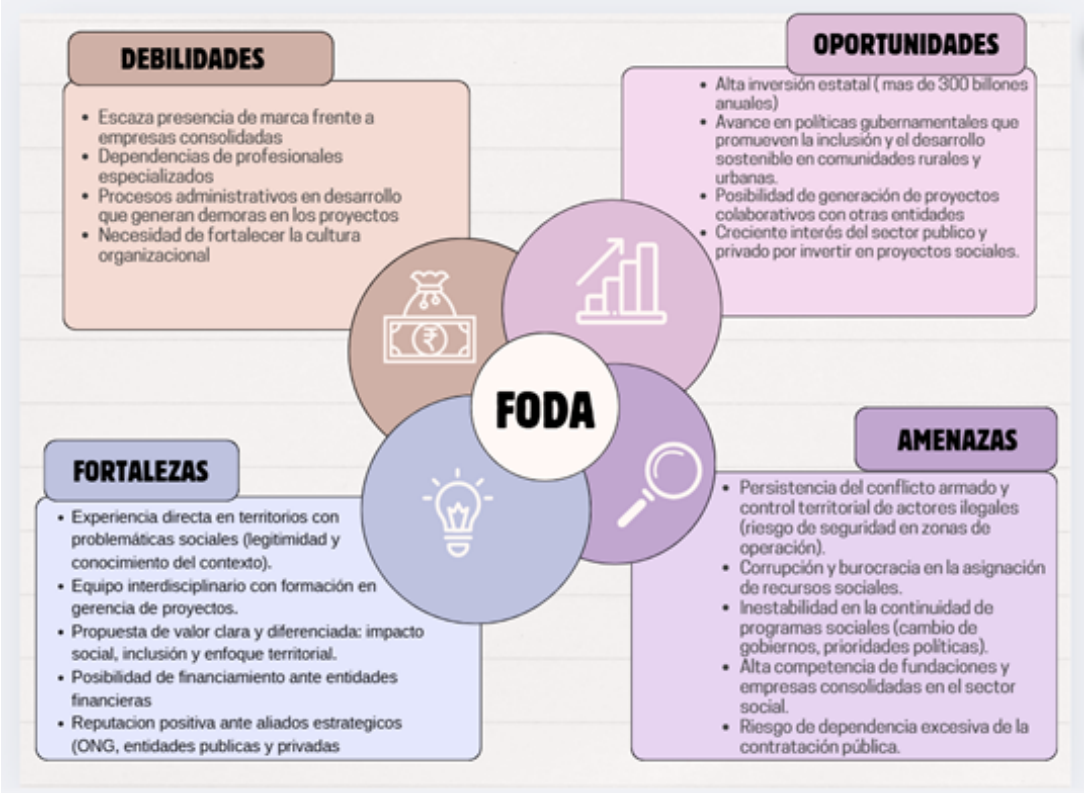
Se realizaron 8 entrevistas a usuarios futuros de los proyectos sociales, las ciudades fueron Cali, Sincelejo, Espinal y Pereira. Se realizaron 4 preguntas en las que se buscaba identificar socioeconómicamente, problemas en su comunidad o necesidades, el acceso a proyectos o beneficios sociales, y que espera de una empresa que ejecute proyectos sociales en su territorio, y al final una opcional en qué aspectos considera importantes para que un proyecto social tuviera un impacto real y que perdurará en el tiempo.

Análisis de oportunidades y amenazas

Encontramos que realizado el análisis del entorno identificando los factores externos que pueden favorecer al desarrollo del modelo de negocio de Gestión Social Integral (GSI), hay oportunidades de apoyos gubernamentales a programas sociales y de paz, incremento del financiamiento internacional y nacional, crecimiento del emprendimiento social en Colombia y Alta demanda de proyectos en comunidades vulnerables. Como amenazas está la inestabilidad política y cambios de administración pública, corrupción y falta de transparencia en la asignación de recursos, retrasos con pagos y trámites contractuales del estado, competencias consolidadas como ONG y fundaciones tradicionales y la variabilidad económica e inflación.

Para el análisis de amenazas de la creación de nuestra empresa lo realizamos mediante la herramienta DOFA (Humphrey, 2005), a continuación, describimos el análisis realizado:

Figura 3. DOFA



Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)

De este análisis podemos concluir que la creación de la empresa Gestión social Integral (GSI), cuenta con fortalezas relevantes como lo son el conocimiento profundo del contexto social colombiano, un equipo interdisciplinario y el acceso a potencial a diversas fuentes de financiamiento, lo que otorga una base sólida para iniciar operaciones.

No obstante, también se identifican riesgos internos relevantes, entre ellos la falta de trayectoria organizacional, la dependencia del talento humano especializado y las limitaciones operativas de toda empresa en etapa inicial.

En síntesis, el análisis DOFA refleja que el éxito del modelo empresarial propuesto dependerá de la capacidad para capitalizar las oportunidades que generemos mediante las alianzas estratégicas, diversidad de fuentes de financiamiento y el fortalecimiento de los procesos internos. De igual forma, parte fundamental es el poder de anticipar y gestionar los riesgos externos que se nos presenten, estructurando estrategias de seguridad, transparencia y diferenciación en el mercado social, asegurando así la viabilidad y sostenibilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

Análisis de los competidores

El mercado de formulación y ejecución de proyectos de sociales en Colombia está conformado por diversos actores que ofrecen servicios parciales o integrales en el ciclo de gestión de proyectos. Estos actores incluyen empresas consultoras, organizaciones no gubernamentales, consultores independientes y entidades académicas.

En la competencia directa encontramos a organizaciones que suelen operar bajo contratos con entidades públicas y privadas, y cuentan con experiencia técnica en metodologías de gestión de proyectos, a continuación, detallamos las empresas u organizaciones identificadas:

Tabla 2. Análisis del competidores

Tipo de competidor	Entidades/empresas	Fortalezas	Debilidades	Nivel de competencia
Fundaciones nacionales	Fundación Corona, Fundación Carvajal	● Amplias alianzas con sectores privado ● Estabilidad financiera	● Modelos poco flexibles ● Procesos burocráticos	Alta

ONG internacionales	Médicos sin Fronteras, Save the Children, World Vision	● Reconocimiento global ● Gran capacidad logística	● Focalizadas en ciertas áreas ● Limitada adaptación a lo local	
Empresas privadas con RSE	Bancolombia, Ecopetrol, Alpina	● Recursos propios ● Posicionamiento de marca ● Proyectos a largo plazo	● Menor enfoque comunitario ● Ejecución limitada a su estrategia corporativa	Media
Startups sociales	Agroapp, Comproagro	● Innovación tecnológica ● Agilidad y flexibilidad ● Enfoque disruptivo	● Escalabilidad limitada ● Falta de trayectoria	Media

Análisis VRIO Gestión Social Integral

El análisis VRIO constituye una herramienta para evaluar los recursos y capacidades internas de una organización y determinar su potencial para generar ventajas competitivas. Su fundamento se encuentra en las perspectivas basadas en recursos (Resource-Based View), según la cual en la disponibilidad y características de los recursos estratégicos pueden explicar diferencias en el desempeño y en la capacidad de una organización para alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

Barney (1991) plantea que determinados recursos pueden constituirse en fuentes de ventaja competitiva cuando presentan características asociadas con su valor, rareza y

dificultad de imitación, y cuando la organización cuenta con las condiciones necesarias para aprovecharlos. Luego de esto, Barney (1995) profundiza en la importancia de analizar las fortalezas y recursos internos de las organizaciones como parte del proceso de formulación estratégica.

Para GSI, este análisis resulta pertinente debido a que la propuesta de valor se fundamenta en la articulación de capacidades técnicas, financieras, administrativas y sociales para gestionar integralmente el ciclo de vida de los proyectos sociales. En particular, se consideran como recursos y capacidades estratégicas el conocimiento especializado en formulación y gestión de proyectos sociales, la conformación de equipos multidisciplinarios, la capacidad de adaptación a las condiciones particulares del territorio, los mecanismos de seguimiento y la trazabilidad técnica y financiera, teniendo en cuenta la capacidad para medir resultados e impactos.

Desde esta perspectiva, el análisis VRIO permitió identificar cuales de estos recursos constituyen capacidades estratégicas para GSI y cuáles requieren fortalecerse para consolidar una posición competitiva en el mercado. Asimismo, permitió establecer la relación entre los recursos internos de la empresa y propuesta de valor, contribuyendo a determinar si las capacidades planteadas pueden representar una fuente de diferenciación frente a otros actores que participan en la formulación, operaciones y gestión de proyectos sociales.

La aplicación del modelo se desarrolló a partir de la valoración individual de los principales recursos y capacidades identificadas para GSI, considerando las cuatro dimensiones del modelo. Los resultados fueron utilizados como insumo para la definición

de las estrategias empresariales y para complementar el análisis de la viabilidad de la propuesta.

1. Red de alianzas con ONG y entidades públicas

- **Valor:** Alto, puesto que facilita el acceso a financiamiento, beneficiarios y ejecución de proyectos.
- **Rareza:** Moderada, no todas las organizaciones logran consolidar relaciones sólidas y activas.
- **Imitabilidad:** Difícil, debido a que se construye a partir de confianza, trayectoria y reputación.
- **Organización:** Adecuada, si existen procesos de gestión de alianzas y relacionamiento estratégico.

Resultado: Ventaja competitiva sostenible

Estado: capacidad parcialmente consolidada (contactos iniciales del equipo fundador); requiere formalización de convenios en el primer año.

2. Metodología propia de formulación y ejecución de proyectos

- **Valor:** Alto, ya que mejora la eficiencia, impacto y replicabilidad de los proyectos.
- **Rareza:** Alta, especialmente si está documentada y adaptada al contexto social.

- **Imitabilidad:** Moderadamente difícil, dependiendo del nivel de formalización y know-how.
- **Organización:** Alta, si está integrada en los procesos internos.

Resultado: Ventaja competitiva temporal a sostenible

Estado: capacidad a construir; actualmente existe como adaptación inicial de estándares PMI, pendiente de documentación y protocolización formal.

3. Reputación y credibilidad institucional

- **Valor:** Muy alto, genera confianza en financiadores, aliados y beneficiarios.
- **Rareza:** Alta, pocas organizaciones logran posicionamiento sólido en el sector social.
- **Imitabilidad:** Muy difícil, ya que depende de resultados históricos y percepción externa.
- **Organización:** Alta, si se gestiona mediante comunicación estratégica y transparencia.

Resultado: Ventaja competitiva sostenible

Estado: capacidad a construir; GSI es una empresa en fase de estructuración y aún no cuenta con trayectoria ni resultados históricos que respaldan esta ventaja, por lo que se proyecta como resultado esperado a mediano plazo y no como una condición actual.

4. Sistema de transparencia e indicadores de impacto

- **Valor:** Alto, permite rendición de cuentas y mejora continua.
- **Rareza:** Moderada, aunque no todas las organizaciones lo implementan de forma robusta.
- **Imitabilidad:** Fácil a moderada, dependiendo de la tecnología utilizada.
- **Organización:** Alta, si se integra en la toma de decisiones.

Resultado: Paridad a ventaja competitiva temporal

Estado: capacidad a construir; se diseñará durante el primer año de operación junto con el sistema de indicadores descrito en la metodología de gestión.

5. Equipo con experiencia en proyectos sociales

- **Valor:** Alto, incide directamente en la calidad de ejecución.
- **Rareza:** Moderada, existe talento en el mercado, pero no siempre especializado.
- **Imitabilidad:** Moderada, puede ser replicado mediante contratación.
- **Organización:** Alta, si hay adecuada gestión del talento.

Resultado: Ventaja competitiva temporal

Estado: capacidad parcialmente consolidada, el equipo fundador aporta experiencia inicial, que deberá ampliarse mediante contratación especializada.

Conclusión del análisis VRIO

El análisis evidencia que GSI tiene el potencial de desarrollar recursos estratégicos clave que le permitirían diferenciarse en el sector de proyectos sociales. En particular, la red de alianzas y la reputación institucional constituyen fuentes potenciales de ventaja competitiva sostenible una vez consolidadas, al ser difíciles de imitar, sin embargo, tal como se señala en el Estado de cada recurso, se trata en su mayoría de capacidades por construir, dado que GSI es una empresa en fase de estructuración y aún no cuenta con trayectoria operativa.

Por otro lado, recursos como la metodología propia, el talento humano y los sistemas de medición de impacto aportan ventajas competitivas de carácter temporal, que requieren fortalecimiento continuo para evitar su rápida replicación por parte de otras organizaciones.

Cada recurso se calificó en un escala de alto/Moderada/Bajo para los criterios de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización, con base a la revisión documental del sector (análisis de competidores, Tabla 2) y el juicio experto del equipo emprendedor recogido en las entrevistas de validación. La línea “Estado” incluida bajo cada recurso distingue explícitamente entre las capacidades ya consolidadas por el equipo fundador y aquellas que la empresa deberá construir durante los primeros años de operación; como se observa, la mayoría de los recursos identificados corresponden a capacidades por construir dado que GSI es una empresa en fase de estructuración.

Tabla 3. Matriz VRIO Gestión Social Integral.

Recurso / Capacidad	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Resultado Competitivo
Red de alianzas con ONG y entidades públicas	Si	Si	Dificil	Si	Ventaja competitiva sostenible
Metodología propia de formulación y ejecución de proyectos	Si	Si	Moderada	Si	Ventaja competitiva temporal / sostenible
Reputación y credibilidad institucional	Si	Si	Muy dificil	Si	Ventaja competitiva sostenible
Sistema de transparencia e indicadores de impacto	Si	Moderada	Facil / Moderada	Si	Paridad / ventaja temporal
Equipo con experiencia en proyectos sociales	Si	Moderada	Moderada	Si	Ventaja competitiva temporal / sostenible

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Validación e Investigación de Mercado

Tabla 4. Matriz de segmentación del mercado

Segmento	**Tipo de organización**	**Variable geográfica**	**Necesidad principal**	**Criterio de decisión**	**Canal de acceso**
Entidades públicas	Alcaldías, Gobernaciones, entidades descentralizadas	Nacional; prioridad en territorios vulnerables	Formulación, ejecución, seguimiento de proyectos.	Capacidad técnica, experiencia, cumplimiento y condiciones de contratación	SECOP II, Contracciones y relacionamiento institucional
ONG y Cooperación	ONG nacionales/Internacionales y actores de	Territorios y regiones priorizadas por	Operación territorial y medición de resultados	Capacidad operativa, experiencia territorial,	Convocatorias, alianzas y relacionamiento

	cooperación	programadas		trazabilidad e impacto	
Empresas privadas	Empresas con programas de inversión/RSE	Cobertura nacional o territorios donde operan	Diseño y ejecución de iniciativas de impacto social	Personalización, resultados, reputación y medición de impacto	Contacto directo, networking y propuestas
Aliados estratégicos	Fundaciones, organizaciones sociales y proveedores especializados	Local - Regional - Nacional	Complementar capacidades y facilitar ejecución	Especialidad, cobertura, confiabilidad, costos	Alianzas y redes institucionales

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Gestión Social Integral es un modelo de negocio enfocado en el desarrollo de proyectos sociales creado como respuesta a los desafíos que se afrontan y las necesidades sociales orientados al desarrollo sostenible, la inclusión y el fortalecimiento de las comunidades.

La organización actúa como un pilar donde entidades públicas y privadas pueden obtener los diferentes servicios para llevar a cabo sus planes e intenciones donde se verán beneficiados las diferentes comunidades y así mismo se vea reflejado un impacto social positivo.

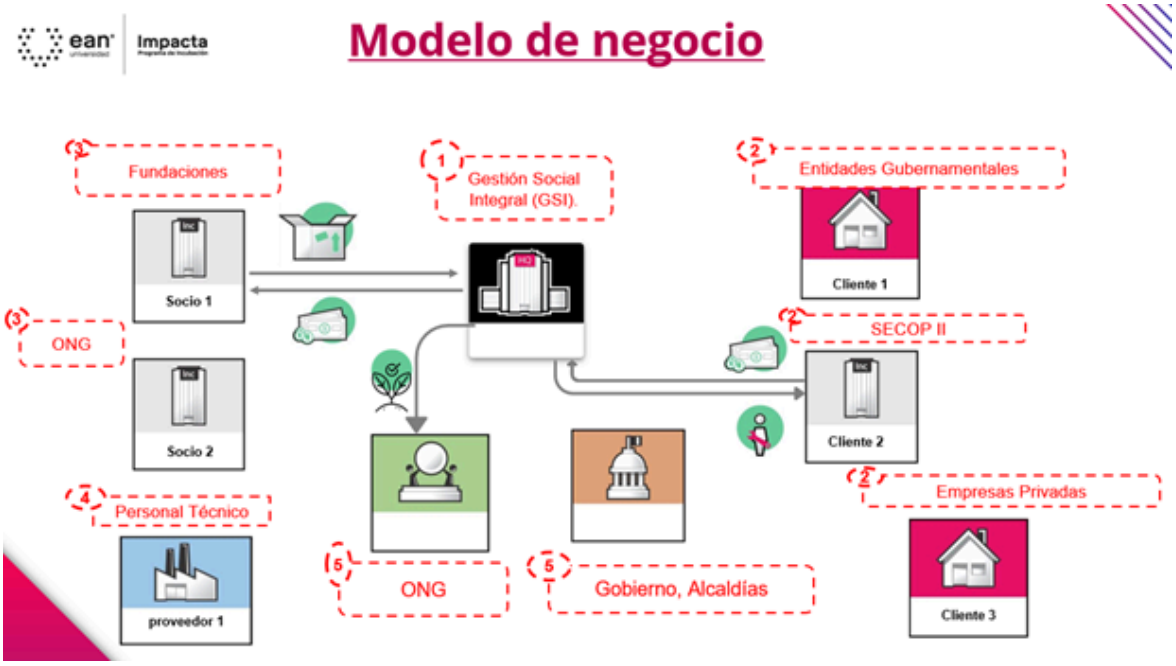
Este modelo se formuló tomando como base principal la empresa Gestión Social Integral, las entidades externas y proveedores que intervienen de alguna u otra forma en el cumplimiento de las metas establecidas, esto permitió analizar cada parte que se debe tener

en consideración para la estructura de la empresa y así tener una estructura sólida enfocada al cumplimiento de los objetivos establecidos en la creación de la empresa.

Dentro del modelo se puede ver detalladamente cada sector que intervienen en su estructura donde se puede observar que los principales clientes serían las entidades gubernamentales, Secop II y las empresas privadas para obtener proyectos nuevos directamente o poder licitar en estas entidades. Un papel importante en este modelo es de los socios que servirán como apalancamiento para la empresa y se pudo concluir que estos serían las fundaciones y las ONG puesto que servirán como aliados estratégicos para el cumplimento de objetivos. Otro papel importante para el desempeño y desarrollo de las actividades es el del proveedor que son considerados como el personal técnico de la empresa, es fundamental ya que por medio de este proveedor se cumpliría lo establecido en cada uno de los proyectos. Por último, se puede identificar las entidades gubernamentales que entrarían a regular el funcionamiento de la empresa, en este punto podemos ver que estas entidades actúan como ente de control y también como proveedores y clientes.

Para el debido funcionamiento de la empresa es importante considerar cada punto que está incluido dentro de este modelo de negocio creado para la empresa Gestión Social Integral como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 4. Modelo de negocio.



Fuente: *Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)*

Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible

El lienzo de modelo de negocio sostenible (Osterwalder y Pigneur, 2010) permitió integrar componentes económicos, sociales y ambientales los cuales son clave para la creación de empresa. Este se construye como una herramienta para visualizar estos componentes claves que sirve para su funcionamiento y propuesta valor.

A través de este análisis se busca comprender cómo funciona cada componente en el desarrollo de los proyectos sociales en la organización.

Teniendo establecida esta herramienta podemos analizar de manera integral los elementos que confirman el modelo de negocio de la empresa.

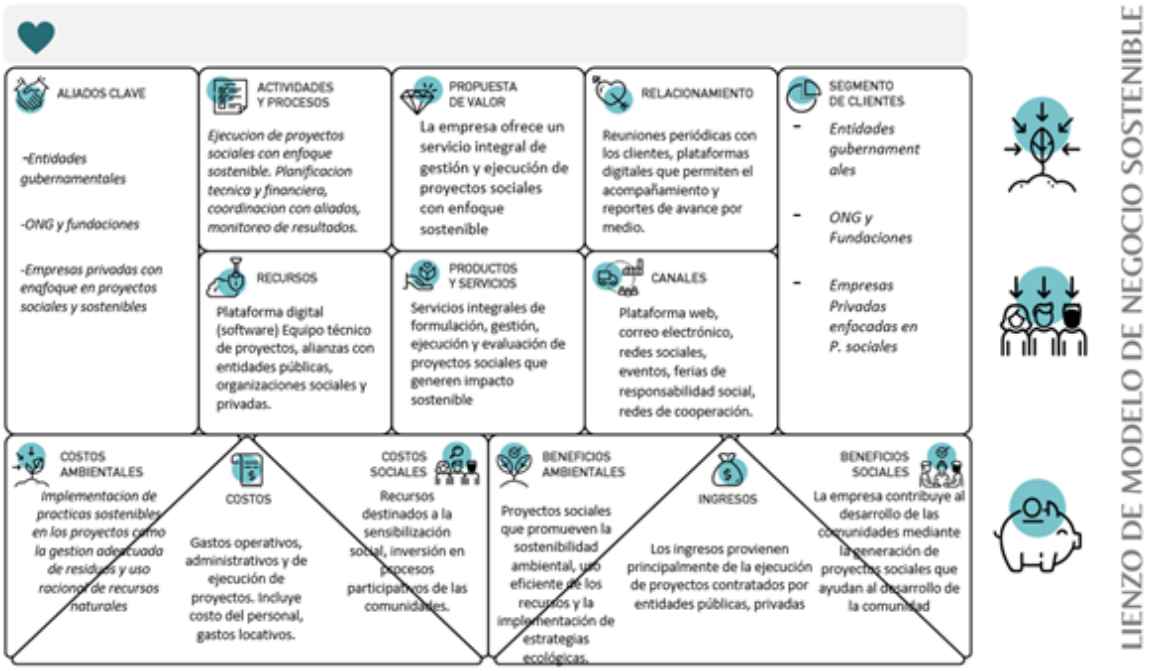
Gestión Social Integral se convertirá en una empresa sostenible que aportará beneficios a diferentes comunidades mejorando así su calidad de vida, Teniendo en cuenta

esto, se establece el lienzo estudiado y analizado de forma detallada donde podemos partir de un análisis profundo del segmento de clientes que serían claves para saber a dónde dirigir el mercado a donde queremos llegar. Adicionalmente, podemos identificar los impactos, no solo en materia económica, sino que también busca generar un gran impacto positivo en materia social y ambiental, beneficiando así a las diferentes comunidades en las cuales se ejecuten los proyectos. También podemos ver elementos claves como los diferentes costos en los cuales incurriría la organización al momento de poner en marcha el proyecto ya que los ingresos y costos son importantes para el debido funcionamiento de una compañía. Con la investigación y construcción minuciosa de este análisis aseguramos que la compañía se conserve a medida del tiempo.

Los puntos presentados en el lienzo del modelo de negocio, adicional a otros factores relevantes, resultan esenciales para el análisis y la adecuada comprensión del modelo de negocio y el correcto funcionamiento estratégico de la organización.

A continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocio construido para la empresa Gestión Social Integral el cual integra los diferentes elementos claves para la viabilidad del proyecto.

Figura 5. Lienzo modelo de negocio sostenible.



Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)

Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.

La proyección financiera establece para 2026 una demanda objetivo equivalente a nueve unidades de servicio: tres formulación y diseños metodológicos ($25.000.000 cada una), dos ejecuciones de proyecto sociales($250.000.000 cada una), dos talleres ($60.000.000 cada uno), un estudio cualitativo ($45.000.000), y un estudio cuantitativo ($120.000.000) para un total proyectado de $860.000.000. Bajo los supuestos del simulador, los ingresos aumentan a $957.840.000 en 2027, $1.067.376.960 en 2028, $1.190.075.178 en 2029 y $1.327.589.566 en 2030 . Esta estimación no equivale a una cuota de mercado observada, representa el nivel de ventas requerido por el modelo y debe validarse mediante oportunidades comerciales y contractuales concretas.

Estimación cualitativa de demanda utilizada en el modelo

La validación de mercado se desarrolló mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado por el carácter exploratorio de esta fase. La población objetivo correspondió a actores del ecosistema de proyectos sociales en Colombia (expertos temáticos, empresarios/aliados del sector y potenciales clientes institucionales). Se seleccionaron 8 participantes en cuatro ciudades, bajo criterios de experiencia en el sector, vínculo con entidades públicas o de cooperación, y disposición a participar. El instrumento aplicado fue un guión de entrevista semiestructurada 3 preguntas abiertas, organizadas en los ejes de propuesta de valor, riesgo financiero y diferencia competitiva.

Los resultados obtenidos con el experto temático nos permitieron identificar que existe la demanda por servicios que cambien gestión técnica y trazabilidad financiera en proyectos sociales, es importante contar con estándares globales para ejecutar estos proyectos convirtiéndose en un factor diferenciador, alianzas locales que permitan la reducción de costos logísticos, se debe tener en cuenta los posibles retrasos de los pagos de los clientes y que no afectó la operación de las actividades con las comunidades, adicionalmente contar con múltiples contratos permitirá tener el flujo de caja necesario para mantener la operación continua. Es necesario incluir un componente por gestión y riesgos en cada presupuesto, y modelar escenarios optimistas, esperado y pesimista con variaciones entre el 10% al 30% en tiempo de pago, mantener reservas de liquidez entre 1 a 3 meses de costos operativos, mantener ofertas económicas competitivas, pero con líneas claras de valor agregado, que permitan justificar precios superiores cuando corresponda.

Con los empresarios se obtuvieron las siguientes recomendaciones que es buena la idea, pero que debe tener en cuenta las empresas que se dedican a lo mismo, y que tienen

empresas filiales con las cuales también generar propuesta, y que los diferenciadores podrían ser la innovación que generemos en esas propuestas técnicas y económicas, uno de los principales retos es el dinamismo del mercado, temas de corrupción, y contratos asignados a dedo. Para los empresarios el tema de los pagos y obtención de recursos es muy importante al igual que contar con una estructura económica que permita contar con un flujo de caja constante, para cubrir impuestos y gastos mensuales de mantenimiento y personal. Adicionalmente contar con una persona o equipo para el control y seguimiento de los proyectos que permita tomar decisiones a tiempo, mejorando la eficacia y eficiencia de los proyectos.

Desde la perspectiva de sostenibilidad, la propuesta de crear una empresa dedicada al desarrollo e implementación de proyectos sociales en Colombia resulta pertinente y de alto valor estratégico. Los elementos de sostenibilidad importantes se podrían priorizar en cinco pilares: 1. la pertinencia y participación comunitaria en todas las fases del proyecto, 2. el fortalecimiento de capacidades locales para asegurar la continuidad de los resultados, 3. la transparencia y rendición de cuentas en base a la confianza institucional, 4. la incorporación de prácticas de gestión ambiental responsable y sostenible, 5. Mediciones rigurosas del impacto social a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar la transformación alcanzada. Los principales desafíos que podrían enfrentar la empresa se clasificarían en tres, a nivel institucional, operativo y en el ámbito social, otro aspecto importante es la relación con el cumplimiento o correspondencia directos con los ODS 1 (Fin de pobreza), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 10 (Reducción de desigualdades), ODS 13 (Acción climática) y ODS 17 (Alianza para lograr los objetivos).

Con los posibles clientes se validó el interés de participar en los posibles proyectos en la importancia en sus territorios, las necesidades que pueden llegar a trabajarse y mejorarse con la intervención por medio de estos proyectos, riesgos en el territorio por presencia de grupos armados, es importante que revisen las necesidades de los territorios con el fin de cumplir las expectativas y que se reciban de mejor manera, apropiándose de los procesos y cumpliendo como empresa las expectativas de la comunidad.

Es importante para la comunidad que se puedan hacer procesos de intervención más seguidos, esto permitiría mejorar los espacios de participación y confianza con las entidades gubernamentales.

Por último, la empresa debería definir un sistema de indicadores de sostenibilidad que permitan medir su desempeño integral, el uso eficiente de recursos y cumplimiento normativo ambiental. En la dimensión social, el número de beneficiarios, nivel de participación comunitario. En la dimensión económica la eficiencia en la ejecución presupuestal, la diversificación de fuentes de ingreso y el retorno social de la inversión. De manera transversal, indicadores de gobernanza como la transparencia y rendición de cuentas y la confianza institucional son pilares del proceso y del modelo de negocio.

En conclusión, el modelo de negocio propuesto presenta un alto potencial de impacto y sostenibilidad si se consolida sobre principios de participación, transparencia, innovación social y diversificación financiera. Con una gestión basada en evidencia y alineada con los ODS, la empresa podría convertirse en un referente nacional en la ejecución y transformación de proyectos sociales.

Dimensionamiento del mercado: TAM, SAM y SOM

El gasto social de $300,2 billones en 2024 del DANE del año 2024 no equivale al mercado accesible de GSI. Esa cifra sigue la metodología SOCX de la OCDE, que mide prestaciones y aportes dirigidos a hogares, y se concentra en salud (42,4 %) y vejez (39 %), rubros que corresponden sobre todo a aseguramiento en salud y pensiones, no contratables por un operador de proyectos sociales. Además, el gasto privado voluntario se destina en su totalidad a servicios de salud de los hogares, por lo que tampoco representa inversión social de empresas o fundaciones. Por ello el mercado se estima en tres niveles: el mercado total (TAM), es decir, el gasto e inversión social en el campo de acción de GSI; el mercado accesible (SAM), la porción que GSI puede atender dadas sus líneas de servicio, segmentos y condiciones de contratación; y el mercado obtenible (SOM), la porción que puede captar en sus primeros años dadas su capacidad y su falta de trayectoria.

Tabla 5. Del gasto social agregado al mercado total (TAM)

Componente	Calculo	Billones COP
Gasto social total 2024	DANE (2024)	300,2
(−) Salud	42,40%	−127,3
(−) Vejez	39,00%	−117,1
Gasto social restante (familia y otras áreas)	18,60%	55,8
(+) Inversión social privada anual	$7,7 billones en dos años ÷ 2 (El País, 2021)	3,85
TAM		**59,7** (≈ 19,9 % de 300,2)

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Los componentes públicos y privados provienen de años distintos y el dato privado es previo a 2024; el TAM es un orden de magnitud, no una medición exacta.

Para el SAM se aplicaron filtros sucesivos a cada canal. En el canal público: (i) la porción que corresponde a programas y proyectos, y no a subsidios, transferencias o prestaciones a los hogares (56 %, calculada con el boletín SOCX 2023 del DANE); (ii) la

porción ejecutada mediante contratos o convenios con terceros; y (iii) la porción dentro de las líneas de GSI, en territorios, cuantías y requisitos a los que una empresa nueva puede acceder. En el canal privado se aplican los filtros (ii) y (iii). Los filtros (ii) y (iii) no se observan directamente: son supuestos de trabajo del equipo, en tres escenarios, que deben calibrarse con la contratación histórica en SECOP II.

Tabla 6. Supuestos y resultados del SAM (billones COP)

Canal	Base	Filtro	Conservador	Base	Optimista
Público	55,8	(i) Programático: 56 %	56%	56%	56%
		(ii) Vía terceros	10%	20%	30%
		(iii) Alcance y acceso GSI	6%	12%	20%
		SAM público	0,19	0,75	1,88
Privado (RSE)	3,85	(ii) Vía terceros	20%	30%	40%
		(iii) Alcance y acceso GSI	8%	15%	24%
		SAM privado	0,06	0,17	0,37
SAM total			0,25	0,92	2,25
SAM / TAM			0,40%	1,50%	3,80%

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Como referencia de plausibilidad, Prosperidad Social destinó $2,5 billones en la última década ; el SAM público base equivale a unas tres veces ese promedio anual. El segmento de ONG y cooperación internacional, que hace parte del modelo, no se cuantifica en este trabajo y queda fuera del TAM y el SAM. Podría incorporarse con la Ayuda Oficial al Desarrollo, que APC-Colombia registró en USD 727 millones en 2024.

Tabla 7. Mercado obtenible (SOM) frente al SAM

Indicador	Conservador	Base	Optimista
SAM (billones)	0,25	0,92	2,25
Ventas 2026 ($860 M) / SAM	0,35%	0,09%	0,04%
Ventas 2030 ($1.327,6 M) / SAM	0,53%	0,14%	0,06%

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Las ventas objetivo del primer año ($860 millones: formulación $75 M, ejecución $500 M, talleres $120 M, estudio cualitativo $45 M y cuantitativo $120 M) equivalen apenas a 0,09 % del SAM base, con el SAM sin crecimiento. Desde la captación, cuatro contratos de ≈ $215 millones cada uno exigirían entre 16 y 27 propuestas calificadas si la tasa de éxito fuera de 15 % a 25 % (supuesto a validar), frente a una capacidad declarada de seis a ocho proyectos simultáneos. Con 2, 3 o 4 contratos las ventas serían $430, $645 y $860 millones, y solo el último supera el punto de equilibrio. En consecuencia, el tamaño del mercado no es la restricción crítica: lo son la reputación, la experiencia acreditable, los requisitos de contratación y los plazos de pago. Estas cifras no demuestran que GSI pueda capturar el mercado; su calibración con SECOP II es el paso pendiente.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de mercadeo

La empresa Gestión Social Integral está orientada a posicionarse como un aliado estratégico en la elaboración, desarrollo y ejecución de proyectos sociales con enfoque territorial y sostenible.

Por lo tanto, se define los objetivos de mercadeo que están alineados con la empresa:

- Posicionamiento Institucional: Alcanzar reconocimiento en el mercado como una empresa experta en formulación y ejecución de proyectos sociales. Ante entidades privadas y públicas.
- Captación de contratos: Obtener al menos cuatro contratos durante el primer año, que incluya procesos de licitación pública y contratación directa con entidades privadas, incrementando seis a ocho proyectos anuales durante el segundo año.
- Construcción de red estratégica: Establecer alianzas estratégicas con fundaciones, ONG y actores territoriales que faciliten que sirvan como aliados para la ejecución de proyectos.
- Diversificación de fuentes de ingreso: Lograr que las fuentes de ingreso sean equilibradas y provengan tanto de entidades públicas como privadas

Estrategia General de Mercadeo

Gestión Social Integral adoptará una estrategia de mercadeo fundamentada en tres pilares:

- Enfoque técnico basado en estándares del PMI adaptados a proyectos sociales.
- Integración de medición de impacto social y sostenibilidad.
- Modelo de gestión con trazabilidad financiera y transparencia.

Estos tres componentes ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos donde la ventaja competitiva de Gestión Social Integral será la capacidad técnica, metodológica y de gestión integral del ciclo de vida de los proyectos, desde la formulación hasta la evaluación del impacto.

Estrategia de Producto y Servicio

El portafolio de servicios de Gestión Social Integral se estructura en tres líneas principales.

- Formulación y estructuración de proyectos sociales: Incluye diagnóstico territorial, diseño metodológico, construcción de marco lógico, estructuración presupuestal y formulación para convocatorias públicas o privadas.
- Gestión y ejecución integral de proyectos: Comprende implementación, coordinación operativa, gestión de equipos, seguimiento, control y reportes técnicos y financieros.
- Evaluación de impacto y sostenibilidad: Diseño de indicadores, medición de resultados, análisis cualitativo y cuantitativo, y construcción de informes de cierre con enfoque en sostenibilidad social y ambiental.

Estrategia de diferenciación del servicio.

- Incorporación de herramientas digitales de gestión (MS Project, Trello, Asana).
- Implementación de sistema interno de control de riesgos.
- Inclusión de indicadores de impacto alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Participación comunitaria en todas las fases del proyecto.

Estrategia de Distribución

Las estrategias de distribución son de gran importancia en para el desarrollo de la empresa, por tal motivo se establece diferentes canales para lograr las metas establecidas:

- **Canales Principales**

- Plataforma SECOP II para participación en licitaciones públicas
- Contacto directo con alcaldías, gobernaciones y entidades descentralizadas.
- Presentación de propuestas a empresas privadas con programas de RSE.
- Convocatorias de cooperación internacional.

- **Estrategia territorial**

Aunque la sede principal estará en Bogotá D.C., la ejecución será descentralizada mediante alianzas locales estratégicas en regiones priorizadas (Caribe, Pacífico, zonas PDET y municipios con alta vulnerabilidad).

Esto permite que la reducción de costos logísticos sea mayores, por otro lado, podemos ver mayor legitimidad territorial y mayor probabilidad de los éxitos de los proyectos en su implementación.

Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso

El modelo de ingresos será de carácter mixto, combinando diferentes fuentes que permitan diversificar y estabilizar el flujo financiero. En primer lugar, se contemplan honorarios por estructuración de proyectos bajo una tarifa fija previamente definida. Adicionalmente, se aplicará un margen de administración y gestión sobre el presupuesto total del proyecto, que oscila entre el 8 % y el 15 %, según su complejidad y alcance. El esquema también incluirá pagos asociados al cumplimiento de resultados o hitos contractuales, así como consultorías especializadas contratadas por servicio específico, lo que permitirá atender necesidades puntuales con un enfoque técnico diferenciado.

En cuanto a la estrategia de fijación de precios, esta se fundamentará en un enfoque basado en valor y no exclusivamente en costos. Esto implica sustentar técnicamente el diferencial competitivo mediante metodologías claras, indicadores de desempeño y trazabilidad en la gestión, además de incorporar un componente explícito de gestión de riesgos en cada presupuesto y desarrollar escenarios financieros (optimista, esperado y pesimista) que respalden la toma de decisiones. En procesos públicos, la oferta económica será competitiva, pero con una clara diferenciación sustentada en el componente técnico agregado; mientras que, en el sector privado, se priorizará la personalización del servicio y la medición del impacto como elementos centrales de la propuesta de valor.

Estrategia de Comunicación y Promoción.

La comunicación estará orientada a posicionar a Gestión Social Integral como una empresa orientada hacia la transparencia de forma técnica y a crear un impacto positivo mediante sus logros.

Estrategias Institucionales.

La estrategia de posicionamiento y visibilidad se apoyará en la creación de una página web corporativa que incluya el portafolio de servicios y casos de éxito, así como en la publicación periódica de informes de impacto y memorias técnicas que respalden la experiencia y los resultados obtenidos. De igual manera, se fortalecerá un perfil profesional en LinkedIn orientado al mercado institucional y se promoverá la participación en eventos académicos y foros de desarrollo social, con el fin de consolidar la reputación técnica y ampliar la red de contactos estratégicos.

Marketing Relacional

La estrategia comercial incluirá la realización de reuniones estratégicas con tomadores de decisión, el fortalecimiento del networking con fundaciones y organizaciones no gubernamentales, así como la participación activa en ruedas de negocio y convocatorias públicas, con el propósito de generar alianzas, identificar oportunidades y ampliar la presencia institucional en el mercado.

Reputación y confianza.

La gestión organizacional se fundamenta en principios de transparencia financiera, acompañados de la elaboración de reportes periódicos que permitan dar seguimiento a la ejecución y los resultados. Asimismo, se promoverá la publicación de indicadores de desempeño como herramienta de rendición de cuentas y mejora continua, junto con la obtención progresiva de certificaciones en gestión de calidad que respaldan la solidez técnica y el compromiso con estándares reconocidos.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Para el primer año se proyecta una inversión moderada y estratégica en mercadeo, considerando que se trata de un mercado institucional.

Tabla 8. Inversión estimada de mercado

Concepto	**Inversión estimada**
Diseño y desarrollo página web	$8.000.000

Branding corporativo y material institucional	$5.000.000
Marketing digital (LinkedIn, pauta segmentada)	$6.000.000
Participación en eventos y ruedas de negocio	$10.000.000
Elaboración de portafolio y material técnico	$4.000.000
Total estimado anual	**$33.000.000**

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Este presupuesto representa una inversión estratégica orientada a construcción de marca y generación de confianza, más que a campañas masivas.

Tabla 9. Plan de mercado ejecutable

Actividad	**Responsable**	**Cronograma**	**Indicador/meta**
Diseño y desarrollo de pagina web	Coordinador tecnico	Mes 1-2	Sitio publicado; 1 landing por línea de servicio
Branding y material institucional	Director general	Mes 1-2	Portafolio y marca aprobados
Marketing digital (Linkedin, pautas)	Asistente administrativo	Continuo desde mes 2	> 20 contactos institucionales calificados/trimestral
Participación en eventos y ruedas de negocios	Director general	Trimestral	> 2 eventos y > 3 reuniones comerciales derivadas
Elaboración de portafolio técnico	Coordinador tecnico	Mes 1	Portafolio entregable a clientes

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Aspectos Técnicos

Determinación de la localización.

a. Macro-localización

La empresa Gestión Social Integral tendrá sus instalaciones en la ciudad de Bogotá D.C. ya que en la capital del país es considerado como el principal centro político, económico y social del país, dicha localización ofrece las mejores condiciones para una organización dedicada a la gestión y ejecución de proyectos debido a la concentración de instituciones públicas y privadas que financian e impulsan iniciativas sociales.

Bogotá cuenta con una infraestructura sólida, con conectividad estable y redes viales lo que hacen puntos que favorecen el debido funcionamiento de la empresa. La cercanía a otras ciudades lo hacen un punto estratégico para la ejecución de diferentes proyectos y la concentración de diferentes entidades gubernamentales, fundaciones y empresas privadas hacen que existan más posibilidades para el crecimiento de la organización.

b. Micro localización

Para la localización se considera que la localidad de Teusaquillo es un lugar estratégico esto por su posición central, cercanía a universidades, entidades estatales y ONG nacionales e internacionales. Esta zona presenta una buena relación costo-beneficio en arrendamiento, buen transporte en el sector y entorno seguro y empresarial.

Ficha técnica de los servicios.

Servicio principal: Formulación y evaluación de proyectos sociales

Tabla 10. Servicios ofrecidos

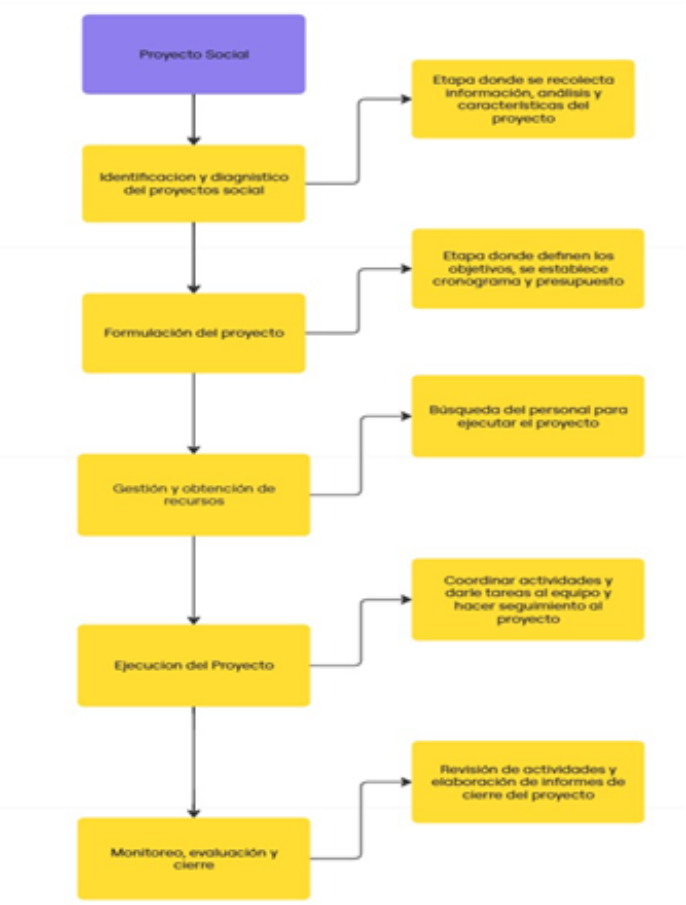
Componente	Descripción	Unidad de medida	Observaciones
Diagnóstico social	Identificación de necesidades y población objetivo	Proyecto	Incluye visitas de campo, entrevistas y análisis documental
Diseño metodológico	Definición de objetivos, indicadores y actividades	Documento técnico	Basado en metodología del PMI adaptada a proyectos sociales
Gestión de recursos	Elaboración de presupuestos y búsqueda de financiamiento	Proyecto	Se gestiona con aliados y entidades públicas
Ejecución de proyectos	Implementación de actividades planificadas	Periodo de ejecución	Incluye coordinación, monitoreo y reportes
Evaluación y cierre	Medición de resultados e impacto	Informe técnico	Incluye indicadores de sostenibilidad social y ambiental

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio.

En la siguiente imagen se muestra el paso a paso del proceso para la ejecución de cada etapa del proceso en los proyectos que se ejecutan en los diferentes contratos obtenidos con las empresas que contratan los servicios de Gestión Social Integral.

Figura 6. Procesos de ejecución



Fuente: *Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)*

Metodología de gestión de proyectos de GSI

GSI gestionará los proyectos con un modelo que combina tres marcos y fase tecnológica, estos con funciones definidas. El marco lógico establece el cambio que busca y cómo verificarlo. Las prácticas del PMI (PMI, 2021, PMBOK 7.ª ed.), los convierten en planes, líneas base y mecanismos de control. El estándar P5 (GPM Global, 2019) (persona, planeta, prosperidad, procesos y producto) suma la sostenibilidad como criterio de decisión. Las herramientas como MS Project. Asana, Trello o Office 365 no establecen la definición del método pero lo soportan y dan garantía de la correcta trazabilidad de la información.

Ciclo de gestión

Cada uno de los proyectos son organizados en cinco fases, con entregables definidos y un criterio de decisión al cierre de cada uno. en la que el cliente revisa lo acordado antes de avanzar: (1) diagnóstico territorial participativo y línea base; (2) formulación y planeación, con matriz de marco lógico, EDT, cronograma, presupuesto y planes de gestión, cuyas líneas base aprueba el cliente; (3) ejecución con equipos y aliados territoriales; (4) evaluación de resultados e impacto frente a la línea base; y (5) cierre y transferencia de capacidades a la comunidad. El seguimiento y control va establecido de manera transversal en cada una de las fases. Dado que el portafolio tiene tres líneas de servicio, los clientes pueden adquirir el ciclo completo o fases específicas.

Tabla 11. Planeación y control por área

Área	**Planeación**	**Control e indicadores**
Alcance	Marco lógico traducido a EDT, con criterios de aceptación por componente.	Verificación de entregables y control integrado de cambios. Indicador: % de entregables aceptados a la primera.
Cronograma	Ruta crítica y holguras; calendario ajustado a restricciones del territorio (orden público, clima, desembolsos).	Avance real vs. línea base cada semana. Indicador: índice de desempeño del cronograma (SPI).
Costos	Presupuesto con reserva de contingencia y componente de riesgos; flujo de caja con escenarios de pago (10% a 30% de variación).	Ejecución presupuestal y valor ganado mensual. Indicadores: CPI y meses de costos cubiertos por la reserva (1 a 3).
Riesgos	Registro por categoría (institucional, operativo, social, financiero, ambiental) con probabilidad, impacto y respuesta.	Revisión mensual con disparadores. Indicador: riesgos críticos abiertos y respuestas ejecutadas a tiempo.

Calidad	Plan con criterios de aceptación, listas de verificación y revisión técnica entre pares.	Auditorías internas y acciones correctivas. Indicador: % de entregables aprobados sin devoluciones.
Interesados	Matriz poder-interés y plan de participación comunitaria en todas las fases.	Seguimiento de participación y rendición de cuentas. Indicadores: participación comunitaria y satisfacción del cliente.
Impacto social	Indicadores de producto, resultado e impacto en la matriz de marco lógico, con línea base y metas.	Medición en línea base, seguimiento y evaluación final. Indicadores: beneficiarios, inserción laboral, ingresos, acceso a formación.

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Herramientas, control integrado y responsables

MS Project planea y genera las líneas base, Asana o Trello gestiona las tareas diarias de los equipos y aliados. Excel y Office 365 soportan presupuesto, riesgo, indicadores e informes; y un repositorio documental único con control que respalde la trazabilidad técnica y financiera. El control se hace con reuniones semanales del equipo, informe técnico y financiero mensual al cliente y revisión trimestral de riesgos. Una desviación superior a 10% en cronograma o costo activa un plan de recuperación aprobado por la Dirección General, y todo cambio se decide con el cliente tras analizar su efecto en alcance, tiempo, costo, riesgos e impacto social. La Dirección General responde por el

contrato; la Coordinación Técnica, por planeación, alcance y calidad; el Profesional Financiero, por costos y flujo de caja; y el Analista de Seguimiento, por control, riesgos e indicadores.

Impacto social y limitaciones

El impacto es diseñado desde la formulación: Con una línea base, se establece indicadores de producto, resultado e impacto alineados con los objetivos de desarrollo sostenible y a final de compara la evaluación final. Cuando la información lo permita, se complementa con el retorno social de la inversión. Cómo atribuir cambios sociales a una intervención es complejo, los informes permitirán distinguir entre resultados verificados y cambios asociados al proyecto. Esta metodología es un diseño que aún no se ha aplicado en un proyecto real; se usará el primer contrato como piloto para ajustar herramientas, umbrales y formatos, y la profundidad del control se adaptará al tamaño de cada proyecto.

Recursos tecnológicos e infraestructura.

A continuación, se muestra los elementos necesarios para la adecuación de las instalaciones de las oficinas del Gestión Social Integral

Tabla 12. Recursos tecnológicos e infraestructura

Tipo de Recurso	Descripción	Inversión Estimada (COP)
Software y hardware	Computadores portátiles, licencias Office 365, software de gestión de proyectos (Trello, Asana, MS Project)	$ 50.000.000

Maquinaria y equipos	Equipos audiovisuales, impresora multifuncional, mobiliario de oficina	$ 40.000.000
Licencias de operación	Registro mercantil, RUT, certificaciones de contratación estatal y seguridad social	$ 3.000.000

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Tabla 13. Gastos operativos recurrentes

Tipo de Recurso	Descripción	Costo mensual (COP)
Planta física	Oficina en arriendo (40–60 m² en Teusaquillo)	$3.500.000/mes
Servicios públicos	Agua, luz, gas	$5.000.000/mes
Internet	Servicio de internet	$3.000.000/mes
Papelería	Resmas, esferos, marcadores, etc.	$5.000.000/mes
Servicio de aseo	Empresa de aseo	$12.000.000/mes
Pólizas de seguro	adquisición de pólizas	$2.500.000/mes

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Capacidad de Producción o Prestación del Servicio.

Durante el primer año de la creación de la empresa, Gestión Social Integral podrá trabajar entre seis y ocho proyectos simultáneamente con un alcance. Esta capacidad podrá ser mayor de acuerdo con el número de proyectos que tenga la empresa y adecuará la capacidad del personal según el requerimiento de los proyectos. Este estimado es para el

primer año, para los siguientes años se espera que se fortalezcan las alianzas o se llegue a más licitaciones superando la capacidad del primer año en número de proyectos y contando con más personal para la ejecución de los mismos.

Aspectos Organizacionales y Legales

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Gestión Social Integral se diseñará bajo un modelo matricial orientado en desarrollo y ejecución de proyectos, permitiendo el buen funcionamiento operativo y eficiencia en la asignación de recursos.

La estructura contempla:

- Dirección General
- Área Técnica de Proyectos
- Área Financiera y Administrativa
- Área de Seguimiento y Evaluación
- Coordinaciones Territoriales por proyecto

Perfiles y Funciones

Director General

Perfil: Profesional con formación en Gerencia de Proyectos, experiencia mínima de 8 años en gestión de proyectos sociales y conocimiento en contratación pública.

Funciones:

- Definir direccionamiento estratégico.
- Representación legal.
- Gestión de alianzas y relaciones institucionales.
- Supervisión integral de proyectos.

Coordinador Técnico

Perfil: Profesional en ciencias sociales, administración o ingeniería con certificación en gestión de proyectos.

Funciones:

- Liderar formulación técnica.
- Supervisar ejecución metodológica.
- Garantizar cumplimiento de alcance.

Profesional Financiero

Perfil: Contador público o administrador financiero.

Funciones:

- Gestión presupuestal.
- Control financiero.
- Cumplimiento tributario.
- Reportes económicos a entidades contratantes.

Analista de Seguimiento y Evaluación

Perfil: Profesional con experiencia en indicadores y medición de impacto.

Funciones:

- Diseñar KPI.
- Medir resultados.
- Elaborar informes de impacto.

Personal Técnico Territorial

Profesionales contratados por proyecto según especialidad (psicólogos, trabajadores sociales, formadores, etc.).

Organigrama

Estructuralmente, el organigrama se configura de la siguiente manera:

Asamblea de Socios

Director General (Representante Legal)

Área Técnica

Área Financiera

Área de Seguimiento

Equipos Territoriales por Proyecto

Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

El capital humano es el principal activo productivo de GSI. Por ello, la estrategia de talento humano se fundamenta en:

- Selección basada en competencias técnicas y sociales.
- Formación continua en metodologías de proyectos.
- Evaluación de desempeño por indicadores.
- Cultura organizacional basada en ética, transparencia y compromiso social.
- Política de bienestar laboral y prevención de riesgos psicosociales.

Se promoverá un liderazgo colaborativo y una cultura de mejora continua.

Esquema de Gobierno Corporativo

El esquema de gobierno corporativo se estructurará bajo principios de:

- Transparencia.
- Rendición de cuentas.
- Control interno.
- Gestión de riesgos.

Órganos principales:

- Asamblea de Socios: máxima autoridad.
- Representante Legal.
- Revisor Fiscal (si aplica según tamaño).
- Comité de Proyectos.

Se implementará un sistema interno de auditoría y control financiero que garantice trazabilidad en el uso de recursos públicos y privados.

Aspectos Legales

Para operar formalmente, GSI deberá cumplir con:

- Registro mercantil ante Cámara de Comercio.
- Inscripción en el RUT ante la DIAN.
- Inscripción en el SECOP II para contratación pública.
- Afiliación a la seguridad social.
- Registro como proveedor del Estado.
- Cumplimiento de normativas laborales.

En materia contractual, la empresa deberá cumplir con:

- Ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación).
- Ley 1150 de 2007.
- Decreto 1082 de 2015.
- Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción).

Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

Se propone constituir GSI como una **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**, debido a:

- Flexibilidad administrativa.
- Limitación de responsabilidad al capital aportado.
- Facilidad de constitución.

- Adaptabilidad al crecimiento.

La S.A.S. permite una estructura moderna, adecuada para empresas de servicios profesionales.

Regímenes especiales

Dependiendo del volumen de ingresos, la empresa podrá acogerse inicialmente al régimen ordinario del impuesto sobre la renta.

En caso de desarrollar programas con fines sociales directos, podría evaluarse en el futuro la creación de una entidad sin ánimo de lucro complementaria bajo régimen tributario especial.

Se garantizará cumplimiento en:

- Normativa tributaria.
- Retención en la fuente.
- IVA (si aplica según servicio).
- Normas laborales y seguridad social.

Normatividad aplicable por servicio

Formulación y ejecución de proyectos sociales

- Ley 80 de 1993 – Contratación Estatal.
- Ley 1150 de 2007 – Modalidades de selección.
- Decreto 1082 de 2015 – Reglamentación contratación pública.
- Ley 1712 de 2014 – Transparencia y acceso a información pública.

Proyectos en salud mental

- Ley 1616 de 2013 – Ley de Salud Mental.
- Normativa del Ministerio de Salud.

Proyectos educativos

- Ley 115 de 1994 – Ley General de Educación.
- Lineamientos del MEN.

Proyectos ambientales

- Ley 99 de 1993 – Normativa ambiental.
- Licencias ambientales si aplica.

En cada caso, se tramitarán permisos específicos según el alcance contractual.

Tabla 14. Presupuesto de Personal Administrativo.

Proyección anual aproximada:

Cargo	Salario mensual promedio	Costo anual estimado
Director General	$10.000.000	$120.000.000
Coordinador Técnico	$6.500.000	$78.000.000
Profesional Financiero	$5.000.000	$60.000.000
Analista Seguimiento	$4.500.000	$54.000.000
Asistente Administrativo	$2.500.000	$30.000.000
Total, anual aproximado		**$342.000.000**

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Este presupuesto de $ 342.000.000 no incluye costos prestacionales; al incorporar el 35% correspondiente (cesantías, intereses a las cesantías, prima, vacaciones y aportes a seguridad social y parafiscales), el costo anual total del equipo administrativo asciende aproximadamente a $461.700.000. El equipo administrativo se vinculará mediante contrato

laboral a término fijo, mientras que el personal técnico territorial se contratará bajo la modalidad de prestación de servicios, dado el carácter variable de la carga operativa según el número de proyectos en ejecución. Para contratar con el Estado, GSI deberá acreditar los requerimientos habilitantes establecidos por el Decreto 1082 de 2015: Inscripción en el Registro Único de Proponentes (RUP), capacidad financiera y de organización, y experiencia certificada en proyectos similares.

Tabla 15. Matriz de responsabilidades del equipo administrativo

Cargo	Responsabilidad principal	Control asociado
Director General	Representación legal, relación con clientes y aliados estratégicos.	Aprobación de propuestas y contratos.
Coordinador Técnico	Planeación, ejecución y seguimiento técnico de los proyectos	Informes técnicos periodico; % de entregables aceptados.
Profesional financiero	Gestión presupuestal, costos y flujo de caja.	Conciliación mensual de estados financieros.
Analista de seguimiento	Monitoreo de indicadores, riesgos e impacto social.	Reporte de cumplimiento a clientes.
Asistente administrativo	Apoyo administrativo, logístico y de comunicaciones	Seguimiento de tareas y cronogramas administrativos.

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2026)

Aspectos Financieros

Según el modelo financiero, en el primer año 2026 se proyectan los siguientes valores de los servicios ofrecidos, para el diseño y formulación de proyectos un valor de $25.000.000 (3 unidades), para la ejecución de proyecto sociales un valor mínimo de $250.000.000 (2 unidades), para taller de $60.000.000 (2 unidades), Estudios cualitativo de $45.000.000 (1 unidad), para estudios Cuantitativos de $120.000.000 (1 unidad). para ventas del primer año por $860.000.000. A lo largo de los 5 años se espera un crecimiento en presentación de estos servicios de 5% a 10% permitiendo alcanzar para el año 2030 ventas por $1.327.589.566, los costos operativos están por un valor de $367.000.000 en el primer año y $555.799.654 en 2030, es importante aclarar que muchos de estos costos se incluirán en cada uno de los servicios a ejecutar, como se muestra a continuación:

Figura 7. Ingresos/ventas primero años

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO (AÑO BASE 2026)

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	%	CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES) 2027	2028	2029	2030
1	Diseño metodologico o formulacion de proyectos	3,00	$ 25.000.000	$ 75.000.000	9%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
2	Ejecucion de proyectos Sociales	2,00	$ 250.000.000	$ 500.000.000	58%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
3	Talleres	2,00	$ 60.000.000	$ 120.000.000	14%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
4	Estudio Cualitativo	1,00	$ 45.000.000	$ 45.000.000	5%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
5	Estudio Cuantitativo	1,00	$ 120.000.000	$ 120.000.000	14%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
	TOTAL			$ 860.000.000	100%				

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	%
1	Diseño metodologico o formulacion de proyectos	3,00	$ 8.750.000	$ 26.250.000	7%
2	Ejecucion de proyectos Sociales	2,00	$ 87.500.000	$ 175.000.000	48%
3	Talleres	2,00	$ 40.000.000	$ 80.000.000	22%
4	Estudio Cualitativo	1,00	$ 15.750.000	$ 15.750.000	4%
5	Estudio Cuantitativo	1,00	$ 70.000.000	$ 70.000.000	19%
	TOTAL			$ 367.000.000	100%

PROYECCIONES

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES	$ 860.000.000	$ 957.840.000	$ 1.067.376.960	$ 1.190.075.178	$ 1.327.589.566
COSTOS ANUALES	$ 367.000.000	$ 406.798.500	$ 451.155.682	$ 500.617.987	$ 555.799.654
MARGEN OPERATIVO	**$ 493.000.000**	**$ 551.041.500**	**$ 616.221.278**	**$ 689.457.192**	**$ 771.789.912**

Fuente: *Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)*

Para iniciar con este emprendimiento el equipo cuenta con $50.000.000 aporte de los emprendedores y 2 socios, en la siguiente imagen se desglosa la inversión total y el financiamiento para iniciar con la idea de negocio.

Figura 8. Inversión total y necesidades de financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO			
TOTAL INVERSIONES	**$ 93.000.000**	24,90%	AÑOS DE CRÉDITO	5	

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2,0	$	61.166.667
NÓMINAS	2,0	$	57.000.000
MARKETING MIX	2,0	$	5.500.000
GASTOS FIJOS	2,0	$	11.583.333
TOTAL		**$**	**135.250.000**
TOTAL INVERSIÓN		**$**	**228.250.000**
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		$	**50.000.000**
PRÉSTAMO A SOLICITAR		**$**	**178.250.000**

CÁLCULO DEL PRÉSTAMO

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					$ 178.250.000
2026	$ 178.250.000	$ 44.384.250	$ 21.761.569	$ 66.145.819	$ 156.488.431
2027	$ 156.488.431	$ 38.965.619	$ 27.180.200	$ 66.145.819	$ 129.308.231
2028	$ 129.308.231	$ 32.197.750	$ 33.948.070	$ 66.145.819	$ 95.360.161
2029	$ 95.360.161	$ 23.744.680	$ 42.401.139	$ 66.145.819	$ 52.959.023
2030	$ 52.959.023	$ 13.186.797	$ 52.959.023	$ 66.145.819	$ -

Fuente: Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)

Con base en los resultados obtenidos del simulador financiero se quiere una inversión inicial de $228.250.000, como se mencionó anteriormente el equipo cuenta con un aporte de $50.000.000 y el restante equivalente a $178.250.000 será financiado mediante crédito a 5 años con una tasa de interés anual del 24,9%, esta inversión incluye inversiones por $93.000.000 (equipos, intangibles y gastos de puesta en marcha) y capital de trabajo por 2 meses equivalente a $135.250.000. **(Ver anexo 1. Simulador financiero)**

Figura 9. Evaluación financiera y punto de equilibrio

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	18,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
	-$ 228.250.000	$ 54.280.819	$ 42.023.602	$ 99.086.929	$ 137.359.515	$ 182.580.574

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	$ 58.894.916,63		
TASA INTERNA DE RETORNO =	26,48%	PERÍODO DE RECUPERACIÓN:	3,97 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Diseño metodologico o formulacion de proyectos	$ 16.250.000,00	9%	$ 1.417.151,16	0,36	UNIDADES
Ejecucion de proyectos Sociales	$ 162.500.000,00	58%	$ 94.476.744,19	2,41	UNIDADES
Talleres	$ 20.000.000,00	14%	$ 2.790.697,67	0,58	UNIDADES
Estudio Cualitativo	$ 29.250.000,00	5%	$ 1.530.523,26	0,22	UNIDADES
Estudio Cuantitativo	$ 50.000.000,00	14%	$ 6.976.744,19	0,58	UNIDADES
				4,15	UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			$ 107.191.860,47		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				4,15	UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			$ 725.684.764,33		

Fuente: *Elaboración propia Gestión Social Integral (2025)*

Con base a los resultados obtenidos del simulador financiero, se concluyó que la evaluación financiera de Gestión Social Integral presenta un valor presente neto de $58.894.917, con un periodo de recuperación de 3,97 años, ofreciendo una tasa interna de retorno del 26,48%, frente a una tasa de evaluación del proyecto del 18%. El punto de equilibrio se alcanza con ventas anuales cercanas a $725.684.764, equivalentes a 4,15 unidades de servicio ponderadas, de las cuales 2,41 corresponden a la ejecución de proyectos sociales, por lo que debemos enfocarnos en esta línea y adicionar otro tipo de estudios. Las ventas proyectadas para el primer año ($860.000.000) superan este umbral; sin embargo, el estado de resultados proyecta una utilidad neta negativa de $10.484.250 en 2026, explicada por los gastos financieros del crédito, y utilidades netas positivas desde 2027 ($44.210.322), hasta alcanzar $169.394.107 en 2030. Adicionalmente, se calculó el Retorno sobre la Inversión (ROI) acumulado a 5 años, obteniendo un valor del 176,9% sobre la inversión total (equivalente a un promedio anual cercano al 35,4%); dado el perfil

de riesgo del sector y resultado negativo en el primer año, la TIR y VPN siguen siendo los indicadores más relevantes para la decisión de inversión, mientras el ROI aporta una lectura complementaria sobre la eficiencia global del capital en el horizonte de 5 años. Adicionalmente obtendremos también una rentabilidad social generando un impacto positivo en las comunidades. Bajo los supuestos del escenario objetivo del proyecto resulta financieramente atractivo, pero su viabilidad está condicionada a la adquisición de contrato, a conciliar las partidas pendientes del modelo (costos prestacionales, mezcla de venta en el punto de equilibrio y periodo de recuperación y a cumplir estas proyecciones. Estos datos permiten orientar futuras decisiones estratégicas en cuanto a ajustar precios, reducción de costos, reducción de costos o restructuración del modelo comercial.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad constituye un eje transversal en el modelo de negocio de Gestión Social Integral (GSI), no solo como principio ético, sino como fundamento estratégico que garantiza la viabilidad a largo plazo de la organización. Desde una perspectiva integral, el modelo se estructura sobre cuatro dimensiones interdependientes: social, ambiental, económica y de gobernanza.

La empresa adopta un enfoque que tiene como base los resultados, estructurando sus proyectos bajo la metodología de un marco lógico e integrando principios de sostenibilidad con una marco lógico integrado de sostenibilidad alineando los estándares de Green Project Management, también con los objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la Organización de Naciones Unidas, En base a esto orienta sus acciones principalmente a los ODS como lo son el fin de la pobreza, educación de calidad, trabajo

decente y crecimiento económico, por medio de una cadena de valor que articula insumos, actividades, productos y resultados con impacto ante la sociales, ambientales y económicos que pueden ser medibles. En el nivel operativo los proyectos incorporan una matriz de marco lógico con criterios de sostenibilidad basados en los estándares P 5 (Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Producto) lo cual permite evaluar el desempeño en términos de eficacia, eficiencia y sostenibilidad. por otro lado tiene un alto nivel de contribución integral y desarrollo sostenible. Así mismo se integra indicadores de resultados e impacto, tales como la tasa de inserción laboral, incremento de niveles de ingreso y tener acceso a procesos de formación con esto garantizamos la trazabilidad de los beneficios y fortalecimiento de la toma de decisiones basadas en evidencia bajo un enfoque de gestión sostenible de proyectos.

Dimensión Social

La dimensión social es el núcleo del modelo empresarial de GSI. La organización nace para responder a problemáticas estructurales como la desigualdad, la pobreza, la exclusión educativa y la limitada atención en salud mental en territorios vulnerables. No obstante, la sostenibilidad social no se limita a la ejecución puntual de proyectos, sino que se fundamenta en la generación de capacidades locales.

El modelo incorpora participación comunitaria en todas las fases del ciclo del proyecto, desde el diagnóstico hasta la evaluación de impacto. Esto permite fortalecer liderazgos locales, transferir conocimiento y promover apropiación territorial. Adicionalmente, se establecen indicadores de impacto social que permiten medir la transformación real y no únicamente cumplimiento de actividades.

De esta manera, la sostenibilidad social se construye sobre la premisa de que los proyectos deben dejar capacidades instaladas en las comunidades, garantizando continuidad más allá del periodo contractual.

Dimensión Ambiental

Aunque GSI no desarrolla actividades industriales, su modelo integra criterios ambientales en el diseño y ejecución de proyectos sociales. Cada intervención incorpora análisis de riesgos ambientales, gestión responsable de recursos y promoción de prácticas sostenibles en territorio.

En proyectos rurales o comunitarios se incluyen componentes de educación ambiental, gestión del riesgo y adaptación al cambio climático. Internamente, la empresa adopta prácticas como reducción del uso de papel, digitalización de procesos, trabajo híbrido y uso eficiente de recursos energéticos.

La sostenibilidad ambiental no se aborda como requisito normativo aislado, sino como parte del compromiso con el desarrollo territorial integral.

Dimensión Económica

La sostenibilidad económica del modelo se fundamenta en una estructura financiera flexible, baja inversión en activos fijos y escalabilidad basada en capital humano especializado. El modelo de ingresos combina honorarios por estructuración, márgenes de administración y servicios de consultoría, permitiendo diversificación progresiva.

Adicionalmente, la empresa contempla provisiones de liquidez para mitigar riesgos asociados a retrasos en pagos, escenario frecuente en contratación pública. La estrategia financiera se orienta a mantener equilibrio entre crecimiento y prudencia, evitando sobreendeudamiento.

Desde la perspectiva de gerencia de proyectos, la sostenibilidad económica se apoya en control presupuestal, gestión de riesgos y monitoreo permanente de indicadores financieros.

Dimensión de Gobernanza

La gobernanza constituye un elemento diferenciador en un sector donde la transparencia es un factor crítico. GSI implementa un modelo de gobierno corporativo basado en rendición de cuentas, control interno y trazabilidad financiera.

La estructura organizacional incluye separación de funciones técnicas y financieras, seguimiento por indicadores y reporte periódico a clientes y aliados. Asimismo, se adoptan principios de ética organizacional y cumplimiento normativo estricto en contratación pública.

La gobernanza se complementa con mecanismos de evaluación de desempeño y auditoría interna, garantizando coherencia entre estrategia, ejecución y resultados.

Conclusiones

Este estudio permitió un análisis preliminar de la viabilidad técnica de mercado y financiera de Gestión Social Integral. A continuación se presentan las conclusiones por objetivo específico, indicando el nivel de evidencia que las respalda.

Sector y competencia: El análisis de fundaciones nacionales, ONG internacionales, empresas con RSE y startups sociales muestra que los actores existentes presentan algunas limitaciones en términos de integralidad, estandarización y escalabilidad. Esto permite identificar una oportunidad de diferenciación para GSI, mediante una propuesta que articule las diferentes fases del ciclo del proyecto. Sin embargo, este análisis es de carácter cualitativo, ya que se basa en fuentes documentales y en la valoración realizada por el propio equipo a través del análisis VRIO. Además, no se cuenta con información sobre los precios ni sobre la participación de estos competidores en procesos de contratación. También debe considerarse que varias organizaciones ya consolidadas cuentan con una reputación y una trayectoria que GSI aún está en proceso de construir.

Validación preliminar: Las ocho entrevistas realizadas por muestreo no probabilístico por conveniencia en Cali, Sincelejo, Espinal y Pereira, son consistentes con una problemática en la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos sociales y recogen interés declarado en capacidades técnicas especializadas. Esto respalda la pertinencia del problema y de la propuesta de valor, pero no confirma demanda: refleja percepciones y no decisiones de compra, y no cuenta con cartas de intención, propuestas presentadas ni disposición a pagar verificada.

Mercado: TAM, SAM y SOM. El gasto social agregado de $300,2 billones no representa directamente el mercado potencial de la empresa, ya que incluye principalmente recursos destinados al aseguramiento en salud y a pensiones. Al excluir estos componentes y sumar la inversión social privada anual, se estimó un TAM cercano a $59,7 billones y un SAM aproximado de $0,92 billones, con un rango entre $0,25 y $2,25 billones dependiendo de los supuestos utilizados. Frente a este escenario, la meta de ventas proyectada para el primer año, de $860 millones, representa aproximadamente el 0,09 % del SAM base.

La metodología de gestión GSI diseñó un ciclo de cinco fases que integra marco lógico, prácticas del PMI y el estándar P5, con planeación y control por área. Es un diseño que aún no se ha aplicado en un proyecto real; el primer contrato se usará como piloto para ajustar herramientas, umbrales y formatos.

Viabilidad técnica y organizacional: Se definieron Bogotá, específicamente la localidad de Teusaquillo, como sede de la empresa; una estructura organizacional matricial; la figura jurídica de S.A.S.; un equipo base conformado por cinco cargos; los principales requisitos legales y una capacidad estimada de seis a ocho proyectos simultáneos durante el primer año. Estos elementos permiten plantear que la operación es técnicamente posible; sin embargo, la capacidad proyectada y los perfiles definidos aún no han sido probados en la práctica. Además, el acceso a procesos de contratación estatal requerirá acreditar experiencia y cumplir con los requisitos habilitantes correspondientes, aspectos que una empresa nueva deberá desarrollar progresivamente o fortalecer mediante alianzas estratégicas.

Viabilidad financiera: Bajo los supuestos utilizados en el simulador, el modelo presenta un VPN de $58.894.917 y una TIR de 26,48 %, frente a una tasa de evaluación del 18 %. Asimismo, se obtiene un ROI acumulado a cinco años de 176,9 % (aproximadamente 35,4 % anual) y una utilidad neta positiva a partir de 2027. Estos resultados corresponden al escenario objetivo y presentan sensibilidad ante cambios en las ventas y en la composición de los contratos. Una disminución cercana al 4,8 % en las ventas llevaría el VPN a cero, mientras que la pérdida de un contrato de ejecución, considerando que el 58 % de las ventas se concentra en dos contratos, situaría las ventas por debajo del punto de equilibrio.

Sostenibilidad: se formularon lineamientos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza, con indicadores propuestos; su medición depende de ejecutar proyectos y hoy no hay resultados observados. La sostenibilidad del modelo depende además de establecer alianzas, consolidar reputación y gestionar el capital de trabajo frente a los retrasos de pago de la contratación pública.

Referencias

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the Business Environment. Macmillan.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4), 49–61. https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192

Colombia Líder. (2025). Fuentes de financiación para la inclusión social y productiva en Colombia. https://www.colombialider.org/fuentes-de-financiacion-para-la-inclusion-social-y-productiva-en-colombia/

Compartamos. (2024). Casos de éxito. https://compartamos.org/casos-de-exito/

Congreso de Colombia. (2021). Ley 2155 de 2021, por medio de la cual se expide la Ley de Inversión Social y se dictan otras disposiciones. Gaceta Oficial 51797. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170902

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024). Gasto social público y privado. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales/gasto-social-publico-y-privado

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024). Pobreza y desigualdad. Recuperado de https://www.dane.gov.co

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2025). DNP analiza inversiones regionales financiadas con las regalías: el 30% de los proyectos no cumple criterios de ley.

https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/dnp-analiza-inversiones-regionales-financiadas-con-regalias-30-proyectos-no-cumple-criterios-ley.aspx

El País. (2021, 22 de febrero). Empresas invirtieron 7,7 billones en proyectos sociales en los últimos dos años. https://www.elpais.com.co/colombia/empresas-invirtieron-7-7-billones-en-proyectos-sociales-en-los-ultimos-dos-anos.html

El País. (2025, mayo 23). La inseguridad alimentaria en Colombia prevalece en las áreas rurales y cae en las zonas urbanas. Recuperado de https://elpais.com

El País. (2025, septiembre 5). Más de tres millones de niños de Colombia están en riesgo de quedar con hambre. Recuperado de https://elpais.com

Fundación Amanecer. (2024). Modelo de inversión social. https://www.amanecer.org.co/modelo-de-inversion-social/

GPM Global. (2019). The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management. https://greenprojectmanagement.org/the-p5-standard

Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter.

Infobae. (2025, 13 de agosto). Protección social y salud se comen el presupuesto: así se usaron los 611 billones del Gobierno. https://www.infobae.com/colombia/2025/08/13/proteccion-social-y-salud-se-comen-el-presupuesto-asi-se-usaron-los-611-billones-del-gobierno/

Introducción a la Economía. (2024). Pobreza en Colombia: cifras y políticas. Recuperado de https://introduccionalaeconomia.com/pobreza-colombia-cifras-politicas

Marca País Colombia. (2024). Proyectos de emprendimiento social en Colombia dan ejemplo al mundo. https://colombia.co/pais-colombia/talento-de-colombia/proyectos-de-emprendimiento-social-en-colombia-dan-ejemplo-al-mundo

Médicos Sin Fronteras (MSF). (2023). Colombia: MSF alerta sobre la violencia, el abandono y el estigma que sufren los afectados del conflicto. Recuperado de https://www.msf.org.ar

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2024). Inversión Social en Colombia. https://www.minhacienda.gov.co/normativa/inversion-social

Organización Panamericana de la Salud – OPS. (2022). Salud mental en Colombia: desafíos y oportunidades. OPS. Recuperado de https://www.paho.org

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

Presidencia de la República de Colombia. (2025, 13 de marzo). Inversión histórica de más de 71.000 millones para apoyar la economía popular

https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inversion-historica-de-mas-de-71000-millones-para-apoyar-la-economia-popular-250313.aspx

Project Management Institute – PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Prosperidad Social. (2021). 10 años transformando vidas. https://prosperidadsocial.gov.co/especiales/10-anos/

Reuters. (2025, enero 16). Grupos armados ilegales aumentan expansión territorial en Colombia pese a esfuerzos de paz: HRW. Recuperado de https://www.reuters.com

Revista Sur. (2024). Pobreza a la baja: diferencias y brechas urbano-rurales. Recuperado de https://www.sur.org.co

Sáez Hurtado, J. (2022, 17 de marzo). Qué es y cómo hacer un análisis VRIO. IEBS Business School. https://www.iebschool.com/hub/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/

Anexos

A. **Anexo. 1. Simulador financiero**
B. **Anexo 2. Grabación entrevistas**
C. **Anexo 3. Preguntas de validación**