



**Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos Basado en Estándares
Internacionales para la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico -
CORFOPAL**

Mónica Alejandra Parada Rendón

Universidad Ean
Facultad de Ingeniería
Maestría Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
24/09/2024

**Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos basado en Estándares
Internacionales para la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico -
CORFOPAL**

Mónica Alejandra Parada Rendón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD.

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

24/09/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A mis padres, quienes me han enseñado y demostrado que la voluntad de hacer las cosas es un valorpreciado que todos tenemos. A mi esposo que me llenaba de energía con cada una de sus palabras de ánimo y amor. A mis hermanos y cuñado por su acompañamiento constante y valioso. Y a la vida, esa fuerza que siempre me acompaña y me ayuda a levantarme.

*“Cuando quieres realmente una cosa,
todo el Universo conspira para ayudarte a conseguirla”.*

Paulo Coelho

Agradecimientos

A mi familia entera, que estuvieron siempre acompañándome y apoyándome en este nuevo camino que decidí tomar.

A cada una de las personas que hacen parte de una organización valiosa – CORFOPAL, por creer en mi objetivo de trabajo de grado, y ser parte de ella, un agradecimiento especial a Sebastian Orjuela, quien fue, sin pensarlo, la persona que me propuso a CORFOPAL para hacer el trabajo.

A cada uno de los profesores que hicieron parte de mi formación, y un agradecimiento especial a mi director de trabajo de grado el Dr. Nelson Antonio Moreno Monsalve, por su buena disposición, energía y orientación en todo el proceso.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo definir un modelo integrado para la gerencia de proyectos para la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL, una Organización No Gubernamental (ONG) colombiana que trabaja por la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades locales con las que trabaja, con el propósito de tener una mejor gerencia de los proyectos que gestiona y fortalecer la organización.

La elaboración del modelo inició con la revisión de estándares internacional en gerencia de proyectos y metodologías de gestión de proyectos y los elementos que podían ser usados para el modelo de CORFOPAL, teniendo en cuenta el tipo de organización, tamaño y necesidades específicas. Seguido se realizó un análisis situacional externo e interno en torno a la gerencia de proyectos, el análisis externo se realizó usando la herramienta PESTEL y para el análisis interno se definieron tres variables, las cuales buscaban i) *reconocer las prácticas actuales que usa la organización en la gerencia de proyectos*, ii) *la importancia de las habilidades blandas en un gerente de proyectos* y iii) *la sostenibilidad en la gerencia de proyectos*. Los resultados de los análisis permitieron identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene CORFOPAL en la gerencia de proyectos y que debían ser considerados para el modelo.

De acuerdo a lo anterior, se propone un modelo para la gerencia de proyectos basado en elementos de los estándares internacionales PMI, ISO 21500 – ISO 21502, PM², IPMA, GPM – P5, PM4NGOs, el marco lógico y los resultados obtenidos del análisis situacional, de esta manera el modelo propuesto está fundamentado en las características y necesidades específicas de la organización. Adicionalmente se presenta el plan de implementación del modelo con el propósito de implementar a manera de piloto el modelo diseñado dentro de la operación de CORFOPAL.

Palabras clave: gerencia de proyectos, modelo integrado para la gerencia de proyectos, estándares, Organización No Gubernamental (ONG), habilidades blandas, sostenibilidad.

Abstract

The objective of this work is to define an integrated model for project management for the Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL, a Colombian Non-Governmental Organization (NGO) that works for the protection of the environment and the sustainable development of the local communities with which it works, with the purpose of having a better management of the projects it manages and strengthening the organization.

The development of the model began with the review of international standards in project management and project management methodologies and the elements that could be used for the CORFOPAL model, taking into account the type of organization, size and specific needs. The external analysis was carried out using the PESTEL tool and for the internal analysis three variables were defined that sought *i) recognize the current practices used by the organization in project management, ii) the importance of soft skills in a project manager and iii) sustainability in project management*. The results of the analysis allowed identifying the strengths and opportunities for improvement that CORFOPAL has in project management and that should be considered for the model.

According to the above, a model for project management is proposed based on elements of the international standards PMI, ISO 21500 - ISO 21502, PM², IPMA, GPM - P5, PM4NGOs, the logical framework and the results obtained from the situational analysis, in this way the proposed model is based on the specific characteristics and needs of the organization. Additionally, the implementation plan of the model is presented with the purpose of implementing the designed model as a pilot in CORFOPAL's operation.

Keywords: project management, integrated project management model, standards, Non-Governmental Organization (NGO), soft skills, sustainability.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción.....	13
1.1. <i>Antecedentes.....</i>	<i>13</i>
1.2. <i>Descripción del problema</i>	<i>15</i>
1.3. <i>Pregunta de investigación.....</i>	<i>16</i>
2. Objetivos	17
2.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
3. Justificación.....	18
4. Marco Institucional	21
4.1. <i>Presentación de la organización</i>	<i>21</i>
4.2. <i>Referentes estratégicos</i>	<i>22</i>
4.3. <i>Estructura organizacional</i>	<i>24</i>
4.4. <i>Productos o servicios.....</i>	<i>25</i>
4.5. <i>Estrategia actual de gestión de proyectos de CORFOPAL</i>	<i>25</i>
5. Marco de Referencia.....	28
5.1. <i>El Tercer Sector Económico en Colombia.....</i>	<i>28</i>
5.2. <i>El concepto de Proyecto</i>	<i>29</i>
5.3. <i>El concepto de Gerencia de Proyectos</i>	<i>30</i>
5.4. <i>Ciclo de Vida de los Proyectos</i>	<i>32</i>
5.5. <i>Metodologías y Estándares en la Gerencia de Proyectos</i>	<i>35</i>
5.6. <i>Estándares Internacionales para la Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>37</i>
5.6.1. <i>Estándar PMI – Project Management Institute.....</i>	<i>37</i>
5.6.2. <i>ISO 21500 – ISO 21502 – International Organization for Standardization .</i>	<i>41</i>
5.6.3. <i>Estándar PM² – Project Management Methodology</i>	<i>46</i>
5.6.4. <i>Estándar IPMA – International Project Management Association</i>	<i>48</i>
5.6.5. <i>Estándar Green Project Management – GPM (P5).....</i>	<i>49</i>
5.6.6. <i>Otros Estándares y Metodologías para la Gerencia de Proyectos para ONG</i>	

5.7. <i>Importancia de la Gerencia de Proyectos en Organizaciones del Tercer Sector</i>	
55	
6. Diseño Metodológico.....	57
6.1. <i>Tipo de investigación</i>	57
6.2. <i>Análisis externo</i>	57
6.3. <i>Análisis interno</i>	58
6.4. <i>Población, muestra y ficha técnica.....</i>	59
6.5. <i>Identificación de las variables</i>	61
6.6. <i>Instrumentos de medición.....</i>	62
6.7. <i>Validación de instrumentos de medición.....</i>	63
6.7.1. <i>Resultados del proceso de validación</i>	64
7. Diagnóstico Organizacional.....	69
7.1. <i>Análisis situacional externo.....</i>	69
7.2. <i>Análisis situacional interno.....</i>	78
7.2.1. <i>Variable 1. Prácticas actuales de la gerencia de proyectos en CORFOPAL</i>	
78	
7.2.2. <i>Variable 2. Importancia de las competencias personales e interpersonales</i>	
<i>en el gerente de proyectos de CORFOPAL</i>	92
7.2.3. <i>Variable 3. Sostenibilidad en la gerencia de proyectos de CORFOPAL ...</i>	105
8. Plan de intervención.....	110
8.1. <i>Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos para CORFOPAL.....</i>	110
8.2. <i>Plan de implementación del modelo integrado para la gerencia de proyectos</i>	
<i>para CORFOPAL.....</i>	124
Conclusiones y Recomendaciones	128
<i>Conclusiones.....</i>	128
<i>Recomendaciones.....</i>	131
Referencias	132
A. Anexo 1. Carta de autorización para intervención empresarial	147
B. Anexo 2. Base de datos completa de los proyectos ejecutados por	
CORFOPAL.....	148
C. Anexo 3. Matriz de calificación de los proyectos ejecutados por	
CORFOPAL	152

D. Anexo 4. Encuesta - Competencias personales e interpersonales del gerente de proyectos en CORFOPAL	153
E. Anexo 5. Entrevista semiestructurada - Efectividad y sostenibilidad en la gerencia de proyectos en CORFOPAL.....	154
F. Anexo 6. Panel de expertos para la validación de contenido de los instrumentos de medición	155
G. Anexo 7. Matriz de impacto	156
H. Anexo 8. Matriz de riesgos	157
I. Anexo 9. Matriz de necesidades organización/comunidades y territorio	158
J. Anexo 10. Base de datos para financiación.....	159
K. Anexo 11. Formato de cronograma y presupuesto	160
L. Anexo 12. Matriz de partes interesadas	161
M. Anexo 13. Carta de presentación de la organización y propuesta	162
N. Anexo 14. Memoria de reunión.....	163
O. Anexo 15. Matriz de aceptación interna de entregables.....	164
P. Anexo 16. Matriz de equipo de trabajo	165
Q. Anexo 17. Formato plan de adquisiciones	166
R. Anexo 18. Formato estrategia de comunicaciones.....	167
S. Anexo 19. Ficha del proyecto	168
T. Anexo 20. Formato de solicitudes de cambio.....	169
U. Anexo 21. Formato de selección y evaluación de proveedores	170
V. Anexo 22. Formato de lecciones aprendidas	171

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Organigrama de CORFOPAL.	24
Figura 2 Esquema de gestión de proyectos en CORFOPAL.....	26
Figura 3 Enfoques de la Gerencia de Proyectos.....	31
Figura 4 Ciclo de vida para el estándar PM ²	33
Figura 5	34
Figura 6 Clasificación de guías y estándares en la Gerencia de Proyectos.	36
Figura 7 Esquema completo de la Gerencia de Proyectos para el PMI.....	41
Figura 8 Esquema gobernanza y gestión de proyectos, programa y portafolios en la ISO 21500.	42
Figura 9 Familia Estándar ISO 21500.....	43
Figura 10 A) estructura de una organización del proyecto y B) posibles interesados del proyecto	44
Figura 11 Parte 1. Prácticas de gestión integrada de proyectos.	45
Figura 12 Parte 2. Prácticas de gestión para un proyecto.....	46
Figura 13 Esquema de la Gerencia de Proyectos basado en el ciclo de vida para el estándar PM ²	47
Figura 14 Esquema de la Gerencia de Proyectos basado en competencias del Gerente de Proyectos para el estándar IPMA ICB.	49
Figura 15 Ontología del estándar P5.	50
Figura 16 Ciclo de Vida en los Proyectos PRiSM basado en el estándar P5.	51
Figura 17 Esquema de la Gerencia de Proyectos para el estándar Project DPro.	53
Figura 18 Factores de la herramienta PESTEL.....	58
Figura 19 Fases de la investigación en un trabajo dirigido.....	59
Figura 20 Pasos del proceso de validación de contenido para los instrumentos de medición.....	64
Figura 21 <i>Resultados PESTEL</i>	70
Figura 22 Distribución de tipos de financiadores en los proyectos calificados en la matriz.	80
Figura 23 Puntaje máximo vs promedio de los proyectos calificados en la matriz.	83
Figura 24 Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de diseño	84

Figura 25	Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de planeación.....	85
Figura 26	Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de ejecución	86
Figura 27	Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de cierre..	87
Figura 28	Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de monitoreo y evaluación	88
Figura 29	<i>Participantes y roles de la encuesta importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyecto.....</i>	93
Figura 30	Respuestas para el elemento autogestión	94
Figura 31	Respuestas para el elemento integridad y confiabilidad.....	95
Figura 32	Respuestas para el elemento comunicación.....	96
Figura 33	Respuestas para el elemento relaciones y compromisos.....	97
Figura 34	Respuestas para el elemento liderazgo	98
Figura 35	Respuestas al elemento trabajo en equipo	99
Figura 36	Respuestas elemento manejo de conflicto y crisis	100
Figura 37	Respuestas elemento inventiva y creatividad	101
Figura 38	Resultados del elemento negociación.....	102
Figura 39	Respuestas del elemento orientación a resultados	103
Figura 40	Principios del modelo de gerencia de proyecto para CORFOPAL	112
Figura 41	Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos para CORFOPAL.....	113
Figura 42	Gobernanza para la Gerencia de Proyectos en CORFOPAL.....	114
Figura 43	Habilidades blandas para el gerente de proyecto en CORFOPAL	115
Figura 44	Ciclo de vida del proyecto para CORFOPAL	116

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Referentes estratégicos de la Corporación Ambiental y Forestal – CORFOPAL.	22
Tabla 2 Ficha técnica de muestreo para el instrumento de medición matriz de calificación	60
Tabla 3 Ficha técnica de muestreo para los instrumentos de medición encuesta y entrevista semiestructurada.....	61
Tabla 4 Variables de estudio para el diagnóstico interno en la gerencia de proyectos de CORFOPAL	61
Tabla 5 Instrumentos de medición diseñados para cada variable.	62
Tabla 6 Proyectos para el piloto de aplicación de la matriz de calificación de proyectos	65
Tabla 7 Promedio de V de Aiken para cada uno de los criterios evaluados.	66
Tabla 8 Coeficiente de V de Aiken para cada ítem y criterio evaluado por los expertos.	66
Tabla 9 Ajustes realizados al instrumento de medición No 1 (encuesta)	67
Tabla 10 Promedio de V de Aiken para cada uno de los criterios evaluados	68
Tabla 11 Resultados PESTEL.....	70
Tabla 12 Análisis resultado PESTEL.....	74
Tabla 13 Proyectos seleccionados para aplicar la matriz de calificación.....	78
Tabla 14 Organizaciones por tipo de financiador	81
Tabla 15 Resultados de la matriz de calificación en los proyectos seleccionados.....	81
Tabla 16 Escala de medición de la matriz de calificación para los proyectos	82
Tabla 17 Oportunidades de mejora para la práctica de gerencia de proyectos en CORFOPAL	90
Tabla 18 Elementos y categorías identificadas en las entrevistas	105
Tabla 19 Fortalezas y oportunidades de mejora en términos de sostenibilidad para la gerencia de proyectos en CORFOPAL.....	106
Tabla 20	110
Tabla 21 Etapa DESCUBRIENDO del ciclo de vida del proyecto	117
Tabla 22 Etapa PROGRAMACIÓN del ciclo de vida del proyecto	119
Tabla 23 Etapa EJECUCIÓN del ciclo de vida del proyecto	120
Tabla 24 Etapa CIERRE Y DEVOLUCIÓN del ciclo de vida del proyecto	122
Tabla 25 Etapa SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN del ciclo de vida del proyecto.....	123

Tabla 26 Cronograma para la implementación del modelo integrado diseñado.....125

Tabla 27 Presupuesto para la implementación del modelo integrado diseñado127

1. Introducción

Este apartado presenta los antecedentes que enmarcan la investigación, así como también el problema identificado que da origen a la pregunta de investigación.

1.1. Antecedentes

En todo el mundo, se está viviendo un deterioro de la naturaleza y sus importantes contribuciones para la humanidad, que incluyen la diversidad biológica y sus servicios ecosistémicos (Plataforma Intergubernamental Científico – Normativo sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas - IPBES, 2019), esto ha llevado a crear una necesidad y responsabilidad como seres humanos de abordar la sostenibilidad desde una mirada integral en todos los aspectos de la humanidad. Esta necesidad y responsabilidad se ha venido subsanando por medio de la cooperación internacional y medidas complementarias a nivel local (IPBES, 2019), es aquí, donde las organizaciones no gubernamentales junto con sus fuentes financiadoras, han venido desempeñado un papel crucial en la promoción de prácticas responsables y en la ejecución de proyectos para la conservación del medio ambiente, el buen vivir de las comunidades y el desarrollo sostenible (Cloquell Lozano y Lacomba Vázquez, 2022; Maglieri, 1997; Servós y Servós, 2000).

La organización no gubernamental (ONG), es una organización creada por personas naturales para la ejecución de actividades altruistas y de beneficio común, y en Colombia su naturaleza jurídica es la de entidad sin ánimo de lucro (Gaitán, 2014). Para cumplir su misión, las ONG deben desarrollar diferentes actividades y asegurar diversas fuentes de financiación (Lissi, 2013 y Maglieri, 1997), la estrategia más clásica que tienen las ONG para obtener los recursos es por medio de donaciones, subvenciones o contratos que son ejecutados en proyectos y la venta de productos o servicios sin fines lucrativos (Lissi, 2013). La eficacia en la captación de estos recursos va a estar influenciada por características estratégicas y organizacionales de las ONG (Gutiérrez Villar et al., 2021), permitiendo recalcar la importancia de desarrollar estrategias organizativas cada vez más eficaces.

En los últimos años en Colombia se han movilizado recursos interesantes en temáticas ambientales y de desarrollo sostenible, los cuales pueden ser ejecutados por ONG, por ejemplo, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia en 2023, anuncio que el “Fondo para la Vida y la Biodiversidad del Sector Ambiente tendrá cerca de cuatro billones de pesos al 2026 para la gestión ambiental y climática en Colombia” y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial – FMAM (GEF) actualmente en su sexto periodo (FMAM-8) para Colombia tendría una asignación de 64,36 millones de dólares para proyectos de biodiversidad, degradación de tierra y cambio climático (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, s.f).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que las ONG puedan tener e implementar estrategias de gerencia de proyectos idóneos para su operación y crecimiento organizacional, tal como indica Keleckaite Meda:

El sector de las ONG es extremadamente diverso, heterogéneo y está poblado por organizaciones con tamaños, alcances, objetivos, estructuras y motivaciones muy variados. Por lo tanto, enfrentan muchos desafíos que, junto con la ausencia de una metodología adecuada de gestión de proyectos, pueden causar una mala planificación del proyecto, escasez de rendición de cuentas y participación de las partes interesadas, complejidad de las tareas, estrategias superficiales de gestión de riesgos, equipo de proyecto desmotivado y, finalmente, malas prácticas. calidad, pérdidas de tiempo y dinero. (2015, p.2).

Para las ONG, la falta de marcos teóricos y prácticos específicos que les permitan una administración efectiva de los recursos que gestionan (García Barboza y Serpa Ávila, 2012), puede llegar a afectar su proceso de gerencia de proyectos y por consecuente su operación, ya que su gerencia tiene como propósito maximizar la utilización de los recursos que gestionan para lograr su objetivo misional, sin buscar ganancia personal y generando impactos positivos (Sánchez Manrique y Schmitt, 2020). Es así como la gerencia estratégica y eficiente de proyectos en estas organizaciones se vuelve un factor fundamental para su operación y crecimiento organizacional. A pesar de la existencia de diferentes metodologías y estándares internacionales para la gerencia de proyectos, solo dos han sido diseñadas específicamente para estas organizaciones, la PMDPro

desarrollada por PM4NGO y la PM4DEV, estas guías son buenas alternativas, ya que integran las metodologías estándar PMBOK o IPMA (Golini y Landoni, 2014), pero no son muy reconocidas y/o usadas por estas organizaciones.

Por esta razón, surge la necesidad de diseñar un modelo integrado para la gerencia de proyectos para una ONG, un modelo que integre las mejores prácticas y que permita a la organización gerenciar proyectos de manera estandarizada, eficiente y sostenible. El presente trabajo dirigido tiene como objetivo diseñar un modelo de gerencia de proyectos basado en un diagnóstico externo e interno en relación con la gerencia de proyectos en la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL.

1.2. Descripción del problema

La Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL es una Organización No Gubernamental (ONG) de carácter ambiental, que tiene como objeto la protección, conservación, recuperación, manejo y mejoramiento integral del medio ambiente y de los recursos naturales renovables en el Valle del Cauca (Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL, s.f).

Aunque CORFOPAL carece de una estrategia para la gerencia de proyectos y todos los proyectos que ha ejecutado han alcanzado sus objetivos previstos, en ciertas ocasiones la organización ha tenido que enfrentar la necesidad de solicitar extensiones de tiempo para cumplir con el alcance del proyecto, asignar recursos internos adicionales por un total de \$212.500.000, y recibir comentarios negativos por parte de las comunidades y financiadores debido a deficiencias en la ejecución y seguimiento de los proyectos, entre otros.

Esta gestión de proyectos empírica ha llevado a que, aunque CORFOPAL finalice la ejecución del proyecto satisfaciendo a todas las partes interesadas, internamente se han enfrentado a situaciones que han ocasionado retrocesos operativos, administrativos y financieros. Afectando, en algunos casos, los recursos técnicos y económicos de la organización o de sus miembros, y obstaculizando la mejora de sus ventajas competitivas, comprometiendo su estabilidad y sostenibilidad.

1.3. Pregunta de investigación

La investigación buscará responder: *¿Puede un modelo integrado para la gerencia de proyectos aportar al crecimiento organizacional de la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL?*

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, el presente trabajo de grado dirigido propone diseñar para la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL, un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales y las necesidades de la organización en torno a la gerencia de proyectos.

La estructura del documento presenta los objetivos del trabajo dirigido, el marco institucional y de referencia, seguido del diseño metodológico a usar para el diagnóstico situacional externo e interno, los resultados de los diagnósticos que permitirán conocer el estado actual de la gerencia de proyectos en la organización y finalmente el diseño del modelo integrado junto con su propuesta de implementación.

2. Objetivos

Los objetivos de este trabajo de investigación son:

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales y enmarcado a las necesidades de la organización Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL para garantizar una gestión apropiada de sus proyectos y fortalecer la organización.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura que permita identificar los estándares internacionales idóneos para diseñar un modelo integrado de gerencia de proyectos para la organización Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL.
- Realizar un diagnóstico general en relación con la gerencia de proyectos en la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL.
- Diseñar el modelo integrado para la gerencia de proyectos para la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL basado en los estándares internacionales de gerencia de proyectos identificados y el diagnóstico interno y externo de la organización.
- Proponer un plan de implementación del modelo integrado para la gerencia de proyectos diseñado para la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL.

3. Justificación

La relevancia y la necesidad del presente trabajo de grado radican en algunas problemáticas que la organización ha enfrentado en la ejecución de proyectos. Estas dificultades han resaltado la urgencia de fortalecer la gestión de proyectos dentro de la organización.

Un modelo integrado para la gerencia de proyectos puede permitir a las organizaciones tener un mejor diseño, planificación, ejecución, seguimiento, gestión de riesgos y divulgación de sus proyectos. Esto conlleva a una optimización de los procesos y recursos, así como a un aumento de la credibilidad y productividad ante los financiadores y partes interesadas. Es importante que el modelo integrado para la gerencia de proyectos este fundamentado en las características, necesidades y recursos específicos de la organización, considerando e incorporando su gobernanza, cultura organizacional y objetivos estratégicos. De esta manera, la identificación y selección de estándares internacionales de gerencia de proyectos será estratégica y estará alineada con los objetivos institucionales.

En el caso de la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL, una ONG, de carácter ambiental y con operaciones complejas y proyectos asociados a diferentes tipos de financiadores y partes interesadas, la adopción de un modelo integrado de gerencia de proyectos, aportará a optimizar sus operaciones y recursos para el diseño, planificación, ejecución, seguimiento, gestión de riesgos y divulgación de sus proyectos.

Hasta la fecha CORFOPAL, ha ejecutado un total de 39 proyectos con un valor acumulado de \$5.355.817.246. De estos, 18 proyectos se ejecutaron bajo la figura de contratos directos por un valor de \$862.132.186 y 21 proyectos han sido ejecutados como convenios que suman \$4.493.685.060, de los cuales \$3.624.213.593 provienen de los financiadores y \$869.471.467 son aportados como contrapartida de CORFOPAL y terceros. Estos proyectos han sido cofinanciados por 15 financiadores, de los cuales 12 son del sector privado (58% internacionales y 42% nacionales), mientras que 3 pertenecen al sector público de nivel regional (CORFOPAL, s.f).

A pesar de que CORFOPAL ha logrado que los 39 proyectos ejecutados cumplan con su alcance inicial, en algunos casos tanto los proyectos como la organización han tenido que enfrentar situaciones como:

- Adición de tiempo en seis (6) proyectos por mala planificación de actividades e identificación de riesgos externos que podían afectar la ejecución de las actividades propuestas. La adición de tiempo no representaba directamente una adición de recursos por parte del financiador.
- Adición de recursos por parte de CORFOPAL en siete (7) proyectos por un valor de \$212.500.000, representadas en 27% en especie y 73% en efectivo, esto generado por una mala planeación de las actividades, un inadecuado seguimiento y monitoreo de la ejecución del proyecto, una falta de identificación y seguimiento de riesgos internos y externos, ausencia de control de cambios del proyecto, deficiente proceso de adquisiciones del proyecto e inadecuado seguimiento administrativo del proyecto.
- Recurrente llamado de atención por parte de algunos financiadores por demoras presentadas en la entrega de reportes de seguimiento de los proyectos.
- Recibimiento de quejas y reclamos por parte de algunas de las comunidades con las que trabajan, debilitando relaciones estratégicas para la organización.

Para una organización de tipo ONG y de escala pequeña, como lo es CORFOPAL, el hecho de tener que recurrir a recursos propios para alcanzar los objetivos y resultados de los proyectos constituye un desafío considerable, que puede tener repercusiones negativas en la percepción de la solidez financiera y capacidad de gestión de CORFOPAL. La necesidad de sumar tiempos no remunerados a los proyectos puede también generar tensiones con los financiadores y poner en duda la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos.

Por otro lado, el deterioro de las relaciones con las comunidades locales puede tener un impacto significativo en la efectividad de los proyectos y en la reputación de CORFOPAL. Las comunidades locales son actores clave en la implementación y el éxito de sus proyectos, por lo que mantener una relación de confianza y colaboración con ellas es fundamental para el logro de sus objetivos misionales.

Por lo anterior, el modelo integrado de gerencia de proyectos propuesto busca optimizar los procesos y recursos de CORFOPAL, identificar y reducir los riesgos operativos, administrativos y financieros, mejorar la respuesta a las necesidades de los financiadores y partes interesadas, y fortalecer la gestión del conocimiento interno y externo. El modelo integrado de gerencia de proyecto propuesto se basará en la premisa que una gestión de proyectos efectiva y eficiente, es esencial para el logro de los objetivos estratégicos de una organización, especialmente en el contexto de CORFOPAL, donde el impacto ambiental, social y económico de sus proyectos es fundamental, aportando al desarrollo sostenible de la región y del país. Además, se plantea como una propuesta innovadora y adaptable para otras organizaciones de este tipo en Colombia, contribuyendo así al fortalecimiento de las ONG en el país.

La factibilidad del presente proyecto, está representado en: a) la información de los proyectos que ha ejecutado la organización estará en su mayoría disponible, los proyectos que tienen su información de difícil acceso deben ser identificados de manera prioritaria, b) la alta gerencia tiene interés en que la organización fortalezca sus procesos de gerencia de proyectos, sin embargo, los tiempos e intereses de las personas que hacen parte de la organización pueden afectar los tiempos de la investigación, por lo que tener un cronograma de trabajo con las personas será prioritario para el desarrollo de las actividades y c) aun cuando la organización es de tamaño pequeño, es una organización reconocida local y regionalmente, que ha aportado al desarrollo ambiental, social y económico de diferentes territorios y comunidades y que comprende la necesidad de ejecutar proyectos de manera más eficiente y eficaz (anexo 1).

Se indica que el presente trabajo de grado hace parte de la línea de investigación de *modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos*, la cual se enmarca en el campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia, dentro del grupo de investigación: Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Ean.

4. Marco Institucional

El marco institucional fue estructurado en: presentación de la organización, referentes estratégicos, estructura organizacional, productos y servicios de la organización y estructura de la gerencia de proyectos en la organización.

4.1. Presentación de la organización

La Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL, es una ONG privada de carácter ambiental y sin ánimo de lucro, se estableció legalmente en 1.999 consecuencia de la preocupación de 10 jóvenes por la situación ambiental del departamento del Valle del Cauca y con el interés de aportar sus conocimientos y experiencias, para promover un cambio de cultura y actitud, aportando a la protección de la biodiversidad con un enfoque de desarrollo sostenible (CORFOPAL, 2020).

CORFOPAL nace en el municipio de Dagua con el propósito de trabajar por la protección, conservación, recuperación, manejo y mejoramiento integral del medio ambiente y de los recursos naturales renovables en el Valle del Cauca, teniendo en cuenta una cultura para el desarrollo sostenible como elemento fundamental del desarrollo humano y su supervivencia (CORFOPAL, 2020).

El éxito local y regional de CORFOPAL radica en su interés de conocer, entender y trabajar por las necesidades de la comunidad, a través de la gestión de proyectos que implican la ejecución de recursos que son entregados por instituciones públicas y privadas, los cuales buscan incidir positivamente en la protección, conservación y mejoramiento de la oferta ambiental y por ende en la calidad de vida de las comunidades con las que trabaja la organización (CORFOPAL, 2020).


De acuerdo a CORFOPAL (2020), la organización por medio de “convenios, alianzas y contratos con instituciones y empresas del orden nacional e internacional”, les permite trabajar por el desarrollo y protección del recurso natural y social del Valle del Cauca y de Colombia.

4.2. Referentes estratégicos

De acuerdo a CORFOPAL (2020), la organización tiene como objetivo misional la “protección y conservación de los recursos naturales renovables en el Valle del Cauca, teniendo en cuenta una cultura para el desarrollo sostenible”. La organización se rige por los siguientes referentes estratégicos:

Tabla 1

Referentes estratégicos de la Corporación Ambiental y Forestal – CORFOPAL.

	
MISIÓN	VISIÓN
<p>CORFOPAL es una ONG de base local gestora en la recuperación, manejo y mejoramiento integral del Medio Ambiente como elemento fundamental del desarrollo humano y su supervivencia.</p>	<p>A 2050 ser una organización líder en los procesos de Gestión Ambiental de la sociedad civil que permita un cambio de actitud generacional y sentido de pertenencia que contribuya a la solución de las necesidades sociales y ambientales vigentes de la región.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la Investigación Científica y Pedagógica en la Ciencia de los Recursos Naturales. 2. Formular y desarrollar proyectos de investigación de alcance social y ecológico. 3. Efectuar programas, congresos, seminarios, talleres, trabajo y otras. 4. Publicar material didáctico, científico, cultural y social que conlleven al cumplimiento de la misión. 5. Promover y elaborar proyectos que conlleven al mejoramiento de las comunidades en general. 6. Establecer convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales de carácter académico, científico y socio económico. 7. Formular, administrar y ejecutar proyectos de aislamiento, reforestación y mantenimiento. 8. Producir material vegetativo necesario para programas de reforestación y arborización. 	

<p>9. Efectuar el mantenimiento de zonas verdes, poda y tala de árboles.</p> <p>10. Participar en los procesos de Educación Ambiental local y nacional.</p> <p>11. Realización de estudio predial y planes de manejo ambiental.</p> <p>12. Promover y participar en el diseño y la construcción de obras biomecánicas y bio ingenieriles que contribuyan a la disminución de la erosión y la sedimentación.</p> <p>13. Realizar trabajos de articulación, representación, promoción, registro e implementación de los planes de manejo y proyectos de los predios en procesos de conservación de la biodiversidad y uso sostenible.</p> <p>14. Realizar la prestación del servicio agropecuario de asistencia técnica rural.</p> <p>15. Participar en actividades de diseño, construcción y mejoramiento de acueductos locales y regionales.</p> <p>16. Realizar el estudio, análisis, diseño y ejecución de proyectos de ingeniería, arquitectura y medio ambiente.</p> <p>17. Diseño, construcción e infraestructura de obras civiles y/o sanitarias y estructuras en concreto, metal y/o madera.</p> <p>18. Promover y desarrollar actividades relacionadas con la producción, transformación y comercialización sostenible y justa de la madera.</p>	
ÁREAS TEMÁTICAS DE INTERÉS	
<p>a) Conservación de la biodiversidad.</p> <p>b) Promoción y gestión para el fortalecimiento de las Reservas Naturales de la Sociedad Civil.</p> <p>c) Recuperación de áreas críticas mediante sucesión natural de especies forrajeras y arbustivas.</p> <p>d) Reforestación comercial.</p> <p>e) Conservación y recuperación de cubiertas vegetales en áreas de nacimiento de agua.</p> <p>f) Proyectos específicos para el manejo y disposición de los residuos sólidos municipales.</p> <p>g) Producción de peces en pequeños estanques.</p> <p>h) Proyectos Ambientales Escolares.</p>	<p>l) Capacitación y promoción en la elaboración de abonos orgánicos y bio preparados.</p> <p>m) Caracterización e inventario de especies animales y vegetales endémicas para su conservación.</p> <p>n) Establecimiento de senderos ecológicos con especies propias de la región.</p> <p>o) Diseño y construcción de ludotecas ambientales.</p> <p>p) Fortalecimiento a medios de comunicación local en temática ambiental y cultural.</p> <p>q) Establecimiento de corredores biológicos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> i) Proyectos específicos de investigación sobre el manejo de suelos. j) Establecimiento de cadena productiva y planta procesadora de aceites esenciales. k) Mejoramiento del proceso, productividad y encadenamiento de los trapiches paneleros. 	<ul style="list-style-type: none"> r) Establecimiento de viveros comunitarios con especies nativas, de valor comercial o en vía de extinción. s) Diseño y construcción de obras biomecánicas y bio ingenieriles. t) Realización de estudio predial y planes de manejo ambiental, Ordenamiento Territorial, entre otros.
--	--

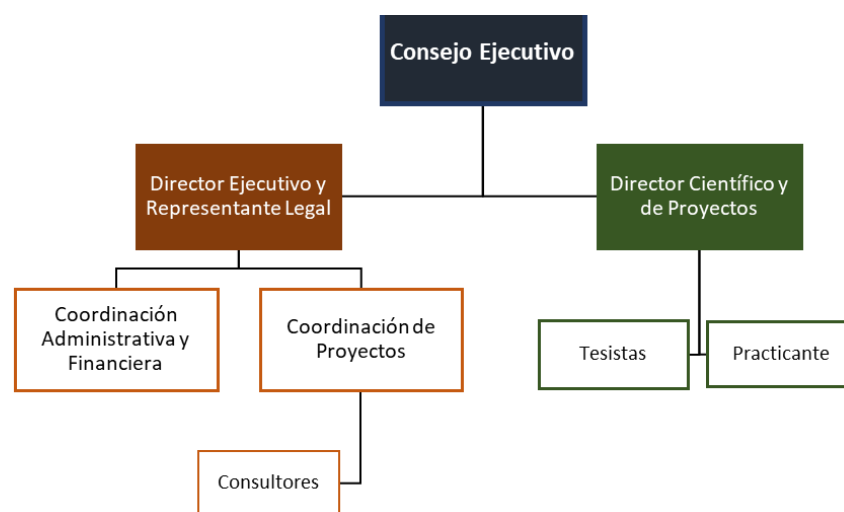
Nota: adaptado de “Estrategia organizacional” por CORFOPAL, 2020, Portafolio de servicios.

4.3. Estructura organizacional

La administración de CORFOPAL está integrada por un Consejo Directivo conformado por tres miembros: a) Representante Legal y Director Ejecutivo, b) Tesorero y c) Secretaria. El Director Ejecutivo es elegido por la asamblea general y cuenta con un equipo técnico y administrativo que apoya a la organización, quienes participan en las diferentes acciones de acuerdo a los proyectos en ejecución (CORFOPAL, 2020).

Figura 1

Organigrama de CORFOPAL.



Nota: adaptado de “Estrategia organizacional” por CORFOPAL, 2020, Portafolio de servicios.

4.4. Productos o servicios

Los servicios ofertados por CORFOPAL se basan en las líneas estratégicas de: i) Registro y manejo de áreas protegidas, ii) Investigación de biodiversidad, iii) Consultorías: Inventarios de biodiversidad, formulación de planes de manejo, planes de compensación, planes de restauración ecológica, iv) Herramientas de manejo del paisaje, v) Fortalecimiento comunitario, vi) Educación ambiental, vii) Gobernanza y cambio climático y viii) Asistencia técnica en iniciativas productivas sostenibles.

4.5. Estrategia actual de gestión de proyectos de CORFOPAL

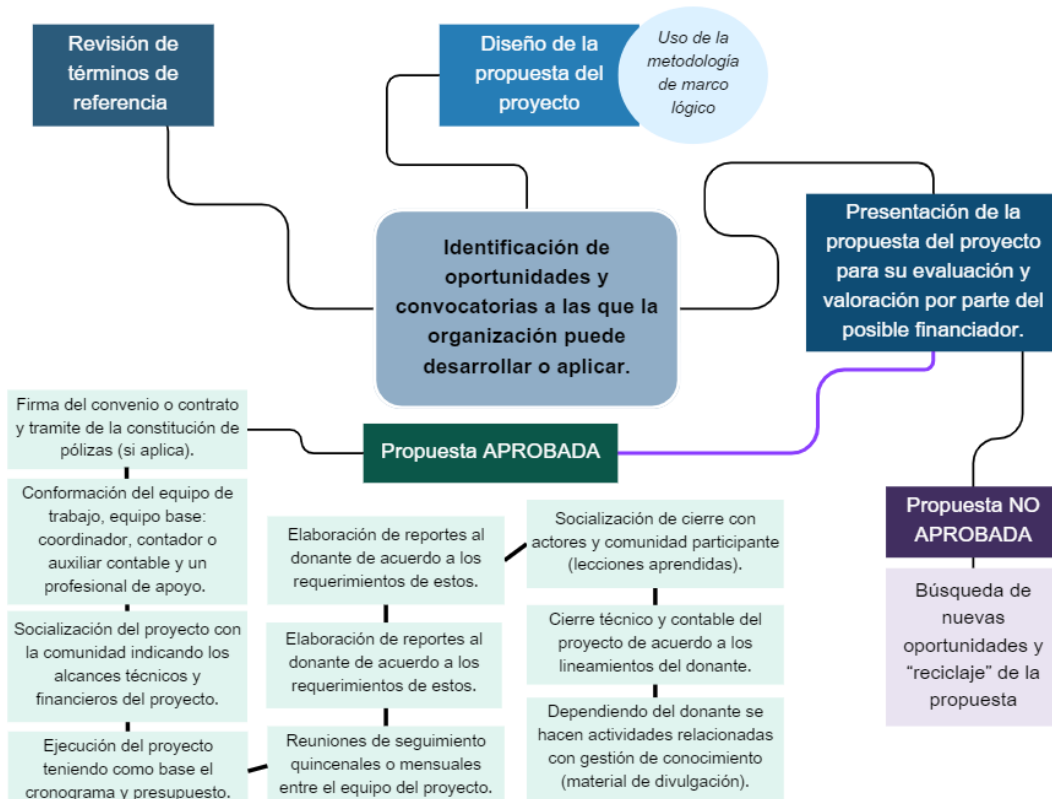
Desde su creación en 2008, CORFORPAL ha ejecutado un total de 39 proyectos, con un valor acumulado de \$5.355.817.246. Este monto se desglosa en \$4.486.345.779 provenientes de los financiadores y una contrapartida por \$869.471.467. Estos proyectos han sido cofinanciados por 15 financiadores, de los cuales 12 son del sector privado (58% internacionales y 42% nacionales), mientras que 3 pertenecen al sector público de nivel regional (CORFOPAL, s.f).

Actualmente CORFOPAL no cuenta con un modelo o estrategia de gestión de proyectos estructurado, que le permita tener un manejo y control integral de la gestión y gerencia de proyectos.

De acuerdo a CORFOPAL (2020), la gestión de proyectos en la organización se puede resumir en la figura 2.

Figura 2

Esquema de gestión de proyectos en CORFOPAL.



Nota: adaptado de “Estrategia organizacional” por CORFOPAL, 2020, Portafolio de servicios.

A continuación, se enlistan algunas características de la organización en cuanto a su estrategia de gerencia de proyectos:

- Las áreas temáticas de interés de la organización son la base para la gestión de proyectos, sin embargo, no se han definido portafolios al interior de la organización, lo cual podría dar una mirada más estratégica a la organización.
- El coordinador del proyecto se designa de acuerdo a los recursos y proyectos que estén en curso, normalmente la coordinación la asume el director científico o el director ejecutivo dependiendo de las cargas, en otros casos se designa un consultor.

- No hay un comité de seguimiento y control para los proyectos, en caso que se requiera, el coordinador lleva la planeación y el seguimiento y se hacen reuniones.
- La organización tiene procedimientos como: protocolos de seguridad para salidas de campo, manual de procesos para contratación, manual de procesos para anticipos y legalización de gastos, que sirven como lineamientos para la ejecución de los proyectos.
- La información derivada de la ejecución de los proyectos es depositada y guardada en la nube y memorias USB o discos duro externos, en algunos casos queda archivo físico. Sin embargo, no sigue un protocolo de gestión de la información.
- Cada proyecto tiene un presupuesto asignado, así como también su propio centro de costo para su ejecución financiera y en algunos casos cuenta de manejo exclusivo de recursos.

5. Marco de Referencia

El marco de referencia fue elaborado con los siguientes elementos: i) el tercer sector económico en Colombia, ii) el concepto de Proyecto, iii) el concepto de Gerencia de Proyectos, iv) ciclo de vida de los proyectos, v) metodologías y estándares en la Gerencia de Proyectos, vi) estándares en la Gerencia de Proyectos y vii) importancia de la Gerencia de Proyectos en organizaciones del tercer sector.

5.1. El Tercer Sector Económico en Colombia

En Colombia, existen tres sectores económicos, el **primer sector**, que se refiere a las inversiones de orden público estatal que son responsabilidad directa del Estado y que este no puede ni debería desatender (salud, educación, vivienda, empleo, medio ambiente, etc.) (Grosso, 2013); El **segundo sector** o sector productivo (empresarial) que está conformado por empresas privadas que por resultados de sus actividades generan ganancias lucrativas internas y en algunos casos beneficios para la sociedad (Grosso, 2013); y el **tercer sector** u organizaciones de la sociedad civil que tienen un alto protagonismo por su intervención filantrópica en temas sociales, ambientales, comunitarias y políticas (Grosso, 2013).

De acuerdo a Paiva (2004), el tercer sector es también un conjunto de organización privadas, no lucrativas y que su objetivo misional se desarrolla en y con las comunidades, con el propósito de cubrir total o parcialmente sus necesidades, aquellas que no son cubiertas ni por el Estado, ni por el Mercado. El tercer sector puede actuar en diferentes líneas de trabajo como la cultura, religión, investigación, protección del medio ambiente, educación, entre otros (Perdomo, 2007).

En Colombia, el tercer sector lo conforman las entidades sin ánimo de lucro o sin fines de lucro (ESAL), conocidas como organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la economía solidaria, entre otras (Paiva, 2004 y Villar, 2001, como se citó en la Comisión Segunda del Senado de la República, 2003).

Las organizaciones sin fines de lucro, son aquellas organizaciones o grupos de personas que desarrollan sus servicios o productos para no obtener un beneficio lucrativo propio y las ganancias que obtienen al desarrollar sus acciones se deben reinvertir en la misma organización (I-Chan, 2018 y Grosso, 2013), es importante resaltar que el objetivo principal misional de estas organizaciones es apoyar o dar respuesta a problemáticas o necesidades que se identifican desde las personas o comunidades (I-Chan, 2018).

Por último, estas organizaciones tienen características muy específicas que hace que su operación tenga condiciones y retos diferentes a las de una organización del sector privado o público, para estas organizaciones la ausencia de lucro puede representar desafíos para su gestión misional, que finalmente puede llegar a afectar su desempeño como organización y su sostenibilidad a largo plazo (Perdomo, 2007).

5.2. El concepto de Proyecto

La palabra “proyecto” puede tener diferentes significados, apropiaciones y características dependiendo del enfoque, sector y tipo de organización en el que se esté trabajando. Para la profesión de gerencia de proyectos se pueden encontrar definiciones como: un esfuerzo con un tiempo definido que se realiza para diseñar y crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute – PMI, 2021); También puede ser un esfuerzo único, que tiene un tiempo determinado y se ejecutan para obtener cambios y alcanzar productos, resultados o beneficios (Association for Project Management – APM, 2019), y para el Green Project Management - GPM (2023) un proyecto es un grupo de tareas organizadas y ejecutadas en un tiempo determinado para crear un producto único que respalde un objetivo específico.

Por otro lado, el objetivo de un proyecto debe enfocarse en cumplir con los objetivos de todas las partes interesadas que hacen parte del proyecto y sumar a los resultados esperados del proyecto (International Organization for Standardization - ISO, 2020), este objetivo puede cumplirse por la combinación de entregables, productos, resultados y beneficios del proyecto y los lineamientos dados por la gobernanza del mismo (ISO, 2020).

Los elementos que componen a un proyecto son: a) *inversión*, un proyecto requiere de recursos financieros o en especie para su ejecución, b) *coordinación*, la organización de la operación va a garantizar una ejecución eficaz y eficiente del proyecto, c) *tiempo límite*, d) *único*, cada proyecto debe apuntarle a un objetivo y resultados específicos y por ende sus productos serán específicos y e) *resultados deseados*, enfocado a vincular y beneficiar a varias partes interesadas (GPM, 2023).

Para los proyectos que son gestionados y ejecutados por organizaciones como ONG, Golini y Landoni (2013) han identificado elementos propios de estos proyectos, como:

1. Hay una participación fuerte de varias partes interesadas.
2. Los proyectos se pueden desarrollar en entornos difíciles y con altos niveles de riesgo.
3. Los recursos son limitados, y en algunos casos insuficientes.
4. Dificultad y resistencia de usar técnicas de gerencia de proyectos.
5. Los resultados esperados pueden en algunos casos ser intangibles y con dificultad de ser cuantificados y medidos.

De acuerdo a lo anterior, se pueden identificar elementos propios de un proyecto como: hay un tiempo finito, un alcance definido (resultado(s) esperado(s)), dependencia de recursos para su ejecución, necesidad de tener un orden sistemático para su operación, la gestión de conocimiento, la identificación y participación de los actores directos e indirectos y la identificación de riesgos junto a sus acciones de mitigación.

5.3. El concepto de Gerencia de Proyectos

Para una ejecución efectiva y eficiente de un proyecto es importante contar con lineamientos o parámetros que permitan que el proyecto se diseñe, ejecute y finalice de manera estratégica y eficiente.

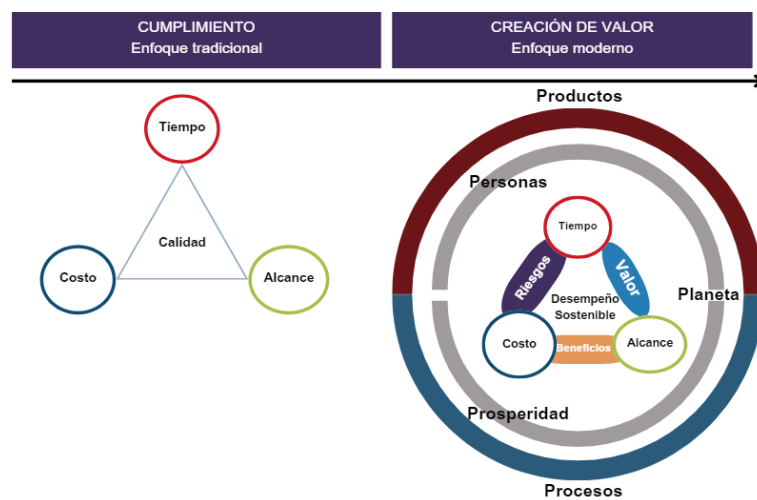
La gerencia de proyectos se puede definir para algunos estándares como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que un profesional de gerencia de proyectos debe aplicar durante todo el ciclo de vida del proyecto para cumplir con los

requisitos del proyecto y maximizar su criterio de éxito (PMI, 2021, GPM, 2023 y Project Management for non-governmental organizations - PM4NGO, 2020), así mismo, la gerencia de proyectos puede llegar a ser una competencia estratégica para las organizaciones, ya que les permite vincular los objetivos de los proyectos a sus objetivos organizacionales, y así ayudar a mejorar sus resultados internos y externos (GPM, 2023).

La gerencia de proyectos en las últimas décadas ha pasado de tener un *enfoque tradicional* donde el objetivo final de un proyecto era el cumplimiento del mismo y se relaciona con el concepto del Triángulo de Hierro (tiempo – costo – alcance) dado por el Dr. Martin Barnes en 1960 (GPM, 2023), a un *enfoque moderno* donde John Elkinton identificó otros elementos a considerar en la gerencia de proyectos, acuñándose el termino de Triple Bottom Line (3BL) (GPM, 2023), este argumenta, que las organizaciones deben identificar y lograr tres resultados finales enfocados en las ganancias, las personas y el planeta, pasando de un cumplimiento del alcance a una creación de valor (GPM, 2023), actualmente este cambio de enfoque es lo que ha permitido a las organizaciones replantear y redirigir su gerencia de proyectos hacia una sostenibilidad interna y externa. En la figura 3 se ilustra el cambio de enfoque de la gerencia de proyectos:

Figura 3

Enfoques de la Gerencia de Proyectos.



Nota: adaptado de “Evolución del Enfoque en la Dirección de Proyectos” por Green Project Management – GPM, 2023, El Estándar P5™ de GPM® para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyecto.

5.4. Ciclo de Vida de los Proyectos

Un proyecto está compuesto por fases desde su inicio hasta su final (PMI, 2021); estas fases son el conjunto de actividades que hacen parte de un proyecto y están relacionadas entre ellas de manera lógica, una fase termina cuando se hace la entrega final de una o varios entregables (PMI, 2021). El tipo y cantidad de fases o etapas que un proyecto tenga, va a depender de diferentes variables, entre las cuales está el enfoque del desarrollo y la frecuencia de los entregables del proyecto (PMI, 2021). De acuerdo a esto, se tienen los siguientes tipos de ciclos de vida del proyecto:

- **Predictivo:** los requisitos del proyecto se definen, recopilan y analizan desde el inicio del proyecto (PMI, 2021).
- **Adaptativo:** los requisitos del proyecto están sujetos a altos niveles de incertidumbres y volatilidad, y lo más probable es que cambien durante la ejecución del proyecto (PMI, 2021).
- **Híbrido (predictivo + adaptativo):** este enfoque se usa cuando se tiene incertidumbre o riesgo en los requisitos del proyecto (PMI, 2021). Puede tener un enfoque de desarrollo iterativo (aclaración de requisitos e investigación de opciones) o incremental (varios entregables a lo largo del proyecto de acuerdo a los requisitos del proyecto) (PMI, 2021).

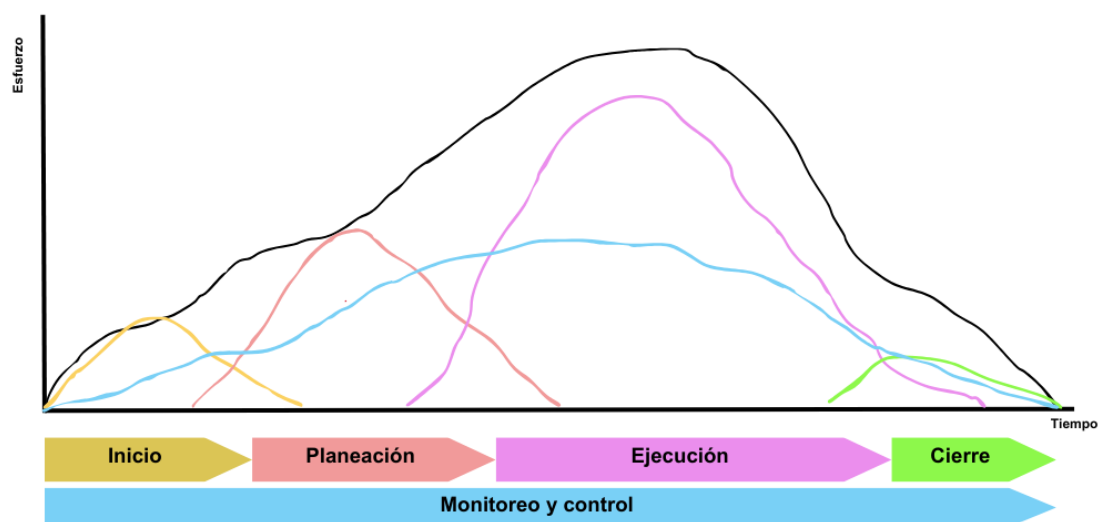
De acuerdo a lo anterior y como se ha venido mencionando a lo largo del documento, las organizaciones de tipo ONG manejan un nivel de incertidumbre alto en la gerencia de proyectos que gestionan. Deben trabajar el diseño de los proyectos a partir de las necesidades y dinámicas de los territorios y comunidades; y la planeación, ejecución y cierre del proyecto de acuerdo a los lineamientos y necesidades del financiador, las comunidades, los territorios y la misma organización, haciendo que estas organizaciones de manera no consciente adopten un enfoque híbrido en la ejecución de sus proyectos.

Por otro lado, de acuerdo al estándar Project Management Methodology - PM², un proyecto debe pasar por cuatro etapas principales sucesivas y distintas, en las cuales prevalece un tipo específico de actividad en cada una, sin superponerse (Comisión Europea, 2023), en algunos casos, hay fases que pueden compartir actividades, pero es

importante cumplir con los objetivos de cada una para dar continuación a una siguiente fase (Comisión Europea, 2023), esto de alguna manera puede generar una flexibilidad importante para la ejecución de cada una de las fases, garantizando la ejecución del proyecto en el tiempo y con los recursos propuestos para este. Para el PM² las fases del ciclo de vida de un proyecto son: inicio, planificación, ejecución, cierre; y una fase transversal llamada monitoreo y control, el monitoreo mide la ejecución de las actividades y la evaluación del rendimiento del proyecto, y el control permite la adopción de medidas correctivas para abordar las desviaciones, problemas y riesgos que se puedan presentar en las otras fases del proyecto (Comisión Europea, 2023).

Figura 4

Ciclo de vida para el estándar PM².



Nota: adaptado de “Ciclo de vida del proyecto PM²: superposición indicativa de las actividades de la fase y esfuerzo acumulativo” por Comisión Europea, 2023, Guía Metodología de Gestión de Proyectos.

En la gerencia de proyectos en ONG, aunque las organizaciones y los financiadores tienen ciclos de vida propios (Ahsan y Gunawan, 2010), estos pueden llegar a compartir 5 fases: *identificación, preparación, aprobación, ejecución y evaluación* (Ahsan y Gunawan, 2010), estas fases deben manejarse de manera conjunta, sin embargo, en algunos casos fases como la *identificación* es dominada por el financiador, poniendo en una posición de desventaja a la organización ejecutora (Ahsan y Gunawan, 2010). Rondinelli, 2009, p. 580,

como se cita en Ahsan y Gunawan, 2010, propone trabajar en un ciclo de vida integrado y colaborativo entre la organización financiadora y ejecutora (ONG), conformado por 10 fases que las dos partes deberían seguir: 1) identificación y definición, 2) formulación, preparación y diseño, 3) tasación, 4) selección, negociación y aprobación, 5) activación y organización, 6) implementación y operación, 7) supervisión, coordinación y control, 8) terminación y finalización, 9) difusión de salida y 10) post-evaluación y seguimiento.

Por lo anterior, Ahsan y Gunawan (2010) proponen un ciclo de vida del proyecto que se ajuste a las necesidades de la organización financiadora y la organización ejecutora, este ciclo de vida está conformado de 5 fases básicas, las fases requieren de una coordinación entre el donante y el ejecutor, con el propósito de alinear el alcance del proyecto con las necesidades del financiador (Ahsan y Gunawan, 2010), en la figura 5 se ilustra el ciclo de vida propuesto:

Figura 5

Ciclo de vida propuesto para proyectos ejecutados por ONG



Nota: adaptado de "Proposed ID project life cycle" por Ahsan y Gunawan, 2010, Analysis of cost and schedule performance of international development projects.

5.5. Metodologías y Estándares en la Gerencia de Proyectos

Para la gerencia de proyectos, una metodología se define como un sistema compuesto por prácticas, técnicas, procedimientos y normas que son empleados por un profesional en la gerencia de proyectos (PMI, 2021), mientras que un estándar puede definirse como puntos de referencia uniformes, que garantizan la fiabilidad, fomentan la confianza y simplifica las opciones (ISO, s.f).

De manera complementaria, las metodologías pueden ser recursos de información, que facilitan el desarrollo de un sistema para la ejecución de proyectos adaptado de manera más precisa a los requisitos de este (Montes-Guerra et al, 2013) y un estándar identifica los principios y lineamientos para la dirección de proyectos, los cuales guían los comportamientos de los profesionales en gerencia de proyectos (PMI, 2021). Sin embargo, en términos de implementación se ha identificado que las metodologías pueden tener mayores dificultades, ya que no cuentan con una guía que oriente su implementación dentro de la organización, encontrando que las organizaciones llegan a diseñar e implementar su propia metodología dependiendo del tipo de organización y proyecto a ejecutar (Montes-Guerra et al., 2013).

Por otro lado, un estándar que, aunque no es una metodología, está compuesto de procesos que pueden ser vistos como buenas prácticas para una organización, y con el tiempo pueden llegar a ser una metodología al interior de la organización (Correa-Vásquez, 2014), lo cual reitera lo indicado por Montes-Guerra et al (2013), donde la metodología puede llegar a ser el mecanismo concluyente que posibilita la aplicación práctica de la conceptualización del estándar en la organización.

Los estándares pueden ser de dos tipos: **informativos** (no obligatorio), estos generan lineamientos de orientación, mejores prácticas y recomendaciones en temas relacionados con la gerencia de proyectos, permitiendo a las organizaciones mejorar sus operaciones y cumplir con las expectativas de las partes interesadas o **normativos** que generan requisitos, especificaciones y directrices que las organizaciones deben cumplir para lograr la certificación (GPM, 2023).

De acuerdo a lo anterior, los estándares son elaborados bajo la premisa que sean usados como guías para la ejecución de cualquier tipo de proyecto (Montes-Guerra et al., 2013), por lo anterior, el proceso de selección e implementación de un estándar para la gerencia de proyectos en una organización debe ser producto de un análisis sobre el tipo, forma de proyecto, contexto geográfico-cultural y la madurez de la organización en términos de gestión de proyectos (Montes-Guerra et al., 2013).

En Crawford (2007), según Duncan (1998), “las guías y los estándares han sido desarrolladas para diferentes propósitos, los cuales pueden ser clasificados en proyectos, organización y personas”, esta clasificación se puede entender en el siguiente diagrama:

Figura 6

Clasificación de guías y estándares en la Gerencia de Proyectos.



Nota: adaptado de “Estándares en dirección de proyectos de acuerdo a su orientación” por Crawford, L. 2007, según Duncan, 1998, Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos.

5.6. Estándares Internacionales para la Gerencia de Proyectos

Para el presente trabajo, los estándares internacionales para la gerencia de proyectos que se identificaron para ser usados como base para el modelo integrado de gerencia de proyectos para la organización CORFOPAL son el Estándar PMI, la ISO 21500 – ISO 21502, el Estándar PM², el Estándar IPMA, el Estándar P5, el Estándar PM4NGO y el Marco Lógico como metodología de gerencia de proyectos, estas dos últimas usadas por organizaciones del tercer sector.

5.6.1. Estándar PMI – Project Management Institute

El Project Management Institute - PMI (Instituto de Gestión de Proyectos) es la organización profesional líder sin fines de lucro que defiende la profesión de gestión de proyectos (PMI, s.f), en sus inicios (1969) el PMI se identificó como una plataforma para que gerentes de proyectos se asociaran e intercambiaran experiencias y conocimientos relacionados a la gerencia de proyectos (PMI, s.f). Desde 1980 la Guide to the Project Management Body of Knowledge del PMI se estableció como el fundamento de los estándares en la gestión de proyectos y su programa de certificación (Morris, 2001), esta guía consolida los lineamientos y buenas prácticas que un gerente de proyecto debe seguir para gestionar un proyecto de manera eficiente y eficaz (Morris, 2001).

Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide 7° edition)

Actualmente el Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide (Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos) se encuentra en su séptima edición, publicado en el año 2021, esta última edición reconoce que la gerencia de proyectos es una práctica dinámica que evoluciona y se adapta a las condiciones del ambiente externo e interno a los que están expuestas las organizaciones y personas (PMI, 2021), de esta manera, la séptima edición del PMBOK incorpora los siguientes cambios:

- Su enfoque está basado en principios y procesos, permitiendo orientar las capacidades de las organizaciones para la gerencia de proyectos, alinear sus metodologías y evaluar sus competencias en la gerencia de proyectos (PMI, 2021).
- Maneja una visión sistémica de la dirección de proyectos, incluye un enfoque hacia la entrega de valor y no solo la ejecución del proyecto, reconociendo que los proyectos no solo están para generar resultados, sino que, los resultados aporten a la organización y las partes interesadas (PMI, 2021).
- Identifica y se basa en ocho dominios de desempeño, grupos de actividades que se relacionan entre ellas para lograr los resultados de un proyecto (PMI, 2021).
- Incluye una sección sobre modelos, métodos y artefactos que van a soportar el desarrollo y dirección del proyecto (PMI, 2021).

Principios de la Dirección de Proyectos para el PMI

Para el PMI (2021) los principios “sirven como pautas fundamentales para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas” (p, 21), permitiendo a las personas que hacen parte de la ejecución de los proyectos guiar su comportamiento en pro del desarrollo del proyecto (PMI, 2021), los 12 principios se basan en valores como la responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad, a continuación, se describe cada principio:

- 1. Ser diligente, respetuoso y cuidado:** actuar de manera responsable con la ejecución del proyecto, logrando resultados íntegros y confiables.
- 2. Crear un entorno colaborativo del equipo:** organizar un equipo de trabajo idóneo para la ejecución del proyecto, y fomentar un ambiente de trabajo sano, participativo, responsable, íntegro, y colaborativo.
- 3. Involucrarse eficazmente con los interesados:** tener la capacidad de integrar de manera estratégica a las partes interesadas del proyecto a la ejecución del mismo.
- 4. Enfocarse en el valor:** tener la habilidad de evaluar y ajustar las acciones del proyecto para que este alineado al valor final del proyecto.
- 5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema:** contar con un pensamiento y acción holística, donde se reconozca que los proyectos se

dan en sistemas dinámicos, y se requieren acciones de evaluación y respuesta idóneos para garantizar la ejecución del mismo.

6. **Demostrar conductas de liderazgo:** reconocer y adoptar comportamientos de liderazgo para aportar al equipo y desarrollo del proyecto.
7. **Adaptar con base en el contexto:** reconoce que el proyecto se da en un sistema dinámico, el cual requiere que el enfoque del proyecto también sea dinámico, tomando decisiones positivas para el proyecto y las partes interesadas.
8. **Incorporar la calidad en los procesos y entregables:** fomentar estándares de calidad en los procesos y entregables, cumpliendo y superando los resultados esperados.
9. **Navegar en la complejidad:** comprender y gestionar los diferentes dinanismos en diferentes áreas que puede tener un proyecto.
10. **Optimizar las respuestas a los riesgos:** tener la capacidad de identificar y evaluar los riesgos a los que está expuesto el proyecto desde su diseño hasta su cierre, buscando intervenciones estratégicas para minimizar los impactos o el mismo riesgo.
11. **Ser adaptable y resiliente:** mantener una ruta de adaptación y resiliencia para el proyecto y el equipo de trabajo.
12. **Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto:** tener una actitud proactiva ante los cambios, buscando su gestión eficiente y eficaz.

Estos principios, que un gerente de proyectos debe aplicar en su profesión pueden estar directamente relacionados con el liderazgo ético, el cual de acuerdo a Brown, Treviño y Harrison (2005), se refiere a la capacidad que tiene una persona o colectivo en mostrar un comportamiento que se alinea a las normas aceptadas en una comunidad (honestidad, confianza, cuidado, justicia, etc), y que fomentan a otros este comportamiento mediante una comunicación abierta, el refuerzo de valores y la toma de decisiones adecuada, otorgándoles legitimidad y credibilidad como modelos a seguir.

Dominios de desempeño del Proyecto para el PMI

Para el PMI (2021), los dominios de desempeño de un proyecto son “un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la consecución efectiva de los resultados de los proyectos” (p, 6), los dominios son interactivos, se pueden interrelacionar y ser interdependientes, de manera conjunta los ocho dominios del PMI forman un conjunto unificado (PMI, 2021). Los dominios de desempeño para el PMI son:

1. **Interesados:** se relaciona con la identificación, priorización y monitoreo de todas las partes interesadas del proyecto, y las estrategias que se deben usar para fortalecer su participación y promover su interés al proyecto.
2. **Equipo:** se relaciona con la conformación, desarrollo, seguimiento y monitoreo del equipo de trabajo idóneo para la ejecución del proyecto.
3. **Enfoque de desarrollo y ciclo de vida:** se relaciona con el método seleccionado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado, la cadencia de entrega a usar y el ciclo de vida del proyecto.
4. **Planificación:** es la fase del proyecto en donde se deben identificar las necesidades del proyecto con el propósito de optimizar recursos y tiempos durante su ejecución, garantizando la entrega de los resultados del proyecto.
5. **Trabajo del proyecto:** es la fase del proyecto en donde se aborda la ejecución de las actividades, para cumplir con los entregables y resultados esperados del proyecto, también intervienen acciones relacionadas con la gestión del cambio, comunicación con las partes interesadas, gestión de adquisiciones, monitoreo de cambios y gestión del conocimiento.
6. **Entrega:** se relaciona con las acciones para garantizar la entrega del alcance del proyecto y su calidad.
7. **Medición:** son las acciones que permiten evaluar el desempeño del proyecto, considerando el desempeño de la entrega, el cual debe cumplir con las métricas identificadas en la planificación.
8. **Incertidumbre:** se relaciona con la gestión de los riesgos identificados para el proyecto.

Como se observa en la figura 7, los dominios se relacionan con los principios de la dirección de proyectos,

Figura 7

Esquema completo de la Gerencia de Proyectos para el PMI.



Nota: adaptado de “Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto” por PMI, 2021, Guía del PMBOK.

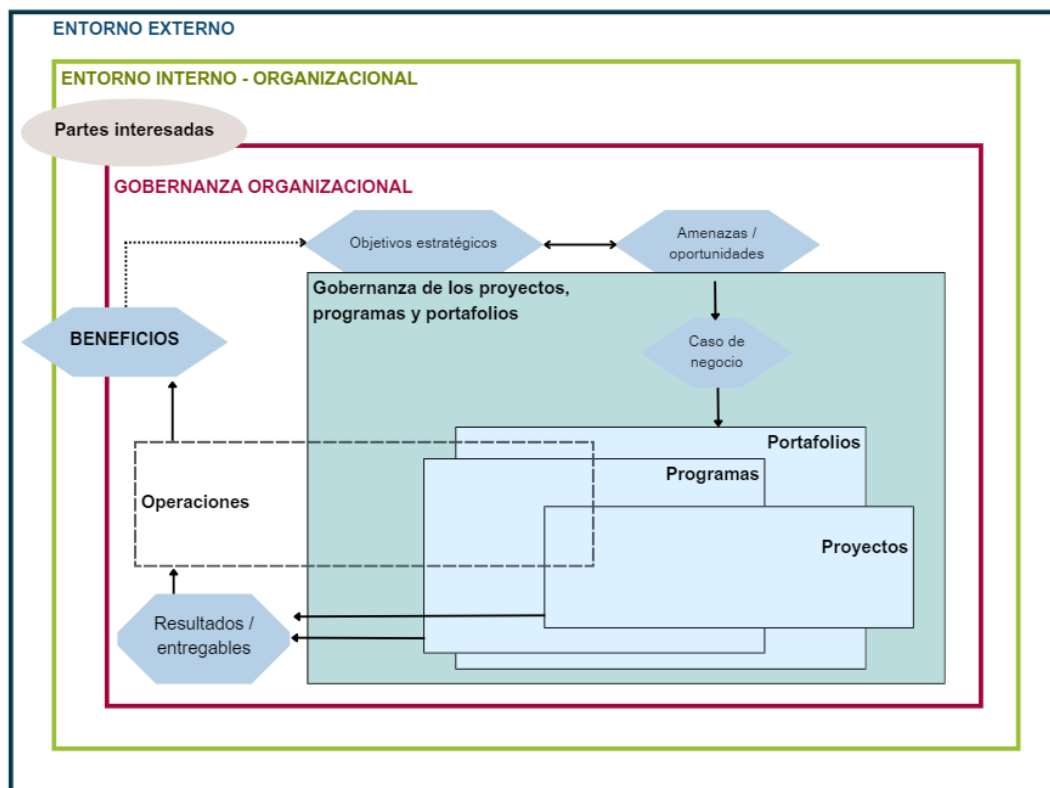
5.6.2. ISO 21500 – ISO 21502 – International Organization for Standardization

En 1947 nace oficialmente la International Organization for Standardization – ISO (Organización Internacional de Normalización), como la federación mundial de organismos nacionales de normalización, con 67 comités técnicos o grupos de expertos para temas específicos, quienes elaboran y preparan las Normas Internacionales (ISO, s.f). La ISO en 1951 publica su primer estándar ISO/R 1:1951 (norma de temperatura de referencia para mediciones de longitud industrial), desde entonces, la ISO ha realizado varias publicaciones de estándares relacionados a diferentes temas (ISO, s.f).

En 2021 la ISO, publica el estándar **ISO 21500:2021 – gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos**, donde se definen los conceptos de la gestión de proyectos, programas y portafolios en el contexto organizacional y se brindan lineamientos para que cualquier tipo de organización adopte o mejore sus prácticas relacionadas en la gerencia de proyectos, programas y portafolios (ISO, s.f). Para la ISO 21500:2021 los proyectos están inmersos en un campo que integra los elementos: i) el entorno externo e interno, ii) la estrategia organizacional y iii) la gobernanza (Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC, 2023), como se observa en la figura 8:

Figura 8

Esquema gobernanza y gestión de proyectos, programa y portafolios en la ISO 21500.

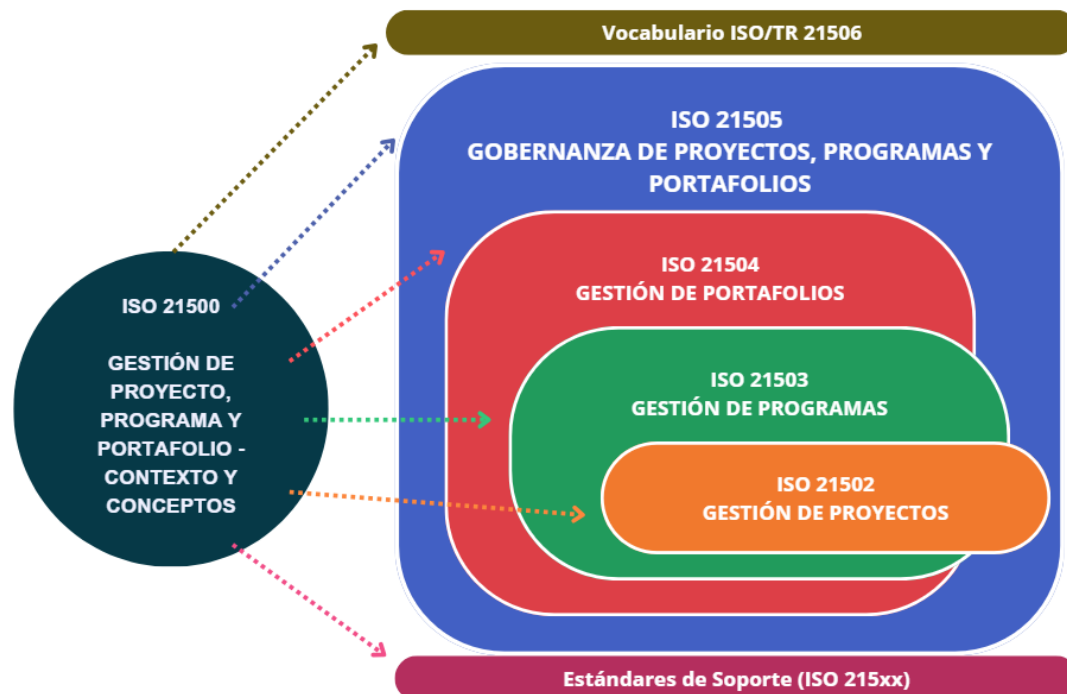


Nota: adaptado de “Normas de gestión de proyectos, programas y portafolios” por ICONTEC, 2023. GTC ISO 21500:2021, Gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos.

La ISO 21500:2021 está conformada por otros estándares relacionados con la gerencia de proyectos, como se ve en la figura 9:

Figura 9

Familia Estándar ISO 21500.



Nota: adaptado de “Normas de gestión de proyectos, programas y portafolios” por ICONTEC, 2023. GTC ISO 21500:2021, Gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos.

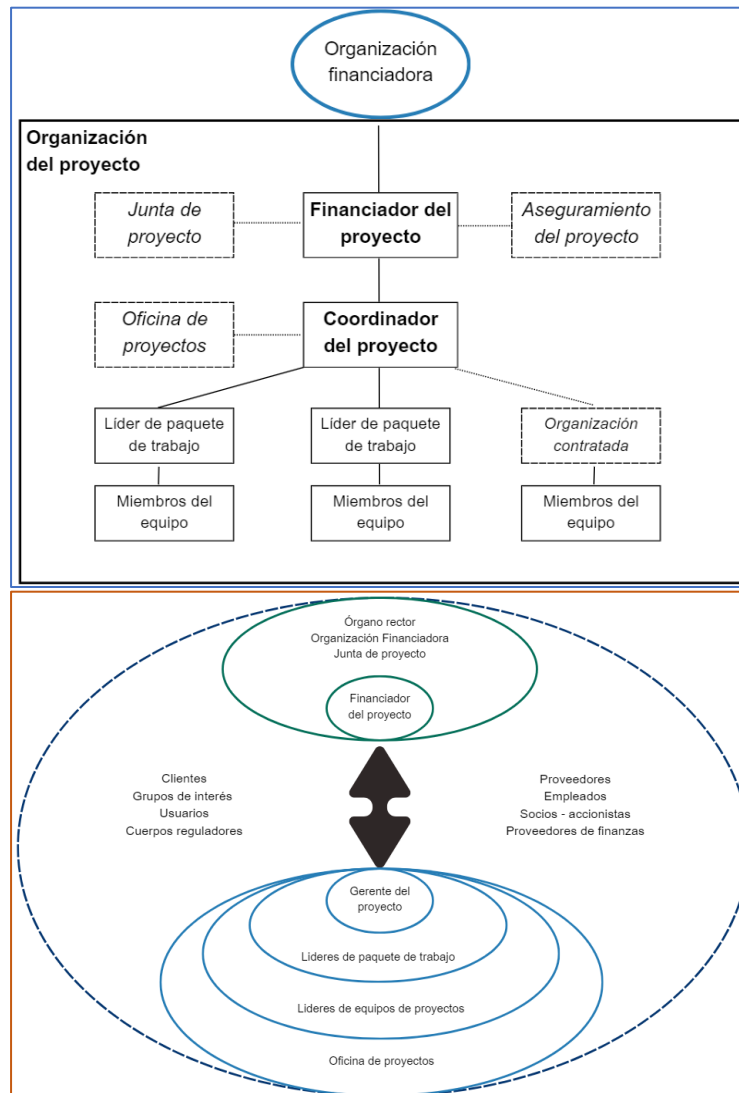
La Norma **ISO 21502:2020, Gestión de proyectos, programas y portafolios**, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 258, este estándar da orientación sobre los conceptos y buenas prácticas necesarias para la gerencia exitosa de proyectos (ISO 21502:2020). La gobernanza del proyecto es una de las buenas prácticas que una organización debe implementar en la gerencia de proyectos, esta incluye los principios, políticas y marco de operación que permite a la organización dirigir, autorizar y controlar el proyecto (ISO 21502:2020).

La gobernanza del proyecto puede verse reflejada en la organización del proyecto, una estructura temporal que permite identificar y definir los roles, responsabilidades y

autoridades en un proyecto (ISO 21502:2020), la organización del proyecto va a permitir visualizar las personas que estarán participando en el proyecto y su rol y responsabilidades específicas, la organización del proyecto puede incluir a diferentes actores que estarán involucrados en todo el proyecto o en etapas específicas.

Figura 10

A) estructura de una organización del proyecto y **B)** posibles interesados del proyecto

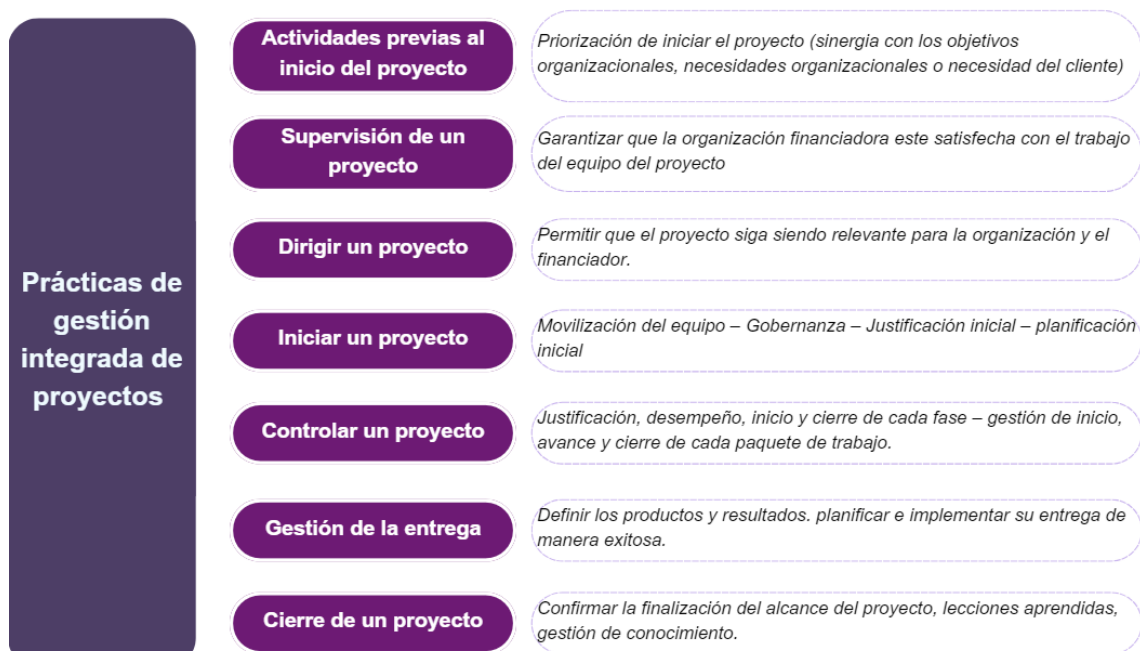


Nota: adaptado de "ejemplo de una estructura de organización de proyectos y posibles interesados en el proyecto" por ISO 21502:2020, Gestión de proyectos, programas y carteras — Orientación sobre la gestión de proyectos.

La ISO 21502:2020 está compuesta de dos partes; **Las prácticas de gestión integrada de proyectos**, que hacen referencia a todas las actividades que se implementarán al iniciar un proyecto hasta su cierre (ISO, 2020), el propósito de estas prácticas integradas es permitir que las organizaciones logren los objetivos del proyecto, definan el alcance del proyecto con un énfasis en los riesgos y necesidades de recursos y el trabajo en equipo con cada una de las partes interesadas del proyecto (ISO, 2020).

Figura 11

Parte 1. Prácticas de gestión integrada de proyectos.



Nota: adaptado de “Prácticas de gestión integrada de proyectos” por ISO 21502:2020, Gestión de proyectos, programas y carteras — Orientación sobre la gestión de proyectos.

Por otro lado, las **prácticas de gestión para un proyecto**, que hacen referencia a las actividades individuales que se deben considerar e implementar en la práctica de gestión integrada de proyectos (ISO, 2020) descrita anteriormente.

Figura 12

Parte 2. Prácticas de gestión para un proyecto.



Nota: adaptado de “Prácticas de gestión para un proyecto” por ISO 21502:2020, Gestión de proyectos, programas y carteras — Orientación sobre la gestión de proyectos.

5.6.3. Estándar PM² – Project Management Methodology

El estándar Project Management Methodology - PM² (Metodología de Gestión de Proyectos) es una metodología ligera y fácil de implementar por cualquier tipo de organización y proyectos, fue desarrollada por la Comisión Europea en 2007, en 2008 fue publicada de manera interna, y hasta 2018 la metodología está disponible de manera abierta por la Oficina de Publicaciones de la Comisión Europea (Comisión Europea, s.f).

De acuerdo a la Comisión Europea (2023), el PM² permite a los profesionales de proyectos tener soluciones y beneficios para las organizaciones por medio de una gerencia eficaz del ciclo de vida del proyecto. La metodología PM² se basa en cuatro pilares: a) modelo de gobernanza, b) ciclo de vida del proyecto, c) conjunto de procesos y d) conjunto

de artefactos del proyecto, estos pilares deben estar relacionados directamente con el ciclo de vida del proyecto (Comisión Europea, 2023).

Para el PM², el ciclo de vida del proyecto tienen cuatro fases: *inicio*, *planeación*, *ejecución*, *cierre* y una fase transversal llamada *monitoreo y control*, la cual se va a encontrar en operación durante todo el proyecto (Comisión Europea, 2023), cada fase del ciclo de vida tienen identificados roles específicos de gobernanza y artefactos que van a permitir que cada una de las fases se completen de manera eficiente y eficaz (Comisión Europea, 2023), esta estructura se puede ver en la figura 13.

Figura 13

Esquema de la Gerencia de Proyectos basado en el ciclo de vida para el estándar PM².



Nota: adaptado de “Ciclo de vida del proyecto PM²: superposición indicativa de las actividades de la fase y esfuerzo acumulativo” por Comisión Europea, 2023, Metodología de gestión de proyectos PM².

5.6.4. Estándar IPMA – International Project Management Association

La International Project Management Association – IPMA (La Asociación Internacional de Gestión de Proyectos) es una federación de aproximadamente 70 asociaciones, quienes desarrollan competencias para la gestión de proyectos en sus áreas geográficas, interactuando con varios profesionales y desarrollando relaciones con el sector público y privado (International Project Management Association – IPMA, s.f). La visión del IPMA es fomentar la competencia en los profesionales de proyectos, para lograr proyectos exitosos en todo el mundo (IPMA, s.f), para lograr esto, el IPMA ha definido diferentes estándares aplicables a la gestión de proyectos, programas y portafolios. Un estándar enfocado a personas que ha diseñado el IPMA es el Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) versión 4.0.

El estándar IPMA ICB® establece las habilidades necesarias para las personas que operan en las áreas de gestión de proyectos (IPMA, 2015), el estándar tiene en cuenta la realidad donde el gerente de proyectos debe trabajar e interactuar con diferentes actores internos y externos, enfrentándose a diferentes industrias, culturas, idiomas, realidades socios económicas y políticas y tipos de organizaciones (IPMA, 2015).

Para el estándar IPMA ICB las competencias se deben trabajar desde tres dimensiones: **personas – práctica – perspectiva**, llamado también como el **ojo de la competencia**, en cada una de las dimensiones se describen los conocimiento, habilidades y competencias que una persona debe tener, desarrollar y aplicar con éxito en el proyecto que va a gerenciar (IPMA, 2015). Para el desarrollo de competencias individuales pueden ser usados metodologías como el autodesarrollo, desarrollo de pares, educación y formación, coaching y tutoría y simulación y juegos (IPMA, 2015). La estructura del IPMA ICB basado en competencias se puede ver en la figura 14.

Figura 14

Esquema de la Gerencia de Proyectos basado en competencias del Gerente de Proyectos para el estándar IPMA ICB.



Nota: adaptado de “Estructura del IPMA” por IPMA, 2015, Línea de base de competencia individual para la gestión de proyectos.

5.6.5. Estándar Green Project Management – GPM (P5)

El Green Project Management – GPM (Gestión de Proyectos Verdes) nace en 2009 y es considerada como la organización líder mundial en prácticas de gestión de proyectos sostenibles (GPM, s.f), se centra en la evolución de la profesión de proyectos por medio de principios y valores enmarcados en la sostenibilidad (GPM, s.f) y promueve que las organizaciones sociales tienen la misión de generar impactos positivos en la sociedad o el medio ambiente, ya que su motivación es su compromiso por hacer una diferencia en el mundo (GPM, s.f).

En 2023, el GPM lanza su Estándar P5, según GPM (2023) “es un estándar reconocido internacionalmente para la dirección de proyectos sostenibles” (p, i), el estándar P5 (producto, proceso, personas, planeta y prosperidad) da orientación sobre las variables que se deben medir y la manera de integrar el estándar en las actividades del proyecto (GPM, 2023). Este estándar está basado en los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Estándares del Global Reporting Initiative (GRI), P5 permite al gerente de proyecto identificar los impactos potenciales (+ y -) para la sostenibilidad del proyecto, que puedan analizarse y presentar a la alta gerencia con el objetivo de identificar soluciones efectivas y asignación eficaz de recursos (GPM, 2023).

La ontología del P5, indica el conjunto de conceptos y categorías en un área temática específica, mostrando sus propiedades y relaciones entre ellos (GPM, 2023). La ontología del P5 se puede ver en la figura 15. La ontología del P5 permite tener un mapeo general de los elementos específicos que se deben considerar en un proyecto en términos de impacto sobre las personas, planeta y prosperidad en términos de productos y servicios (GPM, 2023).

Figura 15

Ontología del estándar P5.



Nota: adaptado de “La ontología del P5” por GPM, 2023, El Estándar P5™ de GPM® para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.

Por otro lado, el GPM diseñó la metodología PRiSM™ (proyectos que integran métodos sostenibles), una metodología para la gerencia de proyectos innovadora basada en la sostenibilidad (GPM, s.f), la metodología PRiSM brinda conocimientos e información práctica al gerente de proyecto sobre la manera de gestionar cualquier proyecto de manera sostenible (Carboni et al., 2018). Esta metodología tiene su propio ciclo de vida de proyectos, que está dividido en fases o etapas que controlan un mejor control de la gestión del proyecto (Carboni et al., 2018), en la figura 16 se puede conocer el ciclo de vida de los proyectos PRiSM:

Figura 16

Ciclo de Vida en los Proyectos PRiSM basado en el estándar P5.



Nota: adaptado de “Diagrama de Flujo General del Ciclo de Vida de Proyectos PRiSM” por Carboni et al., 2018, Gestión de Proyectos Sostenibles. La Guía de Referencia de GPM.

5.6.6. Otros Estándares y Metodologías para la Gerencia de Proyectos para ONG

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) ejecutan proyectos de naturaleza "blanda", caracterizados por objetivos ambiguos que se basan en conceptos abstractos y necesidades provenientes de diversas partes interesadas, y estos objetivos no son fácilmente verificables (Golini y Landoni, 2014; Miković et al., 2020). Tanto factores internos como externos pueden representar desafíos para la gestión de proyectos en estas organizaciones, quienes han recibido poca atención y reconocimiento en la profesión de la gestión de proyectos (Miković et al., 2020).

En este contexto, metodologías como la Guía PMBOK y los estándares específicos para ONG (PM4NGO con el Project DPro 2 y el PM4DEV) pueden ser opciones viables, ya que comparten elementos estratégicos para la ejecución de proyectos (Golini y Landoni, 2014; Miković et al., 2020). Sin embargo, existen diferencias entre ellas que pueden influir en la ejecución del proyecto. Por lo tanto, es recomendable que estas organizaciones complementen estas metodologías con herramientas adicionales, como el marco lógico, para garantizar el alto impacto de sus proyectos (Golini y Landoni, 2014).

Estándar PM4NGO – Project Management for Non-Governmental Organizations

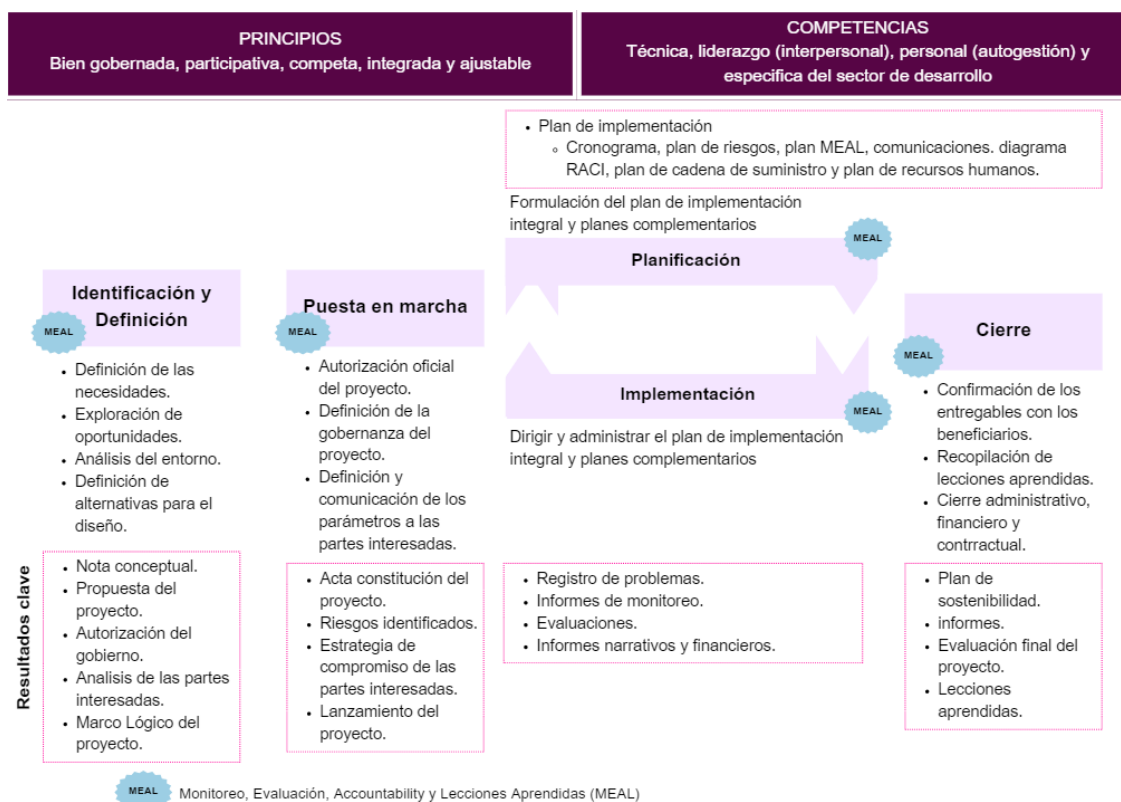
Project Management for Non-Governmental Organizations – PM4NGOs (Gestión de proyectos para organizaciones no gubernamentales), es una organización sin fines de lucro que promueve y sostiene el profesionalismo de la gestión de programas y proyectos en el sector de desarrollo internacional (PM4NGOs, s.f). De acuerdo a PM4NGOs (s.f) “las ONG se destacan en el diseño de proyectos importantes que cambian vidas. Sin embargo, sin las herramientas para gestionarlos adecuadamente, algunos proyectos no logran ofrecer los resultados prometidos”, es así como en 2010 lanzan la Guía Internacional de Gestión de Proyectos en el Sector de Desarrollo - PMD Pro y en 2011 se crea la organización PM4NGOs quien toma el liderazgo de la Guía PMD Pro, tal como lo indica PM4NGOs, esta guía “proporciona a los gerentes de proyectos las habilidades necesarias para ofrecer resultados eficaces y transparentes a los donantes y las comunidades”, la guía PMD Pro inició un proceso de revisión y actualización en el 2018 y fue acogida por el

Programa DPro, emitiendo su segunda edición en el 2020 llamada la Guía Project DPro 2^{da} edición (PM4NGOs, 2020).

Para el PM4NGO, la Gestión de Proyectos está compuesta de los principios: bien gobernada, participativa, completa, integrada y ajustable, y las competencias: técnica, liderazgo (interpersonal), personal (autogestión) y específica, estas dos deben estar presentes en todas las fases del proyecto del proyecto (PM4NGOs, 2020), similitud que se puede ver con los dominios y principios del PMBOK en su versión 7. El ciclo de vida para el Project DPro se divide en 5 fases: a) identificación y definición, b) puesta en marcha, c) planificación, d) implementación y e) cierre, estas pueden interactuar entre ellas, permitiendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el proyecto (PM4NGOs, 2020). En la figura 17, se presenta el esquema completo del ciclo de vida del Project DPro:

Figura 17

Esquema de la Gerencia de Proyectos para el estándar Project DPro.



Nota: adaptado de “Modelo por fases del Project DPro” por PM4NGOs, 2020, Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo PMD Pro.

Metodología del Marco Lógico

La metodología de Marco Lógico es una herramienta que se origina en la década de 1960, alrededor de los años 70, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, comienza a usar esta metodología para la planificación de sus proyectos (Ortegón et al., 2015), el marco lógico según Ortegón et al., (2015) “facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (p, 13), ya que el énfasis del marco lógico es centrar su operación en los objetivos del proyecto, la orientación hacia los grupos beneficiarios y la comunicación entre las partes interesadas del proyecto (Ortegón et al., 2015).

Actualmente, de acuerdo al Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES (2004), organizaciones del sector público, ONG o entidades cooperantes usan de manera más frecuente la metodología del Marco Lógico para planificar y gestionar sus iniciativas. Por otro lado, también se identifica que organizaciones financiadoras como el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, o el Banco Mundial, organizaciones cooperantes como la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ, la Australian Agency for International Development - AusAid o la Canadian International Development Agency – CIDA impulsan a sus organizaciones aliadas a usar la matriz del Marco Lógico para la planificación y ejecución de proyectos (ILPES, 2004).

La metodología del Marco Lógico está compuesta por el análisis del problema, involucrados, objetivos y estrategias de implementación, el resultado de este análisis se evidencia en la Matriz del Marco Lógico, la cual va a contener de manera resumida lo que el proyecto busca lograr y la manera de lograrlo, y los insumos y productos que deben ser monitoreados y evaluados (Ortegón et al., 2015).

Sin embargo, el Marco Lógico puede llegar a ser una herramienta ineficiente y limitada para gestionar proyectos, en específico para las fases de ejecución, seguimiento y evaluación (Crawford y Bryce, 2003, Montes-Guerra et al., 2014), esto puede deberse a cuatro factores: 1) ausencia de una dimensión temporal, 2) ausencia de indicadores estratégicos de avance, 3) medios de verificación básicos e insuficientes y 4) la naturaleza

estática del marco lógico (Crawford y Bryce, 2003), por lo anterior, se reconoce la necesidad de fortalecer la estrategia de gerencia de proyectos que manejan estas organizaciones, por medio de la aplicación directa o integrada de metodologías como el marco lógico con estándares conocidos como el PMI (Hermano et al., 2013).

5.7. Importancia de la Gerencia de Proyectos en Organizaciones del Tercer Sector

Los proyectos constituyen una parte integral de sistemas más amplios, tales como entidades gubernamentales, organizaciones o contratos específicos (PMI, 2021). En el contexto de las ONG, como se ha mencionado previamente, los proyectos representan el medio para obtener recursos de diferentes fuentes, y agregar valor a la organización y entregar diferentes tipos de beneficios a sus partes interesadas. La creación de valor puede verse reflejada en elementos como: creación de nuevos productos o servicios que cumplan las necesidades del cliente, tener efectos positivos ambientales y sociales, facilitar la transición organizacional hacia su visión, conservar beneficios que trae la operación de la organización, entre otros (PMI, 2021).

En las últimas décadas, las ONG han adquirido un papel cada vez más relevante en la gestión de fondos y proyectos (Verga Matos et al., 2019), desempeñando un rol destacado y dinámico en las economías de diferentes países. Esto se refleja en el significativo movimiento de recursos que estas organizaciones pueden gestionar anualmente (Grosso, 2013 y Miković et al., 2020), así como en su contribución al desarrollo positivo de territorios y comunidades (Miković et al., 2020). Sin embargo, tanto los financiadores como las partes interesadas han identificado deficiencias en la utilización eficiente y efectiva de los recursos administrados por estas organizaciones (Edwards & Hulme, 2014 como se citó en Verga Matos et al., 2019), lo que ha llevado a cuestionar la competencia técnica y administrativa de las ONG para la ejecución exitosa de proyectos (Miković et al., 2020).

Lo anterior, ha impulsado a estas organizaciones a reconocer una serie de desafíos que van desde la definición de la misión organizacional y la estructura organizativa, hasta la medición y control de costos, el fomento del trabajo en equipo, las evaluaciones de desempeño y la sostenibilidad operativa, entre otros (I-Chan, 2018). Evidenciando su

necesidad de tener e implementar métodos y herramientas de gestión de proyectos estandarizados, específicamente adaptados a sus características y a los tipos de proyectos complejos que gestionan y ejecutan, con el objetivo de asegurar su sostenibilidad y reducir su dependencia de los financiadores externos (Grosso, 2013; Hermano et al., 2013; Lavagnon y Donnelly, 2017).

Por último, los proyectos pueden generar una amplia gama de beneficios tanto para la organización como para las partes interesadas. Estos beneficios pueden ser tangibles, como ingresos o bienes, o intangibles, como el reconocimiento de un producto o servicio (Valencia et al., 2022) aportando al crecimiento organizacional. De esta manera, la gestión de proyectos se convierte en una herramienta fundamental que puede ser adoptada por las ONG para planificar, ejecutar y evaluar sus actividades de manera más efectiva (Lore et al., 2019). Además, la gestión de proyectos promueve el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas orientadas a alcanzar los objetivos previamente establecidos en los proyectos (Esteves, 2013).

6. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de esta investigación se estructura en las siguientes partes: i) enfoque y tipo de investigación, ii) fases del proceso investigativo, iii) diagnóstico organizacional, tanto externo (análisis PESTEL) como interno (análisis de población, muestra, instrumentos de medición, proceso de validación de instrumentos de medición, aplicación de instrumentos de medición y análisis de los datos obtenidos).

6.1. Tipo de investigación

La investigación puede definirse como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se emplean para estudiar un fenómeno o problema específico (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023). A continuación, se describe el tipo de la presente investigación.

Para dar respuestas a la pregunta de investigación planteada en el presente trabajo dirigido, se va a trabajar en una investigación **aplicada** a la organización CORFOPAL, **descriptiva** teniendo en cuenta que se ha identificado una problemática para la organización y se cuenta con la información suficiente para darle solución, con un **enfoque mixto, deductivo** pues se espera obtener conclusiones generales a partir de una situación identificada inicial, y **transversal** ya que se desarrollará la investigación en un tiempo determinado.

6.2. Análisis externo

Para el diagnóstico externo en torno a la gerencia de proyectos para CORFOPAL, se aplicará la herramienta PESTEL, la cual permite la identificación y análisis de los riesgos externos que la organización puede tener antes de iniciar cualquier proyecto (Rastogi y Trivedi, 2016 y Bou Hatoum et al., 2023), estos riesgos están clasificados en los factores *Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal*. Los riesgos externos son aquellos que la organización no tiene ningún control en su existencia, pero que, al ser identificados, analizados y planificados, se pueden gestionar para minimizar sus impactos

durante la ejecución de los proyectos de la organización (Rastogi y Trivedi, 2016). En la figura 18 se describe cada uno de los factores de la herramienta PESTEL.

Figura 18

Factores de la herramienta PESTEL



Nota: elaboración propia

6.3. Análisis interno

Para el diagnóstico interno de CORFOPAL e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, se trabajará con dos poblaciones y muestras (el equipo de trabajo de la organización y los proyectos ejecutados por CORFOPAL), y las variables: 1) *las prácticas de gestión de proyectos*, 2) *las competencias personales e interpersonales de un gerente de proyectos* y 3) *la sostenibilidad en la gestión de proyectos*. Estas variables serán medidas y evaluadas mediante tres instrumentos de medición: a) matriz de calificación de los proyectos, b) encuesta sobre la importancia de las competencias personales e interpersonales, y c) entrevista semiestructurada sobre la

sostenibilidad en los proyectos. El desarrollo de la presente investigación cumplirá las fases presentadas en la figura 19.

Figura 19

Fases de la investigación en un trabajo dirigido.



Nota: adaptado de “Fases de la investigación” por Ledesma Hernández y Torres Rodríguez. 2022, Definición de un modelo de gestión de proyectos y su plan de implementación para una empresa multinacional en el sector de la manufactura en Colombia.

6.4. Población, muestra y ficha técnica

CORFOPAL desde 2008 y hasta la fecha ha ejecutado 39 proyectos enmarcados en diferentes temáticas de conservación, investigación, desarrollo sostenible y fortalecimiento comunitario (anexo 2). Para la presente investigación se seleccionaron los proyectos que cumplieran con los siguientes criterios: *a) proyectos ejecutados desde el año 2013, b) proyectos con una duración de más de 10 meses y c) proyectos que ejecutaron recursos*

desde los \$100.000.000. Por otro lado, la organización cuenta con personal directo (directivo, coordinadores y técnicos) e indirecto (consultores).

Teniendo en cuenta lo anterior para la presente investigación se determina como **población** 10 personas que hacen parte actualmente del equipo de CORFOPAL y que han trabajado en la ejecución de los proyectos y 15 proyectos que cumplen con los criterios anteriormente indicados. La **muestra** será de tipo probabilística y se usará la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas. La tabla 2 presenta la ficha técnica correspondiente al cálculo de la muestra de los proyectos a evaluar.

Tabla 2

Ficha técnica de muestreo para el instrumento de medición matriz de calificación

Instrumento de medición	Matriz de calificación de los proyectos ejecutados por CORFOPAL					
Unidad de análisis	Proyectos ejecutados por la organización CORFOPAL desde 2013, con temporalidad de 10 meses en adelante y recursos de más de \$100.000.000 por ejecutar.					
Cálculo del tamaño de la muestra	$n = Z^2 * N * p * q / e^2 + (Z^2 * p * q)$					
	$n = 1,96^2 * 15 * 50 * 50 / 5^2 + (1,96^2 * 50 * 50)$					
	Población (N)	% nivel de confianza	Coeficiente de confianza (Z)	Error máximo permitido (e)	% de la población con el atributo deseado (p)	% de la población con el atributo deseado (q)
	15	95	1,96	5%	50%	50%
Tamaño de la muestra	n = 15 proyectos					

Nota: adaptado de “Ficha técnica de muestreo estratificado” por Sanclemente, MC, 2018, Ficha técnica de muestreo estratificado.

Por otro lado, la tabla 3 presenta la ficha técnica correspondiente al cálculo de la muestra de las personas a encuestar y entrevistar.

Tabla 3

Ficha técnica de muestreo para los instrumentos de medición encuesta y entrevista semiestructurada

Instrumento de medición	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta importancia de las competencias personales e interpersonales de un gerente de proyectos de CORFOPAL Entrevista semiestructurada sostenibilidad en los proyectos en CORFOPAL 					
Unidad de análisis	Mujeres y hombres que hacen parte de CORFOPAL y que trabajan desde diferentes roles en la ejecución de proyectos					
Cálculo del tamaño de la muestra	$n = Z^2 * N * p * q / e^2 + (Z^2 * p * q)$ $n = 1,96^2 * 10 * 50 * 50 / 5^2 + (1,96^2 * 50 * 50)$					
	Población (N)	% nivel de confianza	Coficiente de confianza (Z)	Error máximo permitido (e)	% de la población con el atributo deseado (p)	% de la población con el atributo deseado (q)
	10	95	1,96	5%	50%	50%
Tamaño de la muestra	n = 10 personas					

Nota: adaptado de “Ficha técnica de muestreo estratificado” por Sanclemente, MC, 2018, Ficha técnica de muestreo estratificado.

6.5. Identificación de las variables

Con base en la población y muestras identificadas para el diseño metodológico se determinan las variables a ser utilizadas, estas son indicadas en la tabla 4.

Tabla 4

Variables de estudio para el diagnóstico interno en la gerencia de proyectos de CORFOPAL

Nombre de la variable	Descripción
V1 - Prácticas actuales de la gerencia de proyectos	Se refiere a los métodos, técnicas y estrategias que la organización usa para planificar, diseñar, ejecutar y cerrar sus proyectos de manera efectiva. Estas prácticas pueden llegar a ser desarrolladas y ajustadas a través de las lecciones aprendidas durante la ejecución de proyectos.

V2 - Importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos	Se refiere a las competencias personales y sociales que un gerente de proyecto debe tener e implementar para gestionar proyectos exitosos.
V3 - Sostenibilidad en la gerencia de proyectos	Se refiere a la capacidad que tiene la organización de gestionar proyectos sostenibles; alineados con los ámbitos social, ambiental y económico.

Nota: Elaboración propia

6.6. Instrumentos de medición

Con el propósito de medir y observar la dinámica de cada una de las variables propuestas, se diseñaron tres instrumentos de medición. Cada instrumento fue sometido a técnicas de validación para garantizar su confiabilidad y validez. En la tabla 5, se describen los instrumentos de medición propuestos:

Tabla 5

Instrumentos de medición diseñados para cada variable.

Instrumento de medición	Variable a medir	Descripción
Matriz de calificación de los proyectos ejecutados por CORFOPAL (anexo 3).	V1 - Prácticas actuales de la gerencia de proyectos	Conformada por las cinco fases principales del ciclo de vida de un proyecto (<i>diseño, planeación, ejecución, cierre y monitoreo y evaluación</i>), cada una de las fases tiene un peso específico y está compuesta por elementos relacionados con los dominios del PMI y las prácticas de gestión de la ISO 21502:2020.
Encuesta - importancia de las competencias personales e interpersonales de un	V2 - Importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos	Basada en las competencias (<i>conocimientos, habilidades y capacidades</i>) que debe tener un gerente de proyectos de acuerdo al

<p>gerente de proyectos de CORFOPAL (anexo 4).</p>		<p>estándar IPMA y los principios del PMBOK. Está compuesta de 10 enunciados y su calificación está basada en la escala de Likert: 1= No es importante, 2= Poco importante, 3= Neutro, 4= Importante y 5= Muy importante.</p>
<p>Entrevista semiestructurada - sostenibilidad en los proyectos de CORFOPAL (anexo 5).</p>	<p>V3 - Sostenibilidad en la gerencia de proyectos</p>	<p>Está basada en el Green Project Management (GPM) y el estándar P5. La encuesta está compuesta de 6 partes y sus preguntas orientadoras. La entrevista es virtual y tendrá una duración estimada de entre 40 y 60 minutos.</p>

Nota: Elaboración propia

6.7. Validación de instrumentos de medición

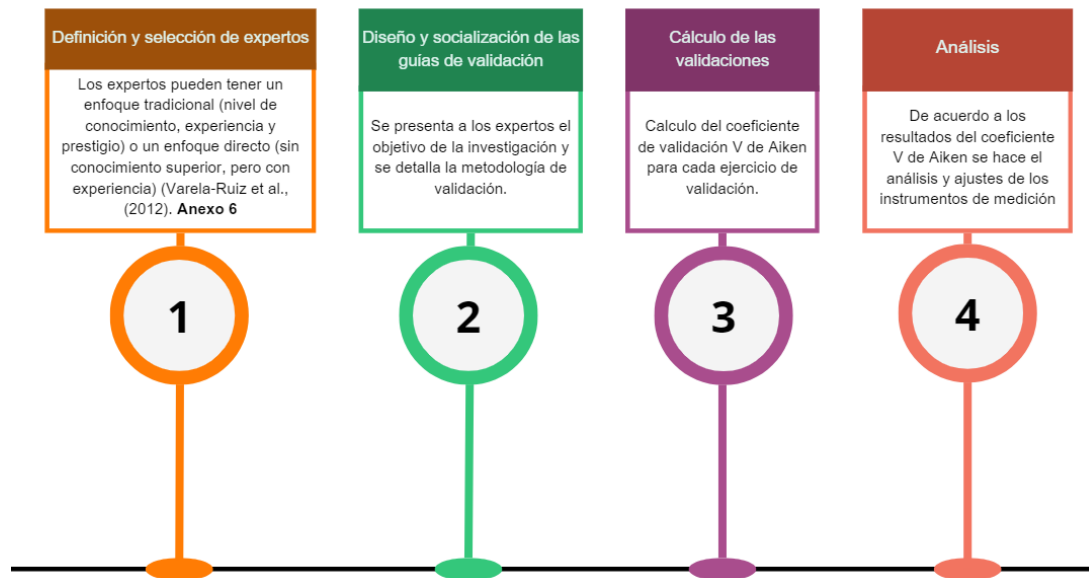
Para el presente estudio, se definió que la *encuesta* y la *entrevista semiestructurada* serán sometidos a un proceso de validación de contenido para garantizar su precisión y pertinencia. La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento mide y refleja un dominio específico (ítem) que se pretende evaluar (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023), y puede darse a través de la participación de un panel o juicio de expertos en temas o áreas específicas (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

El proceso de validación de contenido a los instrumentos de medición (encuesta y entrevista semiestructurada) siguió los pasos presentados en la Figura 20:

Figura 20

Pasos del proceso de validación de contenido para los instrumentos de medición

Validación de contenido por panel de expertos



Nota: Elaboración propia

Por otro lado, el instrumento de medición *matriz de calificación*, se validará por medio de su aplicación como prueba piloto a tres proyectos seleccionados, el criterio de selección de estos proyectos fue la fuente financiadora, trabajando así con proyectos financiados por la cooperación nacional (privado), sector público y cooperación internacional.

6.7.1. Resultados del proceso de validación

A continuación, se describen los resultados del proceso de validación de los instrumentos de medición:

Instrumento 1: Matriz de calificación de los proyectos ejecutados por CORFOPAL

La validación de la matriz de calificación se llevó a cabo mediante su aplicación en tres proyectos ejecutados por CORFOPAL, el piloto se realizó en compañía de Sebastián

Orjuela, quien está vinculado a la organización como investigador asociado y era el anterior representante legal. Los proyectos seleccionados para el piloto fueron los indicados en la tabla 6.

Tabla 6

Proyectos para el piloto de aplicación de la matriz de calificación de proyectos

Proyecto #1
<ul style="list-style-type: none">• Título: Aunar esfuerzos técnicos y recursos económicos con el fin de actualizar participativamente el plan de manejo del DRMI El Chilcal.• Recursos: \$228.571.428• Financiado: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC• Duración: 16 meses
Proyecto #2
<ul style="list-style-type: none">• Título: Implementación de planes de Compensación por Aprovechamiento Forestal - Proyecto Subestación Incauca 115kv y Línea de Interconexión• Recursos: \$196.735.800• Financiado: INCAUCA• Duración: 41 meses
Proyecto #3
<ul style="list-style-type: none">• Título: Ampliación, fortalecimiento de la gestión y gobernanza del KBA Enclave Seco del Río Dagua, Colombia• Recursos: \$397.000.000• Financiado: Critical Ecosystem Partnership Fund - CEPF• Duración: 10 meses

Nota: Elaboración propia

Al aplicar la matriz de calificación a los proyectos seleccionados, se identificaron elementos que faltaban dentro de cada una de las fases de la matriz y que podían ser importantes para el análisis de las practicas actuales de la gerencia de proyectos, así como también la redacción de los enunciados a calificar, esto conlleva a realizar ajustes al instrumento de medición.

**Instrumento 2: Encuesta sobre la importancia de las competencias personales e
interpersonales en el gerente de proyectos en CORFOPAL.**

Para este instrumento de medición se observa en la tabla 7 que el coeficiente de V de Aiken es igual o mayor a 0,8 para cada uno de los criterios de validación, indicando que los 10 ítems garantizan la validez y confiabilidad del instrumento.

Tabla 7

Promedio de V de Aiken para cada uno de los criterios evaluados.

Criterio	Promedio de V de Aiken
Redacción adecuada	0,8
Pertinencia	1,0
Claridad	0,8
Contribuye al objeto de la investigación	1,0

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, como se observa en la tabla 8 al realizar el análisis por ítems, se evidencia que algunos ítems requieren atención ya que presentan un coeficiente menor a 0,8 específicamente para los criterios de redacción adecuada y claridad.

Tabla 8

Coefficiente de V de Aiken para cada ítem y criterio evaluado por los expertos.

Ítem	Redacción adecuada	Pertinencia	Claridad	Contribuye al objeto de la investigación
3	0,5	1,0	0,5	1,0
8	0,5	1,0	0,5	1,0
9	0,5	1,0	0,5	1,0
10	0,5	1,0	0,5	1,0

Nota: Elaboración propia

Por lo anterior, con el propósito de garantizar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, se revisaron y ajustaron los ítems que presentaron un coeficiente menor a 0,8, para esto se tuvieron en cuenta las observaciones que los expertos indicaban en su guía de validación y se procedió a realizar los ajustes en el ítem como se observa en la tabla 9.

Tabla 9

Ajustes realizados al instrumento de medición No 1 (encuesta)

Elemento	Ítem	Enunciado original	Enunciado ajustado
Comunicación	3	El gerente del proyecto usa diferentes canales de comunicación para promover la participación activa y escucha asertiva	El gerente de proyecto debe utilizar varios canales de comunicación para promover una comunicación efectiva con el equipo de trabajo y los actores externos.
Inventiva	8	El gerente del proyecto estimula y apoya las iniciativas creativas y abiertas.	El gerente de proyecto debe estimular y apoyar iniciativas innovadoras y creativas que puede proponer su equipo de trabajo
Negociación	9	El gerente del proyecto llega a acuerdos negociados con otras partes interesadas.	Es esencial que el gerente del proyecto llegue a acuerdos con otras partes interesadas que beneficien los costos y alcance del proyecto.
Orientación a resultados	10	El gerente del proyecto sabe equilibrar las necesidades y medios para optimizar los resultados.	El gerente de proyectos debe saber equilibrar las necesidades del proyecto y el equipo de trabajo para optimizar los resultados del proyecto.

Nota: Elaboración propia

Instrumento 3: Entrevista semiestructurada - Sostenibilidad en la gerencia de proyectos de CORFOPAL

Como en el caso anterior, para este instrumento de medición se observa en la tabla 10 que el coeficiente de V de Aiken es mayor a 0,8 para cada uno de los criterios de validación, indicando que los 6 ítems garantizan la validez y confiabilidad del instrumento.

Tabla 10

Promedio de V de Aiken para cada uno de los criterios evaluados

Criterio	Promedio de V de Aiken
Coherencia	1,0
Claridad	1,0
Redacción adecuada	1,0
Contribuye al objeto de la investigación	1,0
La pregunta induce a la respuesta	1,0

Nota: Elaboración propia

Se identifica que los 6 ítems de la entrevista son válidos y confiables, para terminar, se procede a hacer unos ajustes en la escritura de algunas preguntas, tomando en cuenta las valoraciones cualitativas que los expertos indicaron en su guía de validación.

Al finalizar el proceso de validación, se concluye que se cuentan con 3 instrumentos válidos y confiables para aplicarlos a las muestras identificadas previamente, con el objetivo de realizar el debido diagnóstico organizacional interno.

7. Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico organizacional externo se usó la herramienta PESTEL, identificando las variables (riesgos) externos que pueden afectar a CORFOPAL en la gerencia de proyecto en los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Para el diagnóstico interno, se trabajaron con tres variables: 1) *prácticas actuales de la gerencia de proyectos*, 2) *importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos* y 3) *sostenibilidad en la gerencia de proyectos*, y se usaron los instrumentos de medición mencionados anteriormente.

7.1. Análisis situacional externo

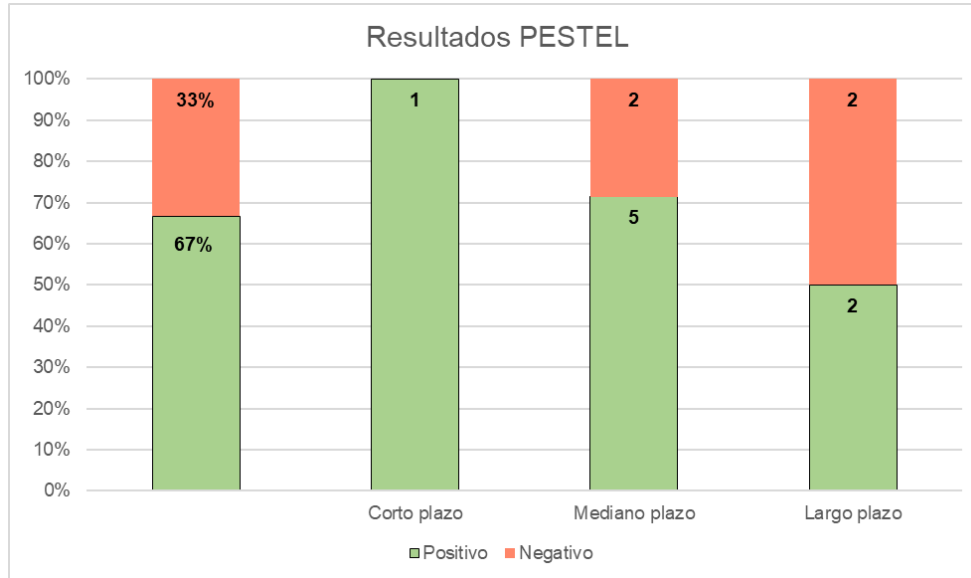
El análisis PESTEL que se realizó para el presente trabajo se enmarcó en la temática de la gerencia de proyectos y el ámbito de conservación del medio ambiente y desarrollo sostenible de los territorios y comunidades. Cada factor fue valorado en dos (2) variables:

- **Político:** acuerdos internacionales y políticas gubernamentales.
- **Económico:** crecimiento económico y financiación internacional.
- **Social:** educación ambiental y participación comunitaria.
- **Tecnológico:** innovación tecnológica y acceso a la información
- **Ecológico:** biodiversidad y cambio climático.
- **Legal:** leyes ambientales y derechos de la naturaleza.

Como se observa en la Figura 21, en el contexto de la gerencia de proyectos para CORFOPAL, el 67% de las variables fueron valoradas de manera positiva. En cuanto a la temporalidad de estas ocho variables positivas, dos se proyectan a largo plazo, cinco a mediano plazo y una a corto plazo. Por otro lado, el 33% de las variables fueron evaluadas negativamente. Respecto a la temporalidad de estas cuatro variables negativas, dos pueden manifestarse a largo plazo y dos a mediano plazo.

Figura 21

Resultados PESTEL



Nota: Elaboración propia

La tabla 11 muestra los resultados del PESTEL realizado a las 12 variables identificadas:

Tabla 11

Resultados PESTEL

Variable	Descripción	Temporalidad	Impacto
FACTOR: POLÍTICO			
Acuerdos internacionales	Colombia ha adoptado un enfoque estructural y holístico para enfrentar los desafíos ambientales y climáticos. En el marco de este compromiso, el país ha suscrito y ratificado múltiples convenciones internacionales en materia ambiental. Estos acuerdos son instrumentos esenciales que proporcionan un marco global para la implementación de	MEDIANO PLAZO	POSITIVO

	acciones coherentes y estratégicas, orientadas a detener la degradación ambiental y fomentar un desarrollo sostenible tanto a nivel nacional como internacional (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2023).		
Políticas Gubernamentales	El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, llamado “ <i>Colombia Potencia Mundial de Vida</i> ”, tiene por objetivo construir un país que promueva la protección de la vida, el agua, y el cambio de nuestra relación con la naturaleza. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2023).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
FACTOR: ECONÓMICO			
Financiación Internacional	Muchas organizaciones no gubernamentales dependen de financiamiento internacional, el cual puede fluctuar en función de la economía global y los diversos acuerdos en los que operan. Un ejemplo de esto es el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), que proporciona donaciones y asistencia a proyectos con un impacto ambiental positivo a nivel global, entre otros. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, s.f; World Wildlife Fund - WWF, 2024).	LARGO PLAZO	NEGATIVO
Crecimiento Económico	Colombia se ha destacado como el primer país occidental en adoptar una taxonomía verde nacional. Este sistema de clasificación para actividades económicas permite contribuir significativamente a los objetivos ambientales nacionales, así como a sus compromisos internacionales (World Bank Group, 2022).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
FACTOR: SOCIAL			
Educación ambiental	La educación y la sensibilización sobre los problemas ambientales han experimentado un	LARGO PLAZO	POSITIVO

	notable incremento en Colombia. Sin embargo, este es un proceso continuo que aún se encuentra en desarrollo, requiriendo esfuerzos sostenidos para consolidar una conciencia ambiental integral (Universidad de los Andes, 2023).		
Participación Comunitaria	La participación activa de las comunidades en proyectos ambientales contribuye significativamente a una mayor tasa de éxito y sostenibilidad de estos proyectos a lo largo del tiempo (Fundación Natura, 2020).	LARGO PLAZO	POSITIVO
FACTOR: TECNOLÓGICO			
Innovación Tecnológica	Las nuevas tecnologías de monitoreo permiten obtener una comprensión más profunda y en tiempo real sobre las condiciones de las áreas protegidas. Estas herramientas avanzadas facilitan la gestión y conservación efectiva de estos espacios, asegurando su preservación para las generaciones futuras (Inteligencia Artificial Colombia, 2022).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
Acceso a Información	El Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC) actúa como un puente esencial a través del cual el sector ambiental comparte conocimiento con las comunidades. La información compartida en el SIAC aporta a la toma de decisiones a nivel local, regional y nacional en temas de conservación y desarrollo sostenible (Sistema de Información Ambiental de Colombia - SIAC, s.f).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
FACTOR: ECOLÓGICO			
Biodiversidad	Colombia se destaca como un país megadiverso, con estimaciones que sugieren la existencia de entre 200,000 y 900,000 especies en su territorio. Esta riqueza natural es tanto un privilegio como una	CORTO PLAZO	POSITIVO

	responsabilidad, y afortunadamente, muchas personas y organizaciones están comprometidas con su conservación y protección (Sistema de Información sobre Biodiversidad – SIB, 2022).		
Cambio Climático	Colombia se encuentra entre los países más vulnerables al cambio climático a nivel mundial, y su ubicación geográfica expone sus recursos ambientales a diversos riesgos. En respuesta a esta situación, se ha desarrollado el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático, una herramienta para la formulación e implementación de estrategias que integran el cambio climático en los procesos de planificación ambiental, territorial y sectorial, con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de las poblaciones, los ecosistemas y los sectores productivos (MADS, 2023; MADS, 2021; Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f).	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO
FACTOR: LEGAL			
Leyes Ambientales	En Colombia existe un marco legal competente en términos ambientales, sin embargo, su implementación efectiva representa un desafío significativo. Este reto no solo recae en las áreas gubernamentales, sino también en la población en general, que debe estar informada sobre las leyes y comprometida con su cumplimiento (Montes-Cortes, 2023; Universidad el Externado de Colombia, 2022; Red por la Justicia Ambiental en Colombia, s.f)	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO
Derechos de la Naturaleza	La jurisprudencia colombiana ha progresado significativamente en el reconocimiento de los derechos de la naturaleza. Un hito notable en esta evolución ha sido el reconocimiento de los derechos del río Atrato, estableciendo un precedente en la protección legal de los	LARGO PLAZO	NEGATIVO

	ecosistemas al reconocer a un ente no humano como sujeto de derechos (Montes-Cortes, 2023).		
--	---	--	--

Nota: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 12 se observa el análisis de las variables que fueron valoradas como positivas y negativas para la gerencia de proyectos en CORFOPAL:

Tabla 12

Análisis resultado PESTEL

Factor	Variable	Temporalidad	Análisis
Positivos			
Político	Acuerdos internacionales	Largo plazo	Los diversos acuerdos internacionales suscritos entre Colombia y organizaciones internacionales enmarcan las políticas sostenibles en un contexto más serio y comprometido, generando más oportunidades para que CORFOPAL gestione proyectos que contribuyan al cumplimiento de estos acuerdos a nivel país.
Político	Políticas gubernamentales	Corto plazo	Las políticas gubernamentales sirven como un plan de ruta para CORFOPAL en temas ambientales y sociales, permitiendo que puedan alinear sus objetivos estratégicos a corto plazo con los del gobierno y gestionar proyectos que estén enmarcados en la sostenibilidad a nivel país.
Económico	Crecimiento económico	Mediano plazo	Entender el impacto de las actividades económicas y transformarlas para que sean más amigables con el medio ambiente favorece los trabajos y proyectos medioambientales que

			CORFOPAL gestiona, obteniendo recursos de manera más estratégica para ejecutar proyectos que den respuesta a necesidades de sostenibilidad identificadas en diferentes sectores económicos.
Social	Educación ambiental	Largo plazo	A medida que la población que participa en la ejecución de proyectos ambientales y sociales de CORFOPAL siga tomando conciencia de la importancia de pensar y actuar de manera sostenible, habrá mejores resultados e impactos en los proyectos gestionados por la organización.
Social	Participación comunitaria	Largo plazo	La participación comunitaria en proyectos de CORFOPAL es crucial para su éxito y sostenibilidad. Cuando las comunidades se involucran activamente, se genera un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el entorno natural, mejorando la implementación y aceptación de las iniciativas, y asegurando soluciones adaptadas a las necesidades locales.
Tecnológico	Innovación tecnológica	Mediano plazo	La incorporación de nuevas tecnologías de monitoreo en proyectos ambientales es vital, permiten obtener datos precisos y en tiempo real sobre las condiciones del entorno, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias efectivas en la planeación y ejecución de nuevos proyectos que gestione CORFOPAL.
Tecnológico	Acceso a la información	Largo plazo	El acceso a la información de resultados de proyectos ambientales es fundamental para su éxito y transparencia. Facilita la participación informada de la comunidad,

			fomenta la rendición de cuentas y permite una mejor toma de decisiones. Además, promueve la colaboración entre diferentes actores, asegurando estrategias efectivas y adaptadas a las necesidades del entorno.
Ecológico	Biodiversidad	Mediano plazo	El tema de la biodiversidad es esencial en los proyectos que gestiona CORFOPAL, promover y proteger la diversidad biológica permite asegurar los servicios ecosistémicos vitales para el ser humano. Incluir la biodiversidad en proyectos permite a la organización también fomentar un equilibrio natural entre el bienestar del planeta y las futuras generaciones.
Factor	Variable	Temporalidad	Análisis
Negativo			
Económico	Financiación internacional	Largo plazo	El Fondo FMAM y otros fondos actúan como receptores de donaciones internacionales, estos recursos se distribuyen a organizaciones públicas y privadas para la ejecución de proyectos ambientales y sociales. Sin embargo, no es sencillo para las ONG como CORFOPAL acceder a estos fondos. Estas deben tener una amplia experiencia en la gestión de proyectos exitosos en conservación y desarrollo sostenible para poder obtener estos recursos.
Ecológico	Cambio climático	Mediano plazo	Aunque la temática del cambio climático y herramientas como el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático en Colombia puede permitir a CORFOPAL gestionar nuevos proyectos, el cambio climático también puede representar desafíos significativos para CORFOPAL.

			Las alteraciones en los patrones climáticos pueden afectar la biodiversidad y alterar los ecosistemas con los que trabaja la organización, dificultando la implementación de estrategias de conservación. Además, el aumento de eventos climáticos extremos puede poner en riesgo la ejecución de los proyectos, incrementando los costos y la complejidad de las iniciativas ambientales.
Legal	Leyes ambientales	Corto plazo	Las leyes ambientales en Colombia presentan complejidades y burocracias que afectan los proyectos de las ONG. Las normativas suelen ser difíciles de interpretar y cumplir, lo que puede retrasar o impedir la ejecución de iniciativas ambientales. Además, la falta de coordinación entre entidades gubernamentales genera inconsistencias y obstáculos adicionales, dificultando el avance de proyectos cruciales para la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.
Legal	Derechos de la naturaleza	Mediano plazo	La concepción de la naturaleza como sujeto de derechos enfrenta a la sociedad a un cambio de paradigma, donde el antropocentrismo cede terreno al biocentrismo y ecocentrismo. Esto modifica los valores frente al ambiente, reconociendo que “el hombre pertenece a la tierra, como cualquier otra especie” (Corte Constitucional, T-622, 2016). La comprensión de este papel es crucial para la protección y conservación del medio ambiente.

Nota: Elaboración propia

7.2. Análisis situacional interno

7.2.1. Variable 1. Prácticas actuales de la gerencia de proyectos en CORFOPAL

Análisis de resultados

Se aplicó la matriz de calificación a 15 proyectos que CORFOPAL ha ejecutado o se encuentran en una fase de cierre, estos proyectos mantienen tres criterios iniciales de selección (no excluyentes entre ellos): a) proyectos ejecutados desde el año 2013, b) proyectos con una duración de más de 10 meses y c) proyectos que ejecutaron recursos desde los \$100.000.000. En la tabla 13 se indican los proyectos trabajados:

Tabla 13

Proyectos seleccionados para aplicar la matriz de calificación.

Código	Financiador	Proyecto	Tiempo (meses)	Recurso
C22	Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez	Registro de un grupo de reservas naturales de la Sociedad Civil en municipios de Dagua.	10	\$ 90.236.000
C23	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC	Disminución de los vacíos de representatividad en los ecosistemas secos mediante la creación de nuevas RNSC en los municipios de Dagua y La Cumbre.	17	\$ 90.326.000
C24	United Nations Development Programme - PNUD	Estrategias de Intervención mediante herramientas de manejo de paisaje en la Microcuenca Santa Rosa.	16	\$ 90.000.000
C25	Mohammed Bin Zayed Found	Investigación sobre especies focal <i>Andinobates bombetes</i> .	19	\$ 15.000.000
C26	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC	Fortalecimiento de actores institucionales en mitigación y adaptación al cambio climático en dos municipios priorizados.	7	\$ 425.000.000

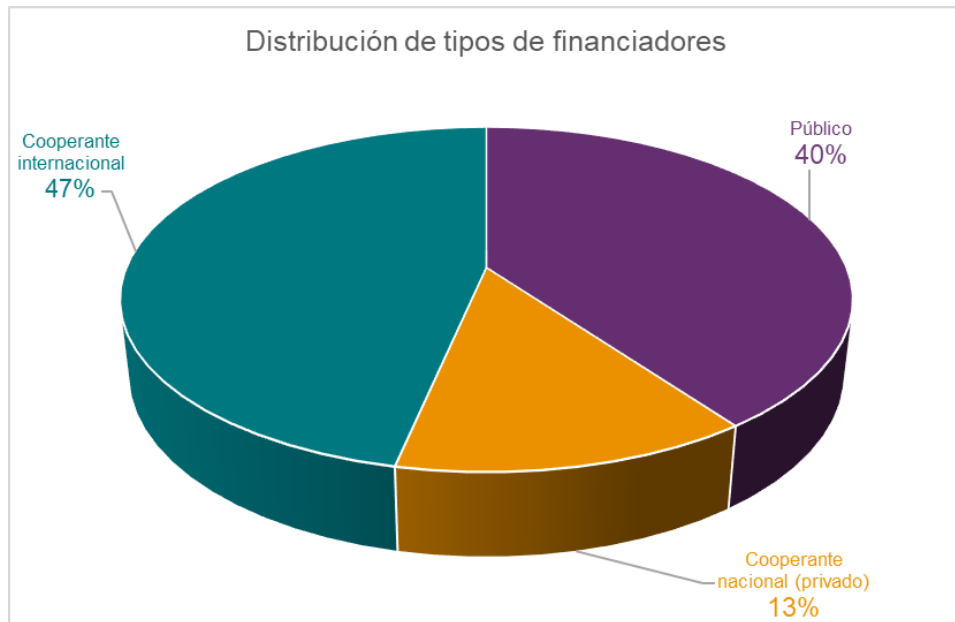
C28	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC	Implementación de un programa de educación ambiental, acciones de conservación y producción sostenible en pro de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos.	7	\$ 120.000.000
C29	Institute for Global Environmental Strategies - IGES	Resilience level assessment of the Key Biodiversity Areas San Antonio Forest/KM 18 and community empowerment on conservation.	14	\$ 40.000.000
C31	United Nations Office on Drugs and Crime - UNODC	Promover el Desarrollo Alternativo, a través de CORFOPAL y los beneficiarios.	24	\$ 558.262.346
C32	One Earth Future	Implementación de acciones para los beneficiarios en el municipio Dagua.	3	\$ 280.000.000
C33	INCAUCA SAS	Implementación de planes de compensación por aprovechamiento forestal.	41	\$ 196.735.800
C34	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC	Actualización participativa del plan de manejo del DRMI El Chilcal.	16	\$ 228.571.428
C35	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC	Actualización participativa del plan de manejo del DRMI Enclave Subxerofítica de Atuncela localizado en el municipio de Dagua.	13	\$ 399.933.969
C36	American Bird Conservancy - ABC	Actualización participativa del plan de manejo del DRMI Enclave Subxerofítica de Atuncela localizado en el municipio de Dagua.	17	\$ 271.000.000
C37	Protecting biodiversity by empowering people CEPF	Ampliación, fortalecimiento de la gestión y gobernanza del KBA Enclave Seco del Río Dagua.	10	\$ 397.000.000
C38	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC	Proyecto Atuncela, Valle del Cauca.	7	\$ 110.448.825

Nota: Elaboración propia

La muestra trabajada se categorizó por fuentes de financiación (público, cooperación nacional (privado) y cooperación internacional), su distribución se observa en la figura 22.

Figura 22

Distribución de tipos de financiadores en los proyectos calificados en la matriz.



Nota: Elaboración propia

De los 15 proyectos trabajados, el 47% fue financiado por cooperación internacional (7 proyectos), mientras que el 40% (6 proyectos) fueron financiados por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC en representación del sector público y el 13% (2 proyectos) fueron financiados por la cooperación nacional específicamente organizaciones del sector privado. En la tabla 14 se identifican las organizaciones financiadoras que han trabajado con CORFOPAL.

Tabla 14

Organizaciones por tipo de financiador

Tipo de financiador	Nombre
Público	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC
Cooperante nacional (privado)	Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez - Fondo Acción
	Incauca SAS
Cooperante internacional	United Nations Development Programme - PNUD
	Mohammed Bin Zayed Found - MBZ
	Institute for Global Environmental Strategies - IGES
	United Nations Office on Drugs and Crime - UNODC
	One Earth Future
	American Bird Conservancy - ABC
	Protecting biodiversity by empowering people - CEPF

Nota: Elaboración propia

Cada proyecto fue calificado en la matriz de acuerdo de acuerdo a su desempeño en cada fase del ciclo de vida. En la tabla 15 se presentan los resultados generales obtenidos de los proyectos calificados de acuerdo a la tabla 16 (escala de medición).

Tabla 15

Resultados de la matriz de calificación en los proyectos seleccionados.

Financiador	Proyecto	Ciclo de vida					Total por proyecto (100%)
		Fase de diseño (25%)	Fase de planeación (20%)	Fase de ejecución (30%)	Fase de cierre (10%)	Fase de monitoreo y evaluación (15%)	
Fondo Acción	C22	23	14	23	9	9	78
Incauca SAS	C33	21	15	6	6	7	55
CVC	C23	23	14	23	9	8	77
CVC	C26	25	19	21	9	3	77
CVC	C28	25	19	24	9	7	84
CVC	C34	25	18	20	9	6	78
CVC	C35	25	18	23	9	6	81
CVC	C38	25	19	24	9	7	84
PNUD	C24	25	15	23	10	8	81

MBZ	C25	18	11	8	2	3	42
IGES	C29	18	13	8	3	4	46
UNODC	C31	25	17	25	9	10	86
One Earth Future	C32	20	7	13	8	6	54
ABC	C36	23	18	25	0	8	74
CEPF	C37	23	18	25	10	8	84
	Promedio x fase	23	16	19	7	7	72

Nota: Elaboración propia

Tabla 16

Escala de medición de la matriz de calificación para los proyectos

Nivel	Fase de diseño	Fase de planeación	Fase de ejecución	Fase de cierre	Fase de monitoreo y evaluación
Suficiente	18 – 25	14 – 20	21 – 30	7 – 10	10 – 15
Medio	9 – 17	7 – 13	11 – 20	3 – 6	5 – 9
Deficiente	0 – 8	0 – 6	0 – 10	0 – 2	0 – 4

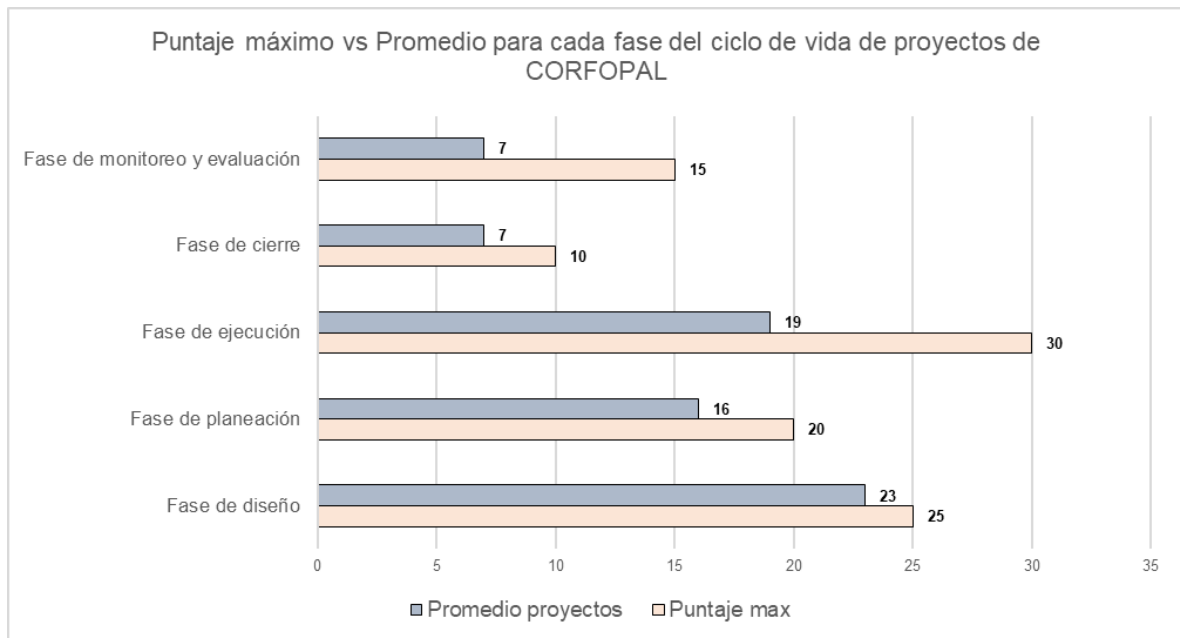
Nota: adaptado de “Escala de medición para el análisis de documentos” por Moreno, A & Quiroga, L. 2021, Modelo de gestión de proyectos para Parques Nacionales Naturales de Colombia.

Como resultado general, en la **fase de diseño**, los 15 proyectos muestran un rendimiento satisfactorio, todos alcanzando el nivel suficiente. En la **fase de planeación**, 12 proyectos se encuentran en el nivel suficiente, mientras que solo 3 están en un nivel medio. Respecto a la **fase de ejecución**, 10 de los 15 proyectos alcanzan el nivel suficiente. Para la **fase de cierre**, 11 proyectos alcanzan el nivel suficiente, alcanzando el puntaje máximo, mientras que 2 proyectos muestran un nivel deficiente, uno de ellos calificado en 0 debido a que aún no ha finalizado su ejecución. Finalmente, en la **fase de monitoreo y evaluación**, 14 proyectos están en un nivel medio y uno como suficiente.

Lo anterior se complementa con lo observado en la figura 23, en promedio los proyectos en las fases de diseño, planeación y cierre presentan mejor desempeño, acercándose al puntaje máximo para cada fase, y las fases de planeación, ejecución y monitoreo y evaluación tienen un desempeño menor.

Figura 23

Puntaje máximo vs promedio de los proyectos calificados en la matriz.



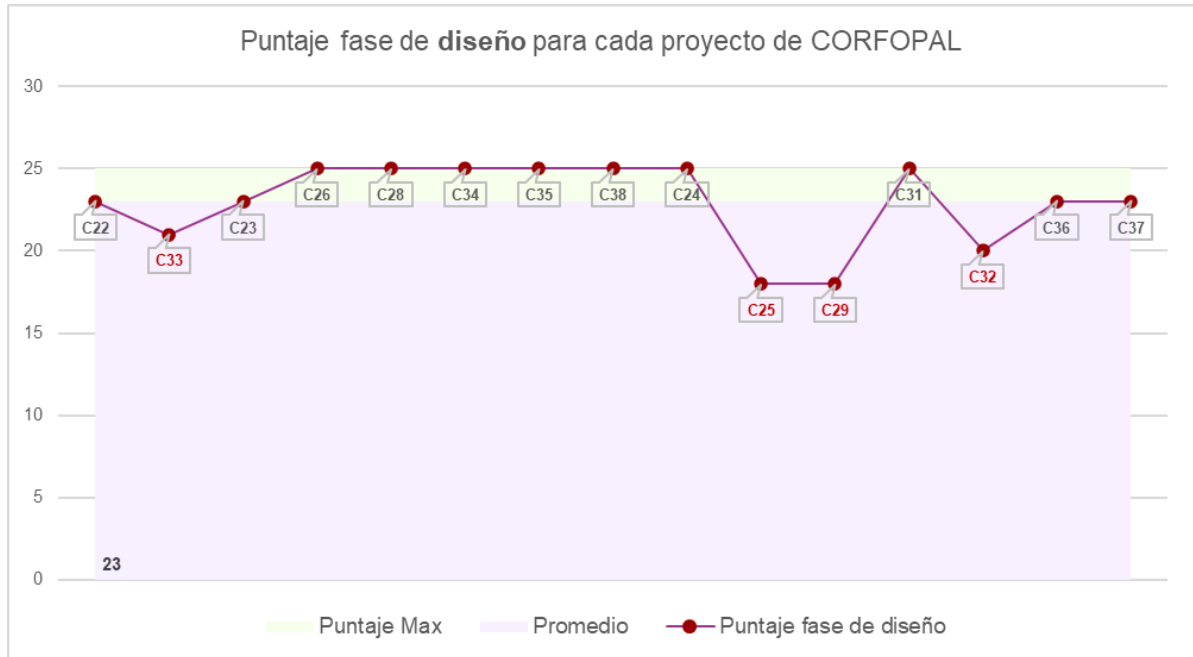
Nota: Elaboración propia

Con el propósito de analizar el desempeño de cada proyecto en cada fase del ciclo de vida, se extraen los datos obtenidos en la matriz de calificación y se obtienen los siguientes resultados:

Se observa en la figura 24, que la **fase de diseño** obtuvo una calificación promedio de 23, siendo 25 el puntaje máximo para esta fase. Siete proyectos lograron la calificación máxima, mientras que tres proyectos financiados por cooperación internacional y uno financiado por cooperación nacional presentaron puntuaciones inferiores al promedio. Es importante destacar que los financiadores internacionales, en la mayoría de los casos, utilizan formularios estandarizados para la presentación de propuestas, en los cuales solicitan la información específica que ellos consideran necesaria. Sin embargo, esta información no siempre coincide con la que la organización necesita y debería estructurar para el diseño y planeación de sus proyectos, como es el caso la matriz de riesgos o de partes interesadas del proyecto, y en la mayoría de casos no manejan el acta de inicio como un artefacto de importancia para el proyecto y este acto se simplifica con el convenio firmado.

Figura 24

Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de diseño



Nota: Elaboración propia

En contraste, como se observa en la figura 25 para la **fase de planeación** se registró un promedio de calificación de 16, siendo 20 el puntaje máximo para esta fase. Ocho proyectos superaron el promedio, mientras que siete proyectos financiados por los tres tipos de financiadores obtuvieron calificaciones inferiores al promedio. Es relevante señalar que estos proyectos con calificaciones más bajas compartieron elementos comunes que la organización no desarrolló adecuadamente durante la fase de planeación, tales como la falta de definición de una matriz del equipo del proyecto, la ausencia de un plan de aceptación de entregables, la falta de diseño de una estrategia de comunicaciones e involucramiento de las partes interesadas, y la carencia de un plan formal de adquisiciones que acompañe al presupuesto del proyecto.

Figura 25

Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de planeación



Nota: Elaboración propia

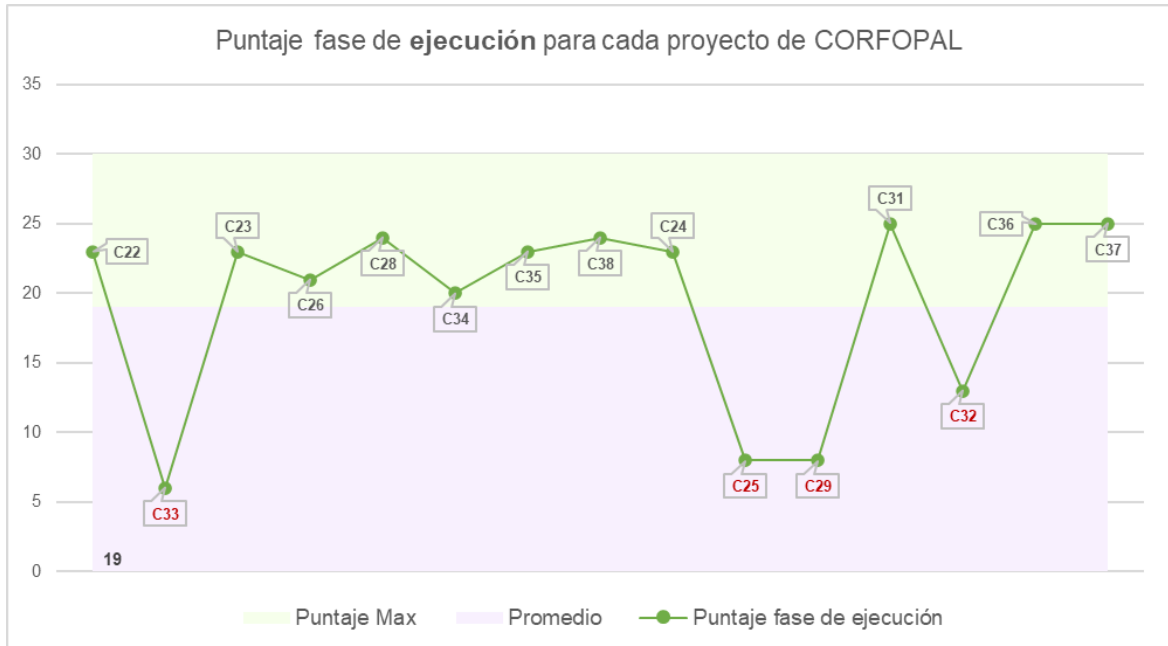
Para la **fase de ejecución** como se observa en la figura 26, se registró un promedio de calificación de 19, siendo 30 el puntaje máximo para esta fase. Once proyectos superaron el promedio, mientras que cuatro proyectos financiados por cooperación nacional e internacional obtuvieron calificaciones inferiores al promedio. Sin embargo, para los 15 proyectos se identificaron elementos comunes que tuvieron calificaciones bajas, tales como la falta de implementación de la estrategia de comunicaciones e involucramiento de las partes interesadas y el plan de aceptación de entregables, lo cual se relacionan con la fase anterior, en la que no se diseñaron estos artefactos. Adicionalmente, se observó una gestión documental deficiente y la falta de diseño e implementación de procedimientos para la selección y evaluación de proveedores.

Específicamente para los proyectos C25, C29, C32 y C33, la falta de elementos clave, como la implementación de reuniones de seguimiento periódicas, la gestión y dinámica del equipo de trabajo por parte de la coordinación del proyecto, la entrega de reportes de avance según lo acordado con el financiador y las habilidades de resolución de conflictos

por parte de la coordinación, afectaron negativamente la calificación total en la fase de ejecución.

Figura 26

Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de ejecución



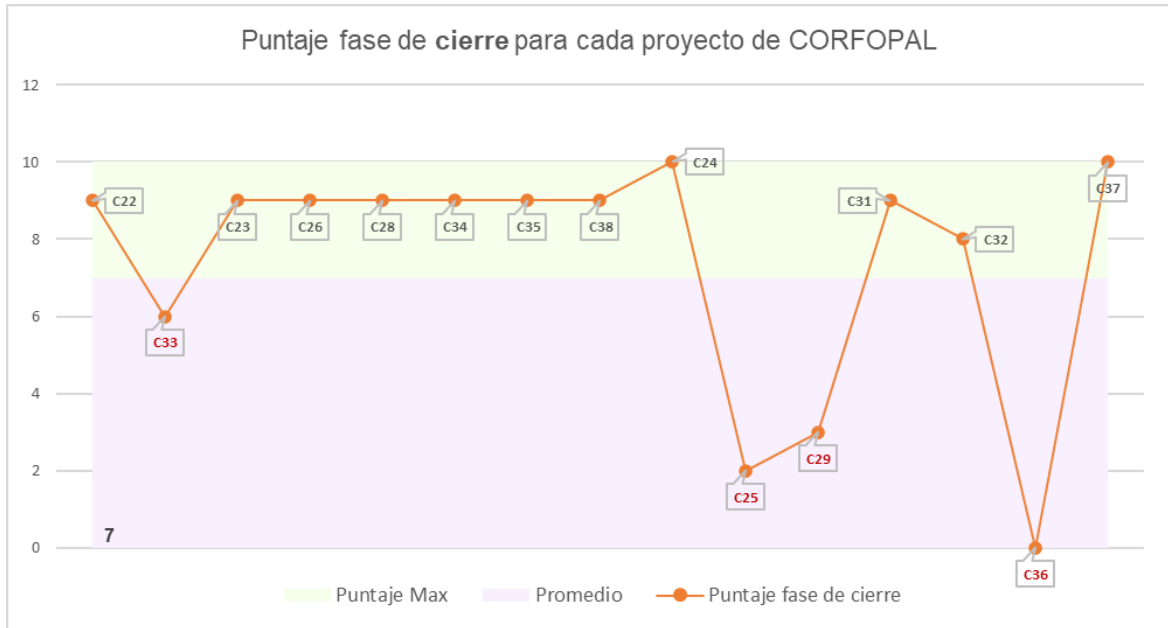
Nota: Elaboración propia

Para la **fase de cierre**, como se observa en la figura 27, se registró un promedio de calificación de 7, siendo 10 el puntaje máximo para esta fase. Once proyectos superaron el promedio, mientras que cuatro proyectos financiados por cooperación nacional e internacional obtuvieron calificaciones inferiores al promedio. Cabe aclarar que el proyecto C36 actualmente se encuentra en la etapa de ejecución, por lo que no tiene una calificación en esta fase. En los otros tres proyectos, se identificaron elementos comunes que la organización no desarrolló adecuadamente, como la realización de una reunión de cierre con todas las partes interesadas, la identificación, socialización e interiorización de lecciones aprendidas del proyecto (este elemento obtuvo una calificación baja en los quince proyectos), la entrega formal de un reporte final técnico y financiero de la ejecución del proyecto, el cierre interno formal técnico y financiero del proyecto, y la elaboración del

acta de terminación o liquidación del proyecto. Es importante destacar que este último elemento depende en gran medida del nivel de gestión del financiador.

Figura 27

Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de cierre

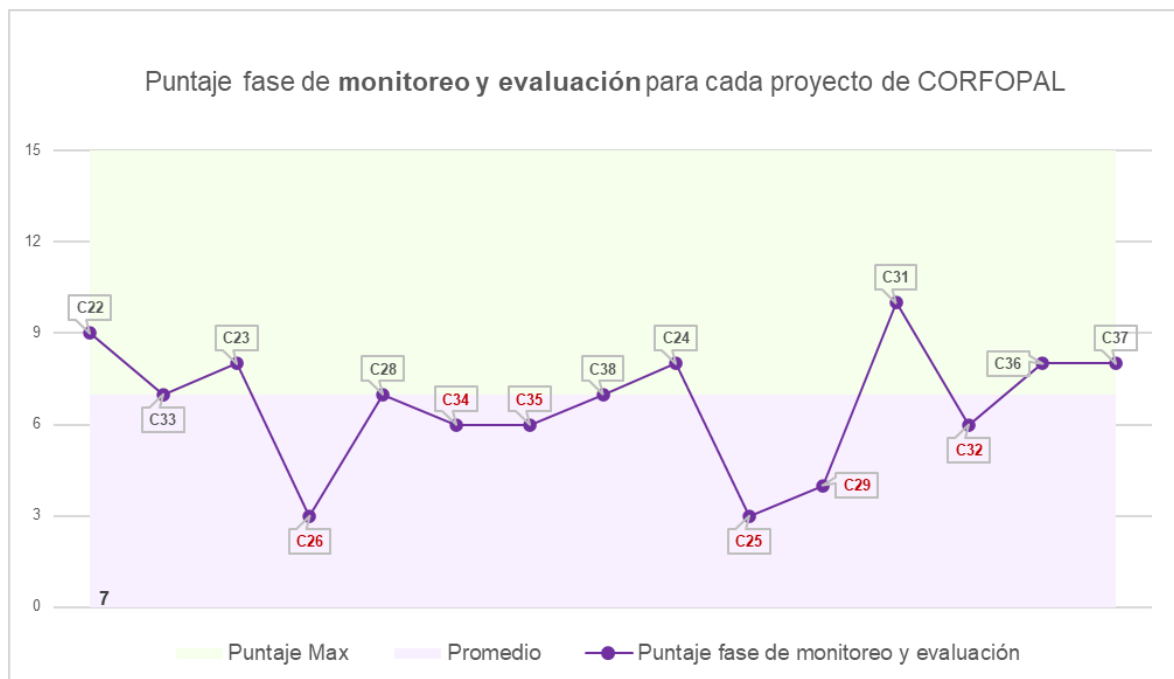


Para la **fase de monitoreo y evaluación**, como se observa en la figura 28, se registró un promedio de calificación de 7, siendo 15 el puntaje máximo para esta fase. Nueve proyectos superaron levemente el promedio, mientras que seis proyectos financiados por cooperación internacional y el sector público obtuvieron calificaciones inferiores al promedio. Sin embargo, en esta fase se observó que ninguno de los 15 proyectos alcanzó el puntaje máximo, presentando elementos comunes con calificaciones bajas, tales como la falta de evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo, el seguimiento inadecuado a la matriz de riesgos del proyecto, la implementación deficiente de una estrategia de control de cambios y la ausencia de una estrategia de medición de satisfacción de las partes interesadas.

Es importante resaltar que para los proyectos C25, C26 y C29, la falta de implementación de una estrategia efectiva de seguimiento del cronograma y del presupuesto afectó negativamente la calificación total en la fase de monitoreo y evaluación.

Figura 28

Resultado por proyectos ejecutados por CORFOPAL en la fase de monitoreo y evaluación



Nota: Elaboración propia

Fortalezas de CORFOPAL en la práctica de la gerencia de proyectos

De acuerdo con los resultados obtenidos, se identifican las siguientes fortalezas en la práctica de gestión de proyectos de la organización:

- **Fase de diseño:** CORFOPAL ha demostrado un desempeño sólido en la fase de diseño de proyectos. Se puede evidenciar una capacidad robusta para estructurar y desarrollar propuestas de proyectos que cumplen con los estándares de diseño requeridos por diversos financiadores y que aportan a las necesidades de las partes interesadas del proyecto. La habilidad de alinear las

propuestas con los requisitos específicos de los financiadores, aunque estos puedan variar, muestra una adaptabilidad y competencia en la formulación de proyectos bien estructurados desde su inicio.

- **Fase de planeación:** La fase de planeación también es una fortaleza notable para CORFOPAL. La organización demuestra una capacidad para definir claramente los objetivos, establecer cronogramas y recursos, desarrollar tableros de control del proyecto, alinear los miembros del equipo de trabajo y delinear estrategias para la ejecución exitosa de sus proyectos. La habilidad para realizar una planificación detallada es esencial para prever posibles desafíos y asegurar que los proyectos se mantengan dentro del presupuesto y el tiempo establecidos, obteniendo los resultados esperados del proyecto.
- **Fase de cierre:** Se destaca la habilidad de la organización para concluir proyectos de manera efectiva, cumpliendo con los requisitos finales y cerrando adecuadamente los aspectos técnicos y financieros. La capacidad para realizar reuniones de cierre con las partes interesadas, documentar y socializar las lecciones aprendidas, y finalizar los informes técnicos y financieros son aspectos críticos a tener en cuenta, que van a asegurar la transparencia y la rendición de cuentas al final de cada proyecto.
- **Diversificación de financiamiento:** La capacidad de CORFOPAL para gestionar proyectos financiados por una variedad de fuentes, incluyendo cooperación internacional, nacional y el sector público, subraya su versatilidad y adaptabilidad en la administración de diferentes tipos de financiamiento. Esta habilidad es esencial para la sostenibilidad y éxito continuo de la organización. Al trabajar con múltiples financiadores, CORFOPAL ha demostrado su habilidad para conocer, aprender y cumplir con diversos requisitos y expectativas que los financiadores esperan, lo que amplía sus oportunidades de obtener financiamiento futuro y diversificar sus fuentes de recursos.
- **Experiencia y trayectoria:** La larga trayectoria de CORFOPAL y la experiencia específica en proyectos de conservación, investigación, desarrollo sostenible y fortalecimiento comunitario, son indicadores de su solidez y conocimiento profundo en estas áreas. Esta experiencia acumulada es un activo significativo que fortalece la capacidad de la organización para gestionar proyectos complejos y de gran escala. La amplia experiencia de CORFOPAL permite una

comprensión detallada de los contextos locales y las necesidades de las comunidades, facilitando la implementación de proyectos más efectivos y relevantes.

Oportunidades de mejora para CORFOPAL en la práctica de la gerencia de proyectos

Como oportunidad de mejora y de acuerdo a los resultados anteriores, en la tabla 17 se identifican artefactos, elementos o estrategias a tener en cuenta para mejorar en cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos que ejecuta CORFOPAL.

Tabla 17

Oportunidades de mejora para la práctica de gerencia de proyectos en CORFOPAL

Fase de diseño	
Matriz de riesgos	Herramienta que permite identificar, analizar y gestionar los riesgos sociales, ambientales y económicos que pueden pasar durante en desarrollo de los proyectos.
Matriz de partes interesadas	Herramienta que permite identificar, analizar y gestionar los diferentes actores directos e indirectos que hacen parte del proyecto, su nivel de interés y las necesidades de involucramiento para el proyecto.
Fase de planeación	
Matriz del equipo del proyecto	Herramienta para identificar y definir los roles, perfiles y habilidades que tiene cada una de las personas que hacen parte del equipo del proyecto, permite al gerente del proyecto gestionar de manera más eficiente a su equipo y por consecuente el proyecto en general.
Estrategia de comunicaciones	Identifica las audiencias, canales de comunicación, productos de divulgación y acciones que se deben diseñar e implementar para garantizar el involucramiento de las partes interesadas durante toda la ejecución del proyecto.
Plan de adquisiciones	Instrumento que permite identificar el tipo, los recursos, tiempos de cada contratación que requiere el proyecto, relacionados con los procedimientos internos de contratación de la organización y los requerimientos del financiador. El plan de adquisiciones asegura una

	mejor gestión de los recursos y una selección adecuada de proveedores.
Fase de ejecución	
Reuniones de seguimiento periódicas	Formalizar reuniones de seguimiento periódicas para monitorear el avance y resolver problemas en tiempo real para mejorar significativamente la gestión del proyecto.
Gestión del equipo y resolución de conflictos	Fortalecer las habilidades de las personas involucradas en la gerencia de proyectos en la organización, por medio de promoción de espacios de capacitación en temáticas de habilidades blandas.
Gestión documental	Implementar un sistema de gestión documental confiable, de fácil acceso y dinámico para mantener un registro detallado y preciso del avance y terminación de los proyectos.
Selección y evaluación de proveedores	Diseñar e implementar el procedimiento de selección y evaluación de proveedores para garantizar una mayor eficiencia y calidad en la adquisición de recursos.
Fase de cierre	
Reuniones de cierre	Establecer una actividad final de reunión de cierre o de devolución con todas las partes interesadas en todos los proyectos, esto va a permitir revisar y concluir formalmente los proyectos, y mantener relaciones de confianza entre las partes.
Lecciones aprendidas	Identificar e interiorizar las lecciones aprendidas al final de cada proyecto, esta acción debe hacerse entre todo el equipo de trabajo y la organización. Esto va a permitir a la organización y al equipo del proyecto identificar elementos malos para tomar acciones correctivas y elementos buenos para replicar en futuros proyectos.
Reporte final y acta de terminación	Aun cuando no hayan sido solicitados ni gestionados por el financiador, elaborar y entregar un reporte final técnico y financiero, así como elaborar un acta de terminación es una buena práctica que permite a la organización tener elementos formales de terminación del proyecto.
Fase de monitoreo y evaluación	
Evaluaciones de desempeño del equipo	Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para los equipos que hacen parte de los proyectos para identificar y abordar problemas de rendimiento y no tener afectaciones en el proyecto.

Seguimiento a la matriz de riesgos y partes interesadas	Asegurar el seguimiento a las matrices previamente diseñadas permite que los propósitos de estas herramientas se cumplan durante la ejecución de los proyectos, este seguimiento puede estar conectado a las reuniones de seguimiento periódicas establecidas para los proyectos.
Estrategia de control de cambios	Para gestionar las variaciones en alcance, tiempo y costos que se pueden dar en un proyecto es importante diseñar e implementar lineamientos que permitan tener un control de cambios claro y eficiente.
Medición de satisfacción de las partes interesadas	Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción para financiadores y comunidades va a permitir conocer la percepción que tienen estas partes interesadas ante la organización y su gestión de proyectos, ayudando a mejorar su gerencia de proyectos.

Nota: Elaboración propia

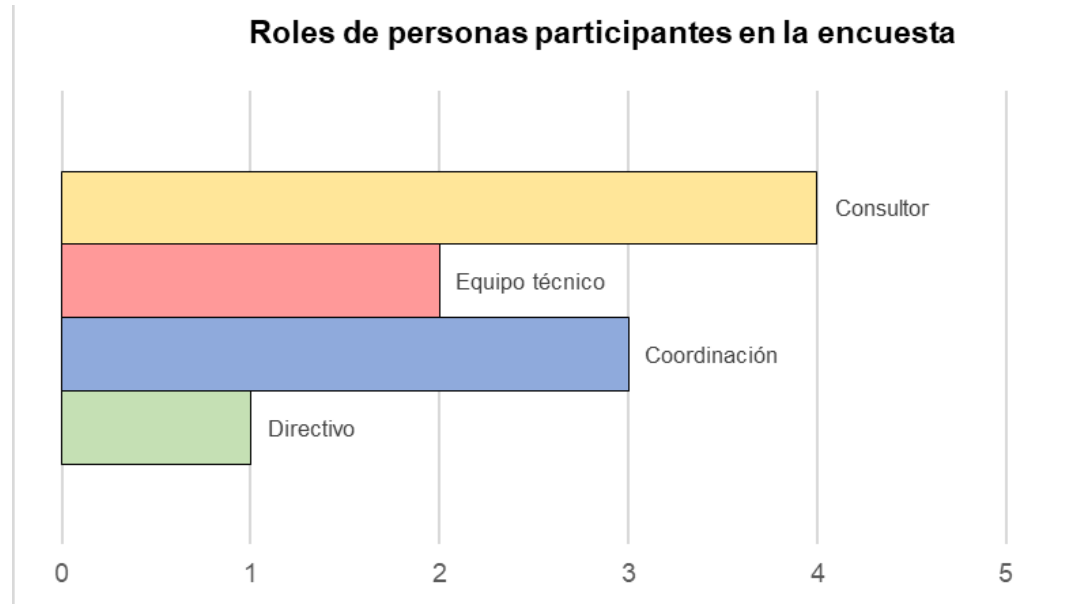
7.2.2. Variable 2. Importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos de CORFOPAL

Análisis de resultados

Como se ve en la figura 29, la encuesta *importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyecto de CORFOPAL* se aplicó a 10 personas que trabajan de manera directa e indirecta en CORFOPAL. Los roles de Dirección Ejecutiva (1), Coordinación de proyectos y áreas de trabajo (3) y equipo técnico (2) hacen parte del equipo directo, mientras que los consultores (4) hacen parte del equipo indirecto.

Figura 29

Participantes y roles de la encuesta importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyecto.



Nota: Elaboración propia

La encuesta está basada en el estándar International Project Management Association - IPMA, específicamente en el área de competencia "personas". Se evaluaron los elementos: 1) autogestión, 2) integridad y confiabilidad, 3) comunicación, 4) relaciones y compromisos, 5) liderazgo, 6) trabajo en equipo, 7) manejo de conflicto y crisis, 8) inventiva, 9) negociación y 10) orientación a resultados, así como también en los principios del PMBOK. Las respuestas se ubicaban en la siguiente escala: 5 – muy importante, 4 – importante, 3 – Neutral, 2 – Poco importante y 1 – No es importante, y cada elemento tenía la opción de ser complementada con respuestas cualitativas de los encuestados. A continuación, se describen los resultados para cada elemento evaluado:

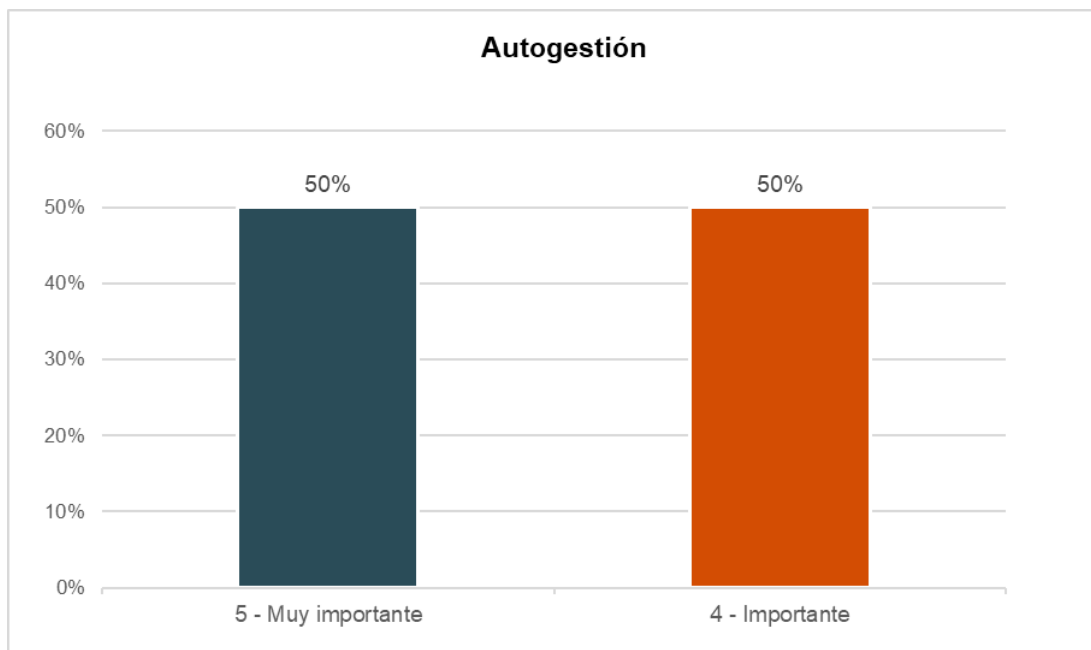
Autogestión

Enunciado: El gerente de proyectos debe ser capaz de identificar y reflexionar sobre cómo sus valores y experiencias influyen en su desempeño. Como se observa en la figura 30, el 100% de los encuestados considera esencial que el gerente de proyectos de

CORFOPAL tenga la capacidad de utilizar sus valores y experiencias en su labor. Los participantes destacan que la autogestión es vital para la toma de decisiones, enfatizando la importancia de que el gerente sea consciente de sus valores y experiencias, ya que estos influyen significativamente en su desempeño y en la gestión de los proyectos.

Figura 30

Respuestas para el elemento autogestión



Nota: Elaboración propia

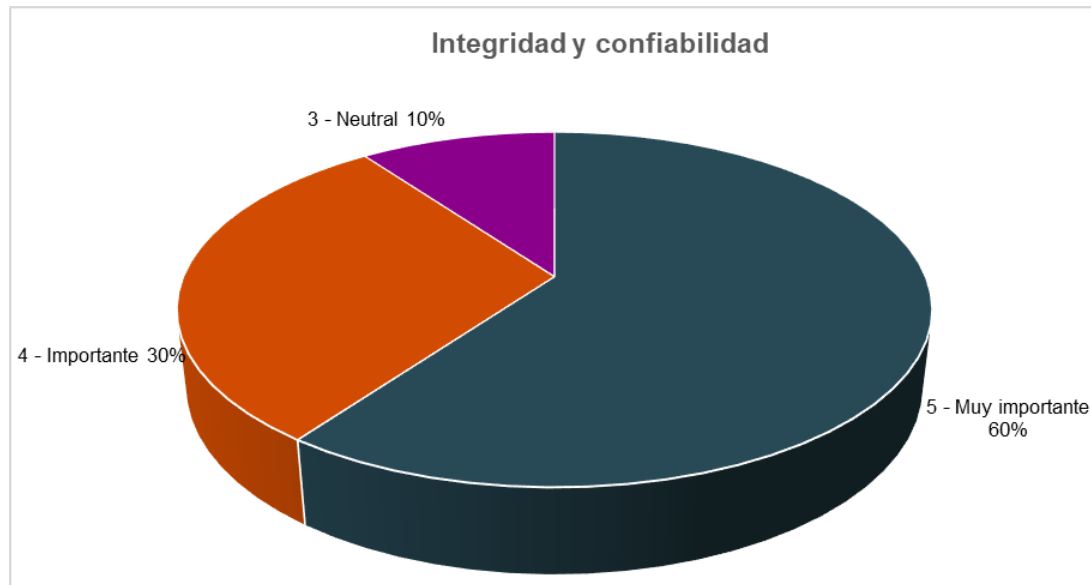
Integridad y confiabilidad

Enunciado: El gerente de proyectos debe actuar, tomar decisiones y comunicar de manera coherente los avances del proyecto tanto dentro como fuera de la organización. Como se observa en la figura 31, el 90% de los encuestados considera que el gerente de proyectos de CORFOPAL debe tomar decisiones y comunicarlas estratégicamente a todos los interesados, mientras que el 10% se mantiene neutral. Los encuestados indican que la integridad y confiabilidad son competencias cruciales para que las partes interesadas del proyecto conozcan su estado actual de avance y los retos enfrentados. Se resalta que

estas competencias pueden depender del estilo y habilidades de interacción del gerente, así como del nivel de interés de las partes interesadas.

Figura 31

Respuestas para el elemento integridad y confiabilidad



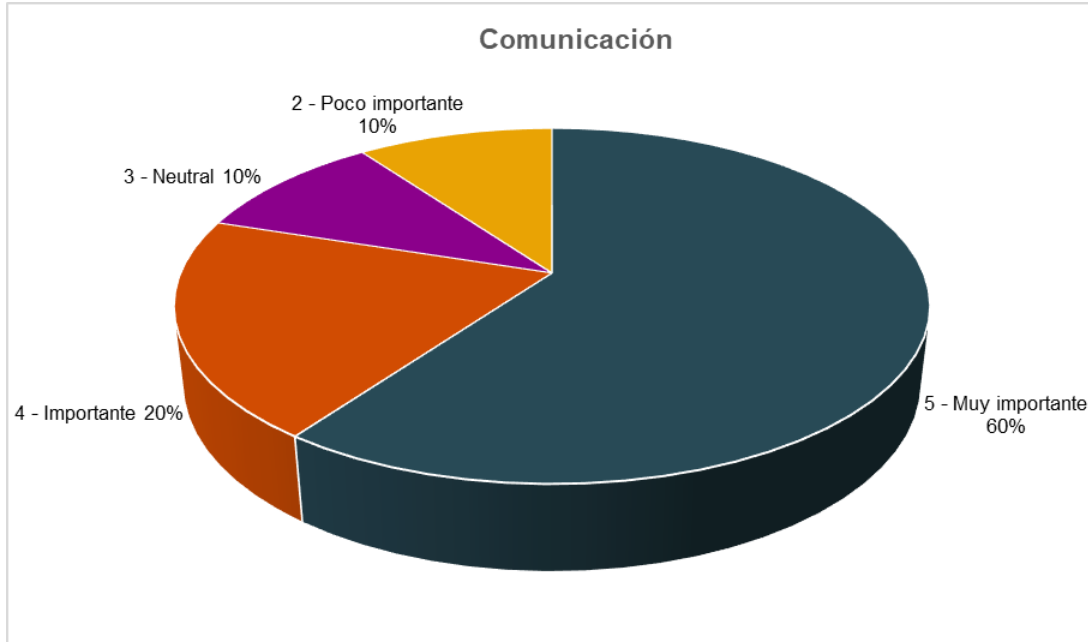
Nota: Elaboración propia

Comunicación

Enunciado: El gerente de proyectos debe utilizar varios canales para promover una comunicación efectiva con el equipo de trabajo y los actores externos. Como se observa en la figura 32, el 80% de los encuestados considera que la variedad de canales de comunicación es importante, mientras que el 10% se mantiene neutral y el otro 10% le da poca importancia. Sin embargo, se observa que la comunicación asertiva es una habilidad de alta importancia para garantizar un flujo de trabajo eficiente durante la ejecución de proyectos, y que la calidad de los canales de comunicación es más relevante que su cantidad.

Figura 32

Respuestas para el elemento comunicación



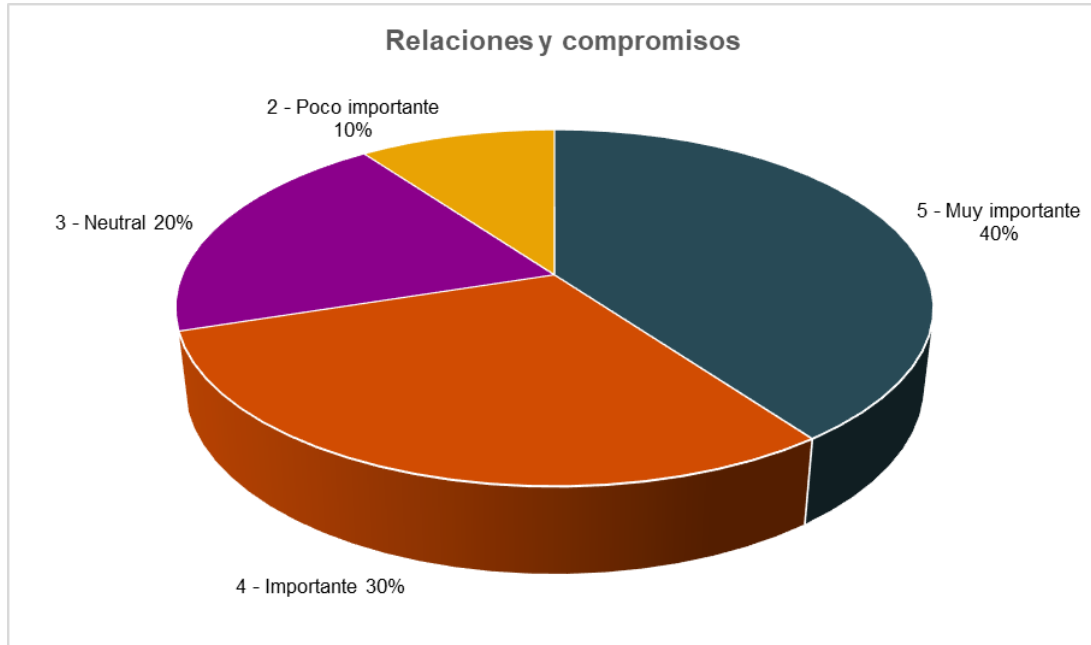
Nota: Elaboración propia

Relaciones y compromiso

Enunciado: El gerente de proyectos debe promover y fortalecer redes de conocimiento dentro del equipo. Como se observa en la figura 33, el 70% de los encuestados considera importante esta competencia, mientras que el 20% se mantiene neutral y el 10% le da poca importancia. Las observaciones indican que las redes de conocimiento pueden depender de la temporalidad de los proyectos y no siempre se perciben como una oportunidad para fortalecer la organización. Se resalta la importancia de que el gerente de proyectos de CORFOPAL identifique y promueva las habilidades, conocimientos y competencias del equipo para aprovecharlas y fortalecerlas dentro de la organización.

Figura 33

Respuestas para el elemento relaciones y compromisos



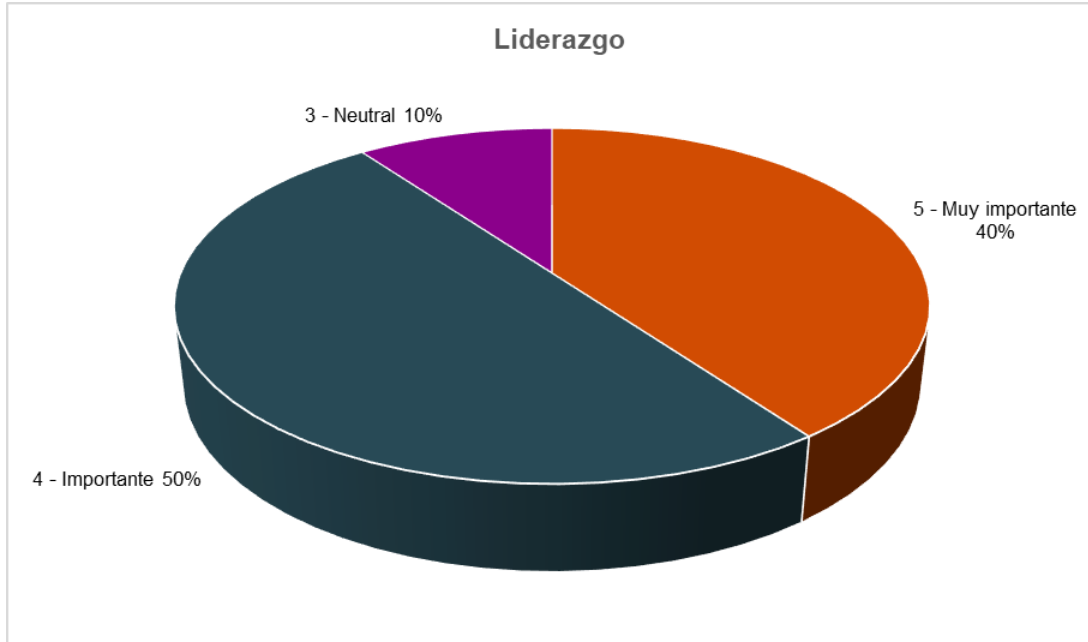
Nota: Elaboración propia

Liderazgo

Enunciado: Es necesario que el gerente de proyectos proporcione lineamientos y entrenamiento al equipo de trabajo antes de iniciar un proyecto. Como se observa en la figura 34, el 90% de los encuestados considera necesario este entrenamiento al inicio del proyecto, mientras que el 10% se mantiene neutral. Los encuestados resaltan que el entrenamiento y los lineamientos por parte del gerente de proyectos de CORFOPAL deben continuar a lo largo de todo el proyecto, ya que el seguimiento y la retroalimentación son esenciales para el desempeño del equipo y la organización, considerando la naturaleza dinámica de los proyectos.

Figura 34

Respuestas para el elemento liderazgo



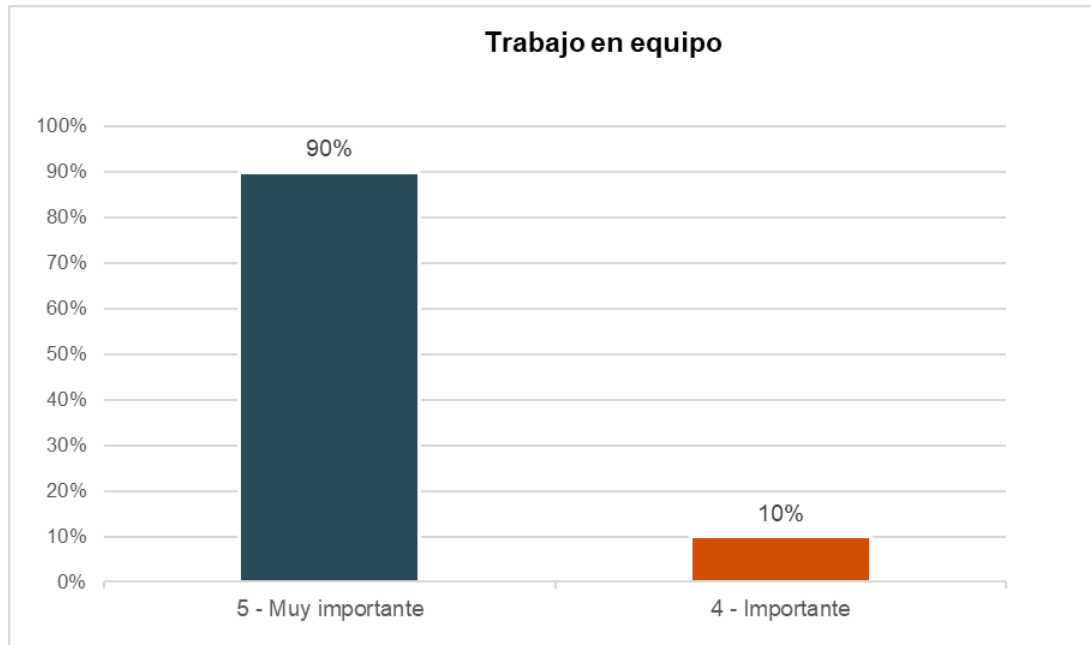
Nota: Elaboración propia

Trabajo en equipo

Enunciado: Es esencial que el gerente de proyectos promueva el trabajo en equipo. Como se observa en la figura 35, el 100% de los encuestados considera esta competencia necesaria. Los encuestados destacan que el trabajo en equipo es fundamental para la ejecución exitosa del proyecto, ya que permite conectar y sumar esfuerzos y conocimientos. El gerente de proyectos de CORFOPAL debe ser capaz de identificar las habilidades del equipo y promover el trabajo en equipo como un pilar esencial del proyecto.

Figura 35

Respuestas al elemento trabajo en equipo



Nota: Elaboración propia

Manejo de conflictos y crisis

Enunciado: El gerente de proyectos debe tener la capacidad de mediar y resolver conflictos internos y externos. Como se observa en la figura 36, el 100% de los encuestados considera esta competencia esencial. Los encuestados coinciden en que esta habilidad es vital para la ejecución exitosa de los proyectos, ya que permite dialogar, concertar y mediar con el equipo y actores externos. La capacidad del gerente de proyectos de CORFOPAL de prevenir y manejar conflictos y crisis es crucial para evitar una mala ejecución del proyecto y proteger la imagen de la organización.

Figura 36

Respuestas elemento manejo de conflicto y crisis



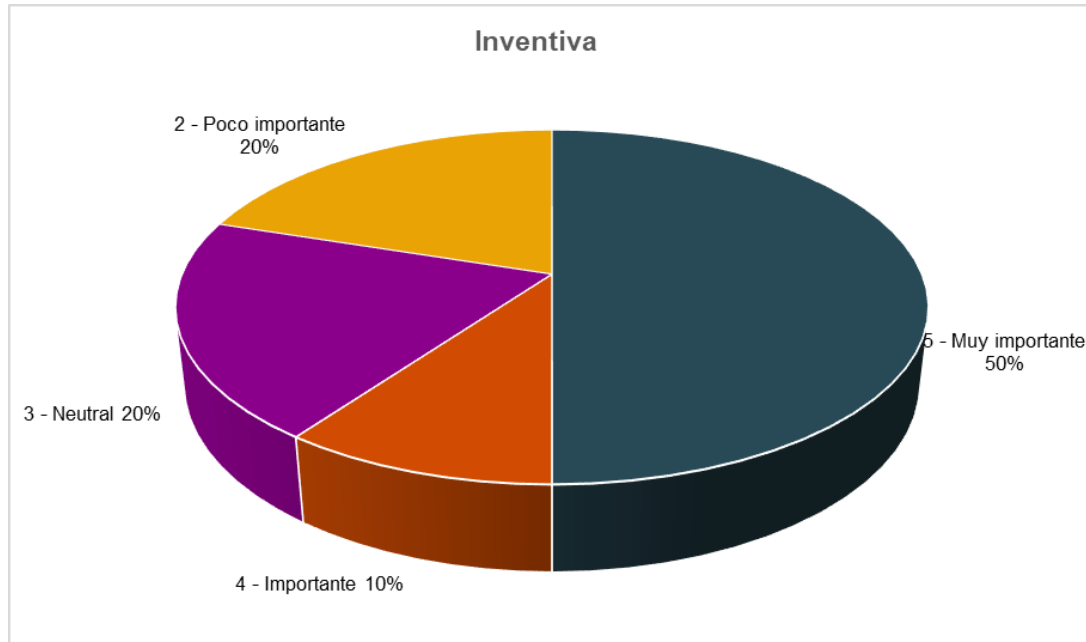
Nota: Elaboración propia

Inventiva

Enunciado: El gerente de proyectos debe estimular y apoyar iniciativas innovadoras y creativas propuestas por su equipo. Como se observa en la figura 37, el 60% de los encuestados considera importante esta competencia, mientras que el 20% se mantiene neutral y el otro 20% le da poca importancia. Los encuestados perciben la innovación y creatividad como elementos que dependen del alcance, tiempo y recursos del proyecto, así como de la naturaleza del financiador. Algunos encuestados consideran que estos elementos pueden ofrecer nuevas maneras de realizar actividades y obtener entregables estratégicos y sostenibles en los proyectos que se ejecutan.

Figura 37

Respuestas elemento inventiva y creatividad



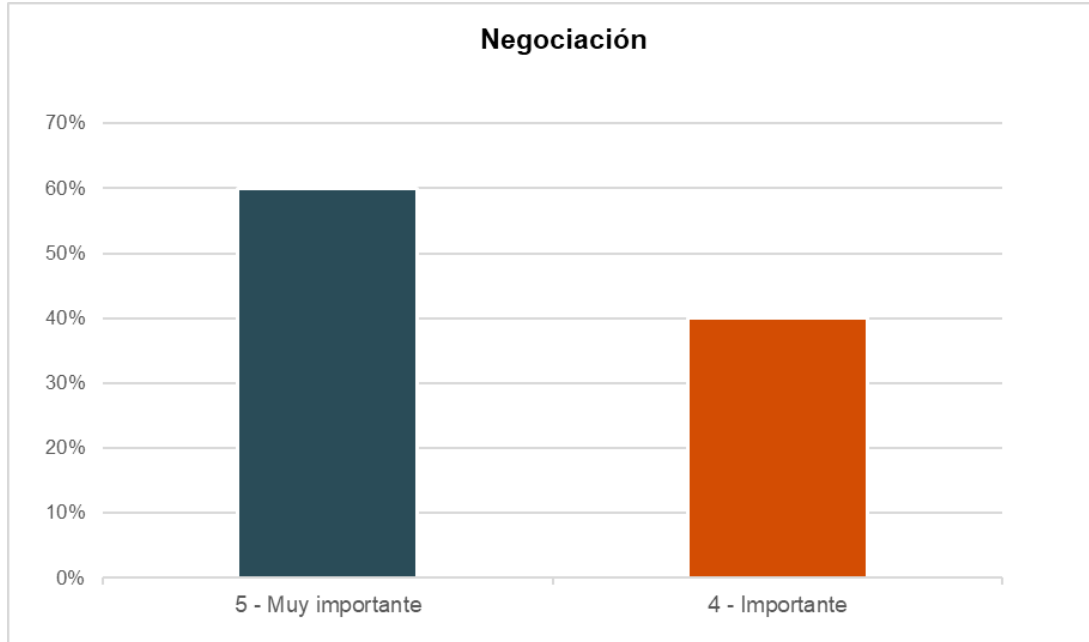
Nota: Elaboración propia

Negociación

Enunciado: Es esencial que el gerente de proyectos llegue a acuerdos con otras partes interesadas que beneficien los costos y el alcance del proyecto. Como se observa en la figura 38, el 100% de los encuestados considera que el gerente de proyectos de CORFOPAL debe tener habilidades de negociación. Los encuestados resaltan que esta competencia puede afectar positiva o negativamente al proyecto y a la organización. Las habilidades de negociación pueden traer beneficios técnicos, operativos y económicos, fortaleciendo tanto el proyecto como la organización.

Figura 38

Resultados del elemento negociación



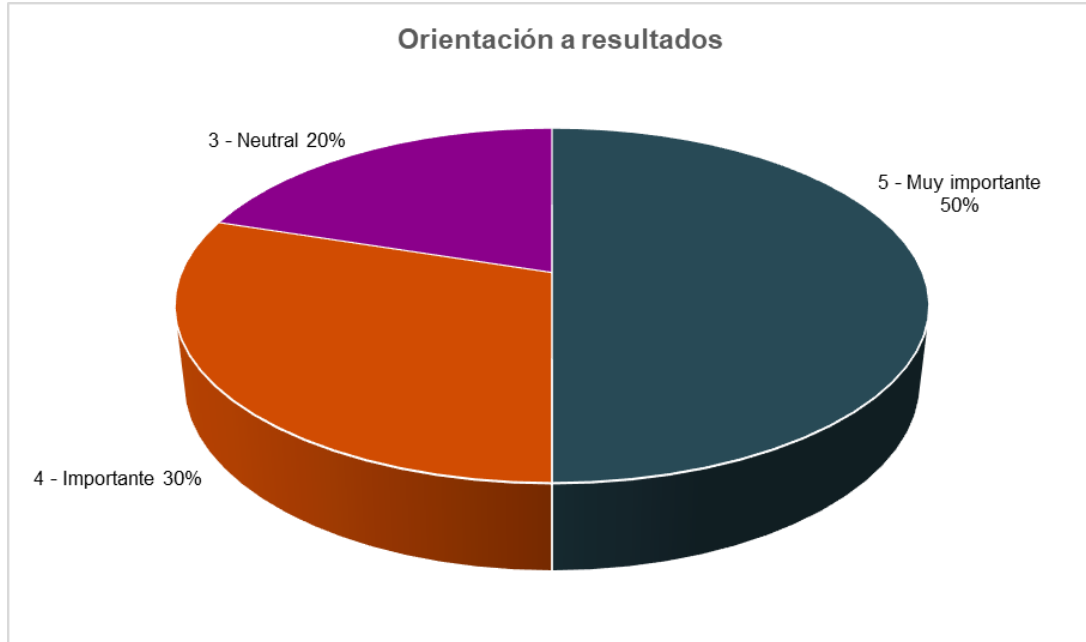
Nota: Elaboración propia

Orientación a resultados

Enunciado: El gerente de proyectos debe equilibrar las necesidades del proyecto y del equipo para optimizar los resultados. Como se observa en la figura 39, el 80% de los encuestados considera importante esta competencia, mientras que el 20% se mantiene neutral. Los encuestados consideran necesario que el gerente de proyectos de CORFOPAL desarrolle estrategias de trabajo que permitan obtener resultados de manera equilibrada, optimizando tiempos y recursos y capitalizando los esfuerzos de manera colectiva.

Figura 39

Respuestas del elemento orientación a resultados



Nota: Elaboración propia

Fortalezas en la importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos de CORFOPAL

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la importancia que tienen las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos de CORFOPAL para las personas encuestadas, se identifican por cada elemento evaluado las siguientes fortalezas:

- **Autogestión:** es importante que el gerente de proyectos de CORFOPAL sea consciente de sus valores y experiencias. Esta competencia es vital para la toma de decisiones y asegura que el gerente pueda influir positivamente en el desarrollo del proyecto.
- **Integridad y confiabilidad:** que el gerente de proyectos de CORFOPAL actúe con integridad y confiabilidad, asegura que las partes interesadas estén informadas sobre el progreso del proyecto y los desafíos que enfrenta, promoviendo transparencia y confianza.

- **Trabajo en equipo:** esta competencia permite una conexión y suma de esfuerzos y conocimientos que son fundamentales para la ejecución exitosa del proyecto.
- **Manejo de conflictos y crisis:** esta capacidad es esencial para la ejecución exitosa del proyecto y para mantener una buena imagen de la organización ante financiadores y otros actores.
- **Negociación:** las habilidades de negociación son vistas como esenciales para llegar a acuerdos beneficiosos para los costos y alcance del proyecto. Trayendo beneficios técnicos, operativos y económicos para el proyecto y la organización.

Oportunidades de mejora para fortalecer las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos de CORFOPAL

De igual manera, se identifican oportunidades de mejora para fortalecer las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos de CORFOPAL:

- **Comunicación:** es más importante enfocar los esfuerzos a tener una comunicación asertiva para un flujo de trabajo eficiente interno y externo que a manejar diferentes canales de comunicación.
- **Relaciones y compromiso:** es importante que desde la alta dirección de la organización se promueva la necesidad de crear redes de conocimiento para el fortalecimiento de la organización y por ende al interior de los equipos de trabajo de los proyectos.
- **Liderazgo:** brindar lineamientos y entrenamiento es una acción que se debe extender a lo largo de todo el proyecto, no solo al inicio. El seguimiento y la retroalimentación continua son necesarios para mantener la dinámica del equipo y del proyecto.
- **Inventiva:** puede ser importante para la organización fomentar la inventiva y creatividad en las personas que hacen parte de la organización, esto puede ofrecer nuevas maneras de lograr los entregables estratégicos y sostenibles de un proyecto.
- **Orientación a resultados:** es necesario un mayor enfoque en equilibrar las necesidades del proyecto y del equipo de trabajo. Desarrollar estrategias de

trabajo equilibradas puede optimizar tiempos, recursos y capitalizar esfuerzos de manera colectiva.

7.2.3. Variable 3. Sostenibilidad en la gerencia de proyectos de CORFOPAL

Análisis de resultados

La entrevista semiestructurada *sostenibilidad en la gerencia de proyectos de CORFOPAL* se realizó a 10 personas que trabajan de manera directa e indirecta en CORFOPAL, estas personas fueron las mismas que participaron en la encuesta *importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyecto de CORFOPAL*. La entrevista está basada en el Green Project Management (GPM) y el estándar P5, las preguntas orientadoras están enfocadas en temas de sostenibilidad organizacional, estrategia de involucramiento de comunidades en los proyectos, gestión de impactos ambientales y sociales e impactos de los proyectos en el ámbito social, ambiental y económico.

Como se observa en la tabla 18 se identificaron 14 categorías distribuidas en los 6 elementos que conformaban la entrevista.

Tabla 18

Elementos y categorías identificadas en las entrevistas

Elemento	Categoría
Sostenibilidad organizacional	1. Continuidad y relaciones sostenidas con financiadores. 2. Variedad en la dinámica de los financiadores. 3. Evaluación de satisfacción de las comunidades. 4. Falta de herramienta para medir satisfacción de financiadores y comunidades.
Involucramiento de comunidades	5. Estrategias de participación en la planificación y diseño. 6. Estrategias de comunicación y relacionamiento.
Gestión de impactos ambientales y sociales	7. Gestión y evaluación del impacto ambiental y social. 8. Políticas y lineamientos internos.

Impacto de los proyectos en el ámbito personas	9. Impacto social y económico en las comunidades. 10. Gestión interna y políticas de recursos humanos.
Impacto de los proyectos en el ámbito planeta	11. Estrategias y acciones implementadas en los proyectos. 12. Capacidades y necesidades de mejora.
Impacto de los proyectos en el ámbito prosperidad	13. Impacto en el crecimiento y estabilidad de la organización. 14. Beneficios para las comunidades y otros interesados.

Nota: Elaboración propia

Se hizo un análisis cualitativo derivado de las respuestas asociadas para cada una de las categorías identificadas, en análisis se realizó con un enfoque de las fortalezas que tiene CORFOPAL y las oportunidades de mejora en términos de sostenibilidad en los proyectos que la organización ejecuta, en la tabla 19 se puede revisar el análisis realizado.

Tabla 19

Fortalezas y oportunidades de mejora en términos de sostenibilidad para la gerencia de proyectos en CORFOPAL

Categoría	Fortalezas	Oportunidad de mejora
Sostenibilidad organizacional		
1. Continuidad y relaciones sostenidas con financiadores. 2. Variedad en la dinámica de los financiadores. 3. Evaluación de satisfacción de las comunidades. 4. Falta de herramienta para medir satisfacción de financiadores y comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • CORFOPAL ha establecido relaciones sólidas y a largo plazo con financiadores como la CVC, lo que facilita la planificación y ejecución de proyectos a largo plazo. • La organización es reconocida como líder en temas ambientales, favoreciendo su posición para atraer y mantener el apoyo financiero. • La creación de relaciones sostenibles y de confianza con las comunidades facilita la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias para mejorar la gestión de relaciones con financiadores, incluyendo un seguimiento más estructurado de compromisos y resultados. • Desarrollar una estrategia formal para la sostenibilidad financiera que considere períodos de convocatoria y ciclos de financiamiento de los diferentes tipos de financiadores.

	<p>de la satisfacción y la identificación de necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORFOPAL ya tiene prácticas establecidas para evaluar la satisfacción de las comunidades, a través de eventos de cierre de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar una herramienta para medir la satisfacción de los financiadores y las comunidades (encuesta). • Aumentar la comunicación con los financiadores y las comunidades sobre los resultados y el impacto de los proyectos, asegurando que se sientan valorados y escuchados.
Involucramiento de comunidades		
<p>5. Estrategias de participación en la planificación y diseño.</p> <p>6. Estrategias de comunicación y relacionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CORFOPAL utiliza metodologías participativas, como reuniones, talleres y comités locales, para involucrar a las comunidades desde la fase de planificación. • La concertación y el aval de las comunidades en la formulación de proyectos aseguran que los proyectos respondan a las necesidades reales de las comunidades y los territorios. • La comunicación abierta y continua con las comunidades, a través de reuniones periódicas fortalece el relacionamiento y la confianza. • La figura de enlaces territoriales facilita el involucramiento directo de las comunidades y asegura una representación adecuada de sus intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, implementar y formalizar (capacitación) metodologías estandarizadas para la participación de las comunidades en todas las fases del proyecto, asegurando una aplicación consistente. • Implementar estrategias de relacionamiento a largo plazo que vayan más allá de la ejecución de proyectos individuales, promoviendo un enfoque más holístico y sostenible en la interacción con las comunidades.
Gestión de impactos ambientales y sociales		

<p>7. Gestión y evaluación del impacto ambiental y social.</p> <p>8. Políticas y lineamientos internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización realiza análisis de riesgos ambientales y sociales durante la planeación de proyectos, lo cual es fundamental para mitigar impactos. • Algunos proyectos incluyen estudios de impacto antes y después de la ejecución, lo cual permite evaluar y gestionar efectivamente los impactos ambientales. • Aunque no formalizados, existe un enfoque basado en el sentido común y buenas prácticas para mantener acciones positivas en el desarrollo de actividades. • Hay una percepción de la necesidad de documentar políticas y lineamientos claros para guiar la gestión del impacto social y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar estrategias formales para la evaluación y gestión del impacto ambiental y social en todas las etapas del proyecto. • Documentar y estandarizar los procesos de análisis de riesgos, estudios de impacto y monitoreo ambiental y social. • Elaborar, implementar y formalizar (capacitación) políticas y lineamientos específicos que establezcan criterios claros para la gestión del impacto ambiental y social.
Impacto de los proyectos en el ámbito personas		
<p>9. Impacto social y económico en las comunidades.</p> <p>10. Gestión interna y políticas de recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CORFOPAL se destaca en fortalecer capacidades locales y promover prácticas laborales justas. • Existen testimonios de impacto positivo en la proyección laboral y desarrollo profesional de individuos en las comunidades. • Aunque no formalizados, hay un esfuerzo por respetar derechos humanos y promover la equidad de género. • Existe un enfoque en la transparencia y ética en la ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, implementar y formalizar (capacitación) lineamientos o políticas enfocadas en protección de derechos humanos, derechos laborales, equidad de género, comportamiento ético, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra flexibilidad en negociaciones locales y prácticas laborales, adaptándose a las dinámicas de cada comunidad. 	
Impacto de los proyectos en el ámbito planeta		
<p>11. Estrategias y acciones implementadas en los proyectos.</p> <p>12. Capacidades y necesidades de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CORFOPAL demuestra compromiso con la sostenibilidad a través de acciones concretas como energías renovables, recuperación de suelos y prácticas agrícolas sostenibles. • Enfoque en educación ambiental y fortalecimiento de capacidades locales para mantener acciones sostenibles a largo plazo. • Vinculación de proyectos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo un impacto positivo en biodiversidad, agua, y acción climática 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de capacidades en nuevas áreas como energías limpias, bioeconomía y cambio climático. • Desarrollo de protocolos claros y lineamientos internos para mitigar impactos ambientales y gestionar eficazmente proyectos sostenibles.
Impacto de los proyectos en el ámbito prosperidad		
<p>13. Impacto en el crecimiento y estabilidad de la organización.</p> <p>14. Beneficios para las comunidades y otros interesados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CORFOPAL genera beneficios significativos para las comunidades mediante mejoras económicas y sociales, fortaleciendo sistemas productivos y conocimientos locales. • Éxito en proyectos mejora la reputación y atrae más financiación, facilitando el crecimiento y desarrollo continuo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad urgente de desarrollar una estrategia para la sostenibilidad financiera que reduzca la dependencia de financiación externa y gestione adecuadamente los recursos. • Mejorar la gestión documental para asegurar la eficacia en la implementación y seguimiento de proyectos, así como la evaluación y mejora continua. • Explorar opciones para diversificar las fuentes de ingresos más allá de la financiación de proyectos.

Nota: Elaboración propia

8. Plan de intervención

Partiendo de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional realizado y enmarcado en las variables de estudio: *a) prácticas actuales de la gerencia de proyectos, b) importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos y b) sostenibilidad en la gerencia de proyectos* se propone el siguiente modelo integrado para la gerencia de proyectos para CORFOPAL.

8.1. Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos para CORFOPAL

El modelo fue construido a partir de elementos de los estándares internacionales: PMI (2021), ISO 21500 – ISO 21502, PM² (2023), IPMA (2015), GPM – P5 (2023), PM4NGOs (2020) y la Metodología del Marco Lógico como se observa en la tabla 20.

Tabla 20

Elementos usados para el modelo integrado para la gerencia de proyectos para CORFOPAL

Estándar Internacional / Metodología	Elemento usado	Elemento en el modelo integrado
PMI, 2021	Principios de la dirección de proyectos.	Habilidades blandas para el gerente de proyectos de CORFOPAL.
	Dominios de desempeño del proyecto.	Etapas del ciclo de vida del proyecto en CORFOPAL.
ISO 21500 – ISO 21502	Esquema de gobernanza.	Organigrama para la gerencia de proyectos en CORFOPAL.
	Prácticas de gestión para un proyecto.	Etapas del ciclo de vida del proyecto en CORFOPAL.
PM ² , 2023	Ciclo de vida del proyecto.	Esquema del ciclo de vida de proyectos en CORFOPAL. Uso de artefactos y salidas para cada etapa del ciclo de vida.

IPMA. 2015	Competencias (personas) del Gerente de Proyectos.	Habilidades blandas para el gerente de proyectos de CORFOPAL.
GPM – P5, 2023	Ontología del P5.	Elemento de sostenibilidad del modelo.
	Diagrama de flujo general del ciclo de proyectos PRISM.	Esquema del ciclo de vida de proyectos en CORFOPAL.
PM4NGOs, 2020	Modelo por fases del Project DPro.	Esquema del ciclo de vida de proyectos en CORFOPAL.
Marco Lógico	Matriz del marco lógico	Etapa del ciclo de vida del proyecto (descubriendo) en CORFOPAL.

Nota: Elaboración propia

8.1.1. Objetivo del modelo para la gerencia de proyectos para CORFOPAL

Mejorar la eficiencia y efectividad de la gerencia de proyectos en CORFOPAL a través de la estandarización y optimización de procesos, garantizando la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos organizacionales, fomentando la colaboración y comunicación entre equipos, y promoviendo la sostenibilidad en sus iniciativas, apuntando al crecimiento organizacional de CORFOPAL.

8.1.2. Principios del modelo para la gerencia de proyectos para CORFOPAL

Con el propósito de gerenciar proyectos que lleven a una creación de valor para la organización y las partes alineadas, el modelo para la gerencia de proyectos en CORFOPAL está basado en diez principios básicos como se observa en la figura 40.

Figura 40

Principios del modelo de gerencia de proyecto para CORFOPAL



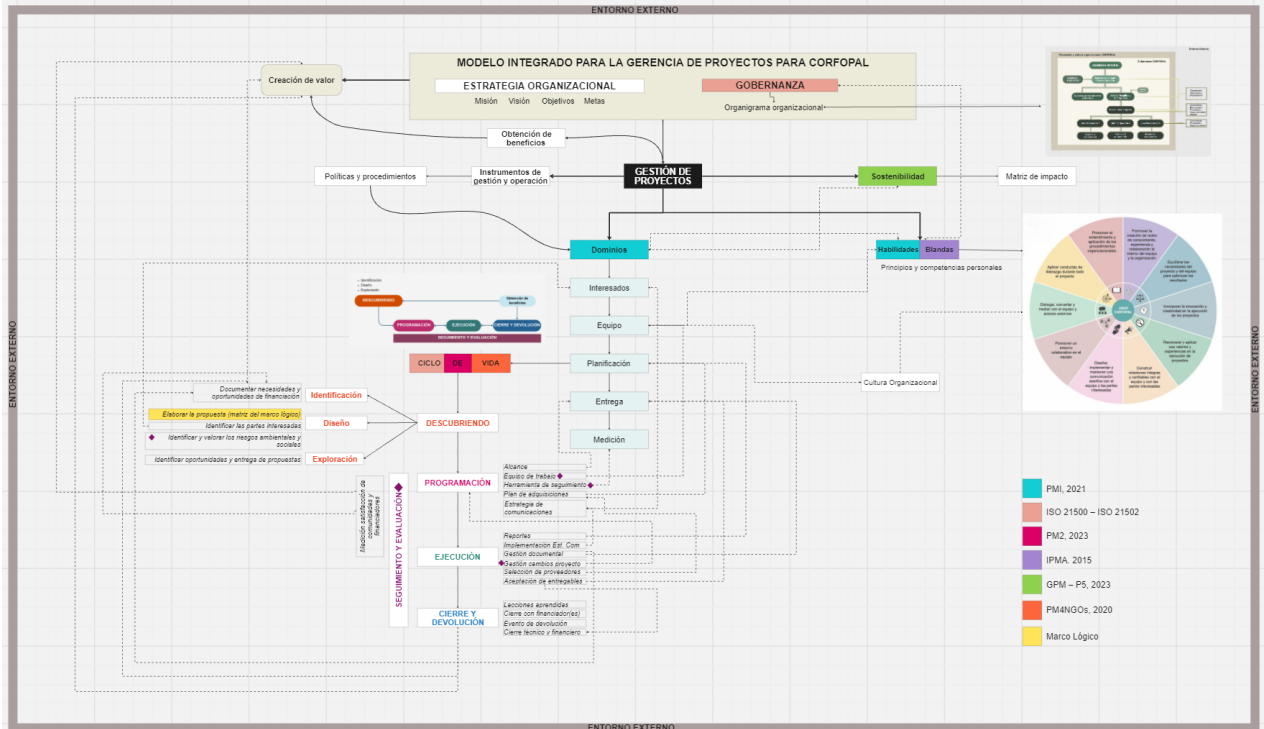
Nota: Elaboración propia

8.1.3. Estructura del Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos para CORFOPAL

El modelo integrado para la gerencia de proyectos para CORFOPAL se representa en la figura 41.

Figura 41

Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos para CORFOPAL



Nota: Elaboración propia

Este modelo puede ser consultado en un tamaño más grande en el siguiente enlace [Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos para CORFOPAL](#)

A continuación, se hace una descripción de los elementos del modelo: gobernanza, habilidades blandas, sostenibilidad y ciclo de vida del modelo diseñado:

Gobernanza para la gerencia de proyectos en CORFOPAL

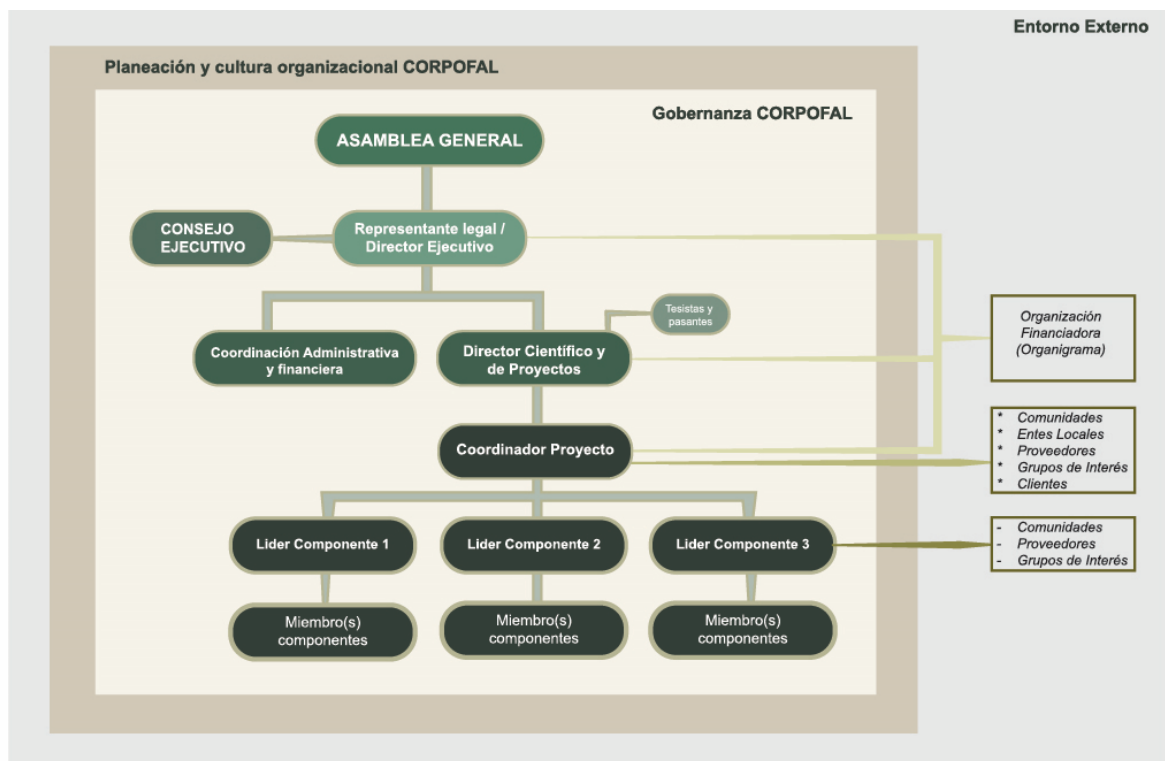
De acuerdo al PMI (2021), los proyectos operan dentro de un sistema organizacional más grande, conocido como la gobernanza organizacional. La gobernanza organizacional es el marco de referencia de la organización para dirigir y empoderar a la organización a través de políticas y prácticas organizacionales (PMI, 2021). Para la ISO 21502, la gerencia de proyectos debe tener su propia gobernanza de proyectos, la cual debe ser parte integral

de la gobernanza de la organización e incluye principios, políticas y marcos que va a permitir dirigir, autorizar y controlar un proyecto (ISO 21502).

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta el tamaño y tipo de organización, se propone una gobernanza integral (tanto para la organización como para los proyectos), que integre elementos del PMI y la ISO 21502, en la figura 42 se relaciona el esquema de gobernanza del modelo de gerencia de proyectos.

Figura 42

Gobernanza para la Gerencia de Proyectos en CORFOPAL



Nota: Elaboración propia

Habilidades blandas para la gerencia de proyectos en CORFOPAL

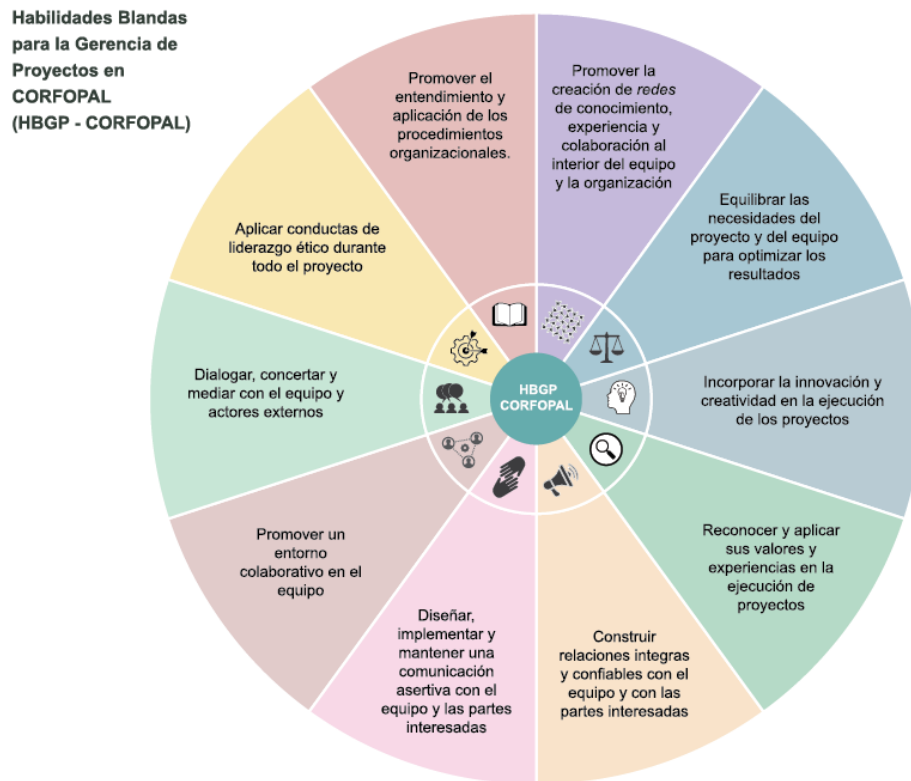
Las personas encargadas de la gerencia de proyectos, deben tener y desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades en tres competencias: *perspectiva*, *personas* y *práctica* (IPMA, 2015). Específicamente, en la competencia **personas** se identifican los conocimientos, habilidades y capacidades personales y sociales que un gerente de

proyectos debe tener para alcanzar una ejecución efectiva y eficiente del proyecto (IPMA, 2015). De manera complementaria, los principios de la dirección de proyectos son los lineamientos fundamentales para orientar la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas de un gerente de proyectos (PMI, 2021).

De acuerdo a lo anterior y los resultados obtenidos en la encuesta *importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyecto de CORFOPAL*, se identificaron las habilidades blandas que debe desarrollar e implementar el personal directivo y coordinador de proyectos de CORFOPAL, estas habilidades hacen referencia a competencias o aptitudes que tiene, fortalece o incorpora un directivo o coordinador de proyectos en la organización. En la figura 43 se indican las 10 habilidades blandas para el gerente del proyecto en CORFOPAL.

Figura 43

Habilidades blandas para el gerente de proyecto en CORFOPAL



Nota: Elaboración propia

Sostenibilidad

CORFOPAL es una organización cuya misión es la recuperación, manejo y mejoramiento integral del medio ambiente como elemento fundamental del desarrollo humano (CORFOPAL, 2020). Siendo de esta manera crucial que la organización y sus proyectos estén enmarcados en una estrategia de sostenibilidad. Para lo anterior, el modelo propuesto tiene incorporada una estrategia de sostenibilidad, que está representada en una matriz de impacto (ver anexo 7) basada en la herramienta de análisis de impacto del P5 y una matriz de riesgos (ver anexo 8).

La matriz de impacto y la matriz de riesgos serán las herramientas que los coordinadores de proyecto deben diligenciar, implementar y hacer seguimiento durante la ejecución de cada proyecto de CORFOPAL. Esta herramienta debe ser conocida y entendida por las diferentes personas que integran el equipo de trabajo de un proyecto.

i) Ciclo de vida del proyecto

Para CORFOPAL, se estructuró el ciclo de vida del proyecto, el cual se presenta en la figura 44. Este ciclo de vida está diseñado bajo un enfoque híbrido y fundamentado en los dominios del PMI, las prácticas de gestión para un proyecto de la ISO 21500 – ISO 21502 y los esquemas de ciclos de vida de los estándares PM2 y PM4NG.

Figura 44

Ciclo de vida del proyecto para CORFOPAL



Nota: Elaboración propia

El ciclo de vida del proyecto para CORFOPAL se compone de cuatro etapas (Descubrimiento / Programación / Ejecución / Cierre y Devolución) y una etapa transversal (Seguimiento y Evaluación). Cada una de las etapas del ciclo de vida está compuesta de elementos (actividades), artefactos y salidas, necesarios para asegurar la continuidad de cada etapa del proyecto. A continuación, se detallan cada una de las etapas del ciclo de vida.

Etapa 1. DESCUBRIENDO

La etapa DESCUBRIENDO tiene como propósito dar la línea inicial y principal de un proyecto y está compuesta por 3 partes como se observa en la tabla 21:

- **Identificación:** permite a la organización conocer y documentar las necesidades de la organización y actores claves y monitorear las oportunidades de financiamiento presentes y futuras.
- **Diseño:** la organización elabora la propuesta usando la matriz del marco lógico, junto con el cronograma, presupuesto, matriz de partes interesadas y la matriz de salvaguardas ambientales y sociales.
- **Exploración:** de acuerdo a la base de datos de oportunidades de financiamiento y aquellas que se encuentren abiertas, la organización presenta su propuesta para ser evaluada y aprobada por el financiador. La etapa concluye con la salida **(Fe) contrato firmado y/o acta de inicio del proyecto.**

Tabla 21

Etapa DESCUBRIENDO del ciclo de vida del proyecto

DESCUBRIENDO			
	Elemento	Artefactos	Salidas
Identificación	Documentar las necesidades de la organización, comunidades y territorios.	Matriz de necesidades organización / comunidades y territorio (anexo 9).	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de necesidades de la organización. • Matriz de necesidades de comunidades y territorio.

	Monitorear oportunidades de financiamiento.	Base de datos (anexo 10).	Base de datos de convocatorias nacionales e internacionales.
Diseño	Elaborar la propuesta del proyecto.	Matriz del marco lógico – Plantilla de la propuesta.	Propuesta elaborada.
	Elaborar el cronograma y presupuesto del proyecto.	Formato de cronograma y presupuesto (anexo 11).	Cronograma y presupuesto elaborado.
	Identificar y clasificar las partes interesadas del proyecto.	Matriz de partes interesadas (anexo 12).	Matriz y mapa de partes interesadas.
	Identificar y valorar los riesgos ambientales y sociales del proyecto.	Matriz de riesgos ambientales y sociales.	Matriz de riesgos
Exploración	Identificar oportunidades de financiamiento y lectura de Términos de Referencia del financiador.	Términos de Referencia o convocatoria del financiador.	Resumen de los TdR o convocatoria identificada.
	Entregar la propuesta a posibles financiadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de presentación de la organización y propuesta (anexo 13). • Propuesta técnica y financiera. 	Contrato firmado y/o acta de inicio.

Fe

Nota: Elaboración propia

Etapa 2. PROGRAMACIÓN

La etapa PROGRAMACIÓN permite al coordinador del proyecto y el equipo del proyecto definir, desarrollar y socializar diferentes elementos críticos para el proyecto que fue aprobado para su financiación, está compuesta por 7 elementos como se observa en la tabla 22. Esta etapa comienza con el elemento **(le) realizar reunión de programación del proyecto**, seguido por la definición del alcance del proyecto, la conformación del equipo de trabajo, el diseño de la herramienta para el seguimiento técnico y financiero del proyecto, el plan de adquisiciones, así como la estrategia de comunicaciones y reuniones internas. La etapa concluye con las salidas **(Fe) acta de reunión de inicio del proyecto y ficha del proyecto (caso de negocio)**.

Tabla 22

Etapa PROGRAMACIÓN del ciclo de vida del proyecto

PROGRAMACIÓN		
Elemento	Artefactos	Salidas
Realizar reunión de programación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de la reunión de programación (anexo 14). • Contrato firmado y/o acta de inicio. 	Memoria de reunión de programación.
Definir el alcance del proyecto.	Matriz de aceptación interna de entregables (anexo 15).	Matriz de aceptación interna de entregables (productos y/o servicios).
Definir y concretar el equipo de trabajo.	Matriz del equipo de trabajo (anexo 16).	Matriz del equipo de trabajo (perfil, rol y habilidades).
Elaboración o adaptación de la herramienta de seguimiento técnico y financiero del proyecto.	Herramienta de seguimiento técnico y financiero – en algunos casos los financiadores tienen sus propias herramientas.	Tablero de control técnico y financiero del proyecto.
Elaboración y aprobación del plan de adquisiciones del proyecto.	Formato plan de adquisiciones (anexo 17).	Plan de adquisiciones aprobado.
Elaboración de la estrategia de comunicaciones para involucrar a las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de partes interesadas del proyecto. • Formato estrategia de comunicaciones (anexo 18). 	Estrategia de comunicaciones elaborada.
Realizar reunión de inicio del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de la reunión (anexo 14). • Matriz de aceptación interna de entregables. • Matriz del equipo de trabajo. • Herramienta de seguimiento técnico y financiero. • Plan de adquisiciones. • Estrategia de comunicaciones. • Ficha del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión de inicio del proyecto. • Ficha del proyecto (anexo 19)

Nota: Elaboración propia

Etapa 3. EJECUCIÓN

La etapa de EJECUCIÓN permite al coordinador del proyecto identificar los elementos, artefactos y salidas que deben seguirse, obtenerse y cumplirse durante el desarrollo del proyecto, está compuesta por 8 elementos como se observa en la tabla 23. Esta etapa comienza con el elemento **(le) reunión de inicio del proyecto** y continúa con elementos relacionados con la gestión del proyecto, tales como: la ejecución de las actividades planificadas, el seguimiento de la matriz de aceptación de entregables y la realización de reuniones de seguimiento. Durante la ejecución, se manejan elementos esenciales como los informes de avance del proyecto, la implementación de la estrategia de comunicaciones, la gestión documental, la gestión de cambios y la selección de proveedores. La etapa concluye con la salida **(Fe) acta de aceptación de los entregables del proyecto.**

Tabla 23

Etapa EJECUCIÓN del ciclo de vida del proyecto

EJECUCIÓN		
Elemento	Artefactos	Salidas
Realizar reunión de inicio del proyecto. le	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de la reunión (anexo 14). • Ficha del proyecto 	Memoria de reunión de inicio.
Gestión del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de implementación. • Seguimiento matriz de aceptación de entregables. • Reuniones de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de seguimiento técnico y financiero del proyecto. • Matriz de aceptación interna de entregables. • Actas de reunión de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de seguimiento diligenciada. • Matriz de aceptación de entregables completa. • Memorias reunión de seguimiento.
Realizar los reportes de avance del proyecto.	Plantillas reportes técnicos y financieros de avance (los financiadores tienen formatos propios).	Reportes técnicos y financieros de avance (según lo acordado con el financiador).
Implementar la estrategia de comunicaciones.	Formato de la estrategia de comunicaciones.	Estrategia de comunicaciones implementada.

Realizar una debida gestión documental del proyecto.	Espacio de almacenamiento virtual (individual y con permisos).	Espacio de almacenamiento digital creado y compartido con el equipo.
Gestionar los cambios del proyecto.	Formato de solicitudes de cambios (anexo 20).	Formato de solicitud de cambios.
Realizar una selección optima de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de selección de proveedores • Formato de evaluación de proveedores (anexo 21). 	Procedimiento y formato de selección y evaluación de proveedores.
Aceptar los diferentes entregables del proyecto.	Matriz de aceptación interna de entregables.	Acta de aceptación de entregables del proyecto. Fe

Nota: Elaboración propia

Etapa 4. CIERRE Y DEVOLUCIÓN

La etapa de CIERRE Y DEVOLUCIÓN tiene como objetivo asegurar que la organización ejecutora concluya el proyecto de manera estratégica, beneficiando tanto a la propia organización como a sus aliados clave (financiadores, comunidades y otros), está compuesta por 6 elementos como se observa en la tabla 24. Esta etapa comienza con el elemento **(le) reunión de cierre interno del proyecto**. Posteriormente, se incluyen elementos relacionados con la recopilación y socialización de lecciones aprendidas, la elaboración del informe final técnico y financiero, las reuniones de cierre formal con los financiadores del proyecto, y la realización de un evento de devolución de logros y resultados con las comunidades y otros actores clave. La etapa concluye con la salida **(Fe) acta de liquidación del contrato**.

Uno de los aspectos importantes de esta fase es la identificación y documentación de los beneficios obtenidos por el proyecto, tanto para la organización como también para los territorios, comunidades, financiadores y otros actores claves que participaron en el proyecto. Estos beneficios obtenidos serán insumos importantes para la etapa de DESCUBRIENDO específicamente en la parte de identificación.

Tabla 24

Etapa CIERRE Y DEVOLUCIÓN del ciclo de vida del proyecto

CIERRE Y DEVOLUCIÓN		
Elemento	Artefactos	Salidas
Realizar reunión de cierre interno	<ul style="list-style-type: none"> Acta de la reunión (anexo 14). 	Memoria de reunión de cierre interno.
Identificación y socialización de lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> Formato de lecciones aprendidas (anexo 22). Acta de la reunión (anexo 14). 	<ul style="list-style-type: none"> Lecciones aprendidas identificadas y socializadas. Memoria reunión de socialización.
Realizar el reporte técnico y financiero final.	Plantilla de reporte final.	Reporte final técnico y financiero del proyecto.
Realizar una reunión de cierre formal con el financiador.	<ul style="list-style-type: none"> Acta de la reunión (anexo 14). Plantilla PPT del reporte final. 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria de la reunión de cierre con el financiador. Presentación del reporte final (si no es posible agendar con el financiador hacer la grabación de la presentación y enviarla).
Realizar un evento de devolución de resultados con las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> Acta de la reunión (anexo 14). Encuesta de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria del evento realizado. Encuesta de satisfacción resuelta.
Realizar el cierre técnico y financiero formal del contrato.	Formato acta de liquidación.	Acta de liquidación del contrato.

Nota: Elaboración propia

Etapa 5: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La etapa de SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN es transversal durante las etapas de planeación, ejecución y cierre y tiene como objetivo implementar acciones de monitoreo, está compuesta por 6 elementos como se observa en la tabla 25. Se enfoca en el seguimiento del rendimiento del equipo de trabajo, el monitoreo de la ejecución técnica y presupuestaria del proyecto mediante la herramienta de seguimiento diseñada e implementada, la gestión de los riesgos ambientales y sociales asociados e incluye la

implementación de procedimientos para gestionar los cambios en el proyecto. Otro aspecto clave es el conocimiento y evaluación de la satisfacción de los financiadores y las comunidades involucradas en el proyecto.

Tabla 25

Etapa SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN del ciclo de vida del proyecto

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		
Elemento	Artefactos	Salidas
Realizar el seguimiento del rendimiento del equipo de trabajo del proyecto.	Matriz de desempeño del equipo del trabajo (anexo 15).	Matriz de desempeño del equipo del trabajo implementada.
Realizar el seguimiento a la ejecución del cronograma y presupuesto.	Herramienta de seguimiento del proyecto.	Herramienta de seguimiento del proyecto implementada.
Realizar el seguimiento e implementación de la matriz de riesgos.	Matriz de riesgos.	Implementación de medidas de mitigación de riesgos.
Realizar el seguimiento e implementación de la matriz de impacto.	Matriz de impactos.	Matriz de impactos monitoreada.
Implementación del procedimiento de control de cambios del proyecto.	Formatos de solicitudes de cambios del proyecto.	Solicitudes de cambio monitoreadas.
Medir la satisfacción de las comunidades y financiadores.	Encuesta de satisfacción.	Reportes de resultados de las encuestas realizadas.

Nota: Elaboración propia

8.2. Plan de implementación del modelo integrado para la gerencia de proyectos para CORFOPAL

Posterior a la presentación del modelo integrado para la gerencia de proyectos, se presenta el plan de implementación del modelo para toda la organización, áreas de trabajo, colaboradores y/o terceros que estén directamente relacionados con la gestión y gerencia de proyectos en la organización.

8.2.1. Actividades

Las actividades para el plan de implementación del modelo integrado para la gerencia de proyectos se dividen en tres fases principales y una transversal, a continuación, se describen las actividades que se proponen desarrollar en cada fase:

Fase 1 - Conocimiento y aprobación

- Hacer la socialización del modelo al equipo completo de CORFOPAL.
- Recibir la retroalimentación por parte de la alta gerencia del modelo socializado.
- Realizar y presentar el modelo con ajustes.
- Diseñar y presentar el plan de fortalecimiento de habilidades blandas para el gerente de proyectos.
- Firmar el acta de inicio del plan de implementación.

Fase 2 - Implementación

- Realizar la capacitación al personal de CORFOPAL del modelo integrado de gerencia de proyectos.
- Realizar un ejercicio de aplicación de la fase descubriendo y programación con una temática identificada por la organización para trabajar en un proyecto futuro.
- Seleccionar un proyecto en ejecución para ser usado en la prueba piloto del modelo.
- Implementar el modelo integrado en el proyecto seleccionado.
- Hacer el seguimiento y control de la prueba piloto del modelo.

Diseñar y presentar el plan de fortalecimiento de habilidades blandas para el gerente de proyectos.	■												
Firmar el acta de inicio del plan de implementación.	■	■											
Fase 2 - Implementación													
Realizar la capacitación al personal de CORFOPAL del modelo integrado de gerencia de proyectos.		■											
Realizar un ejercicio de aplicación de la fase descubriendo y programación con una temática identificada por la organización para trabajar en un proyecto futuro.		■											
Seleccionar un proyecto en ejecución para ser usado en la prueba piloto del modelo.		■											
Implementar el modelo integrado en el proyecto seleccionado.			■	■	■	■							
Hacer el seguimiento y control de la prueba piloto del modelo.			■	■	■	■							
Fase 3 - Sistematización													
Realizar la documentación del proceso del plan de implementación del modelo con énfasis en lecciones aprendidas y recomendaciones para aplicación completa y continua del modelo al interior de la organización.									■				
Hacer la socialización final de las lecciones aprendidas y recomendaciones finales del piloto de implementación al equipo de la organización.										■			
Fase Transversal - Fortalecimiento de habilidades blandas y sostenibilidad													
Implementar el programa de fortalecimiento de habilidades blandas en los temas priorizados y seleccionado por la alta gerencia.			■	■									
Realizar talleres teórico – prácticos de formación relacionados con la matriz de salvaguardas ambientales y sociales que hacen parte del modelo.		■		■									

Nota: Elaboración propia

8.2.3. Presupuesto

En la tabla 27 se presenta el presupuesto del plan de implementación del modelo, para esta implementación se requiere la coordinación de un gerente de proyectos para su implementación.

Tabla 27

Presupuesto para la implementación del modelo integrado diseñado

Recurso	Valor unitario	Cantidad	Duración	Dedicación	Valor total
Coordinador (profesional en gerencia de proyectos)	\$6.000.000	1	10	30%	\$18.000.000
Asistente	\$1.500.000	1	10	100%	\$15.000.000
Talleres en habilidades blandas	\$1.200.000	4	2	100%	\$4.800.000
Capacitación en matriz de salvaguardas ambientales y sociales	\$1.200.000	2	2	100%	\$2.400.000
Sistematización y documentación del proceso	\$1.200.000	1	1	100%	\$1.200.000
Total					\$41.400.000

Nota: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

La presente investigación buscaba dar respuesta a la pregunta de investigación: *¿Puede un modelo integrado para la gerencia de proyectos aportar al crecimiento organizacional de la Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL?*, para esto se definió como objetivo principal: plantear un modelo integrado de gerencia de proyectos basado en estándares internacionales y enmarcado a las necesidades de la organización Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico – CORFOPAL para garantizar una gestión apropiada de sus proyectos y fortalecer la organización.

El desarrollo del trabajo de investigación, permitió dar cumplimiento al objetivo general y específicos de la siguiente forma:

- A partir de la revisión de la literatura se identificaron las necesidades que tienen las organizaciones no gubernamentales en términos de gerencia de proyectos, así como también los elementos de estándares internacionales como el PMI, la ISO 21500 – ISO 21502, PM², IPMA, GPM y PM4NGOs y la metodología del Marco Lógico, que pueden ser usados en el diseño del modelo integrado de gestión de proyectos para CORFOPAL, teniendo en cuenta la naturaleza y el tamaño de la organización.
- Se realizó un análisis situacional externo e interno de CORFOPAL en relación con la gerencia de proyectos, para el análisis externo se realizó un análisis PESTEL y para el análisis interno se identificaron tres variables de medición: a) *prácticas actuales de la gerencia de proyectos*, b) *importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos* y c) *la sostenibilidad en la gerencia de proyectos*. Para cada una de las variables se aplicó un instrumento de medición: i) matriz de calificación de proyectos

ejecutados por CORFOPAL, ii) encuesta importancia de las competencias personas e interpersonales y iii) entrevista semiestructurada de la sostenibilidad en los proyectos de CORFOPAL.

- Se diseñó un modelo integrado para la gerencia de proyectos para CORFOPAL basado en los elementos de los estándares internacionales y metodología previamente identificados y los resultados del análisis situacional externo e interno de la organización en relación de la gerencia de proyectos.
 - Para el análisis situacional externo, se destaca que la organización tiene una oportunidad en aprovechar el entorno político, social y tecnológico para consolidar sus proyectos ambientales. Sin embargo, existen barreras económicas, ecológicas y legales que deben ser gestionadas estratégicamente. El desarrollo de capacidades internas para acceder a financiamiento internacional, la adaptación a los efectos del cambio climático, y la mejora en la comprensión y aplicación de las leyes ambientales son esenciales para fortalecer la viabilidad de sus iniciativas a largo plazo.
 - Para el análisis situacional interno, en cuanto a las **prácticas actuales de la gerencia de proyectos**, se destaca que la organización tiene fortalezas relacionadas con la gerencia de proyecto en las fases de diseño, planeación y cierre, sin embargo, también se identificaron que hay elementos en las diferentes fases del ciclo de vida los proyectos que pueden mejorar como: *implementar matrices de riesgo, partes interesadas, equipo del proyecto, diseñar e implementar la estrategia de comunicaciones y el plan de adquisiciones del proyecto, implementar una debida gestión documental, selección y evaluación de proveedores, evaluación de desempeño del equipo, realizar una gestión de las lecciones aprendidas y una medición de satisfacción de las partes interesadas*. Por otro lado, para la **importancia de las competencias personales e interpersonales en el gerente de proyectos**, se identificó que la autogestión, integridad, trabajo en equipo, manejo de conflictos, y habilidades de negociación son puntos fuertes que aseguran la efectividad en la gestión de proyecto y deben ser potenciados en la organización, mientras que aspectos como mejorar la comunicación

- asertiva, fomentar relaciones y redes, proporcionar liderazgo continuo, incentivar la inventiva, y equilibrar las necesidades del proyecto con las del equipo son considerados como oportunidades de mejora para la organización. Por último, para la **sostenibilidad en la gerencia de proyectos** de la organización se identificó que CORFOPAL muestra un sólido compromiso con la sostenibilidad, involucramiento efectivo de comunidades, y una gestión proactiva de impactos ambientales y sociales. Además, su enfoque en el fortalecimiento de capacidades locales y la promoción de prácticas sostenibles para el planeta son aspectos destacados, pero para que la organización se pueda seguir fortaleciendo es importante que trabaje en una formalización y estandarización de sus procesos, una estrategia de sostenibilidad financiera más robusta y una comunicación más efectiva con financiadores y comunidades.
- El plan para la implementación del modelo integrado diseñado, está conformado por tres fases principales (conocimiento y aprobación / Implementación / Sistematización) y una fase transversal (fortalecimiento de habilidades blandas y sostenibilidad), un cronograma de diez meses de trabajo y un presupuesto necesario para la aplicación del piloto del modelo integrado para la gerencia de proyectos en CORFOPAL.
 - CORFOPAL tiene fortalezas y oportunidades de mejoras relacionada a la gerencia de proyectos, las cuales deben ser trabajadas, ya sea para potencializar y/o para mejorar, con el propósito de garantizar una gestión apropiada de sus proyectos y fortalecer la organización. La implementación del modelo integrado diseñado en este trabajo de investigación, debe ser una decisión tomada desde la alta gerencia, apoyada por la asamblea general e implementada por el equipo completo de la organización.

Recomendaciones

De acuerdo con la investigación realizada, la problemática identificada y los resultados del análisis situacional externo e interno, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Los proyectos gestionados por CORFOPAL deben ser diseñados en el marco del objetivo misional de la organización y su planeación estratégica, aportando al valor y crecimiento de la organización.
- El modelo integrado para la gerencia de proyectos que fue diseñado debe ser usado por el equipo de la organización como una guía de buenas prácticas para la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos gestionados.
- El fortalecimiento de las habilidades blandas para las personas que coordinan proyectos en la organización, debe ser un pilar fundamental dentro de la cultura organizacional, es por esto que contar con un plan de fortalecimiento de habilidades blandas por parte de la organización, puede aportar al desarrollo exitoso de los proyectos y el crecimiento de la organización.
- La organización debe ver el modelo integrado para la gerencia de proyectos como una herramienta estratégica, que le permite gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos que son entregados por un financiador y que logran beneficios sociales, ambientales y económicos a las comunidades con las que trabaja.
- Un modelo integrado para la gerencia de proyectos debe ser diseñado desde el conocimiento del tipo de organización, sus necesidades, fortalezas y debilidades, logrando ser un modelo práctico, de fácil entendimiento y manejo para todas las personas que trabajan en proyectos al interior de la organización, que lleve al crecimiento y fortalecimiento de la organización y no convertirse en una sobrecarga para la operación de la organización.

Referencias

Ahsan, K & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28, (1), 68–78.
doi:10.1016/j.ijproman.2009.03.005

Association for Project Management - APM. (2019). APM Body Of Knowledge 7th edition.

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

Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, (2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom, P & Young, M. (2018). *Gestión de Proyectos Sostenibles: La Guía de Referencia de GPM* (2da ed.). GPM.

Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL. (2020). Portafolio de servicios.

Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL. (s.f). ¿quiénes somos?.
Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://Corfopal.org/>

Corporación Ambiental y Forestal del Pacífico - CORFOPAL. (s.f). Base de datos de proyectos CORFOPAL.

Comisión Europea. (2023). *PM² Metodología de Gestión de Proyectos: Guía 3.1*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Comisión Europea. (s.f). PM² - Gestión de Proyectos. *Metodologías PM²*. Recuperado el 23 de abril de 2024, de https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2_en

Comisión Segunda del Senado de la República de Colombia. (2003). Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2017-11/023%20ONG,%20regulacion,%20control%20y%20vigilancia.pdf>

Correa-Vásquez, SC. (2014). *Diagnóstico de condiciones organizacionales para la implementación de metodologías de gestión de proyectos*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5386>

Cloquell Lozano, A., & Lacomba Vázquez, J. (2022). Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en España. Una nueva radiografía sobre su perfil y tipología en el contexto del tercer sector. *Revista Internacional De Sociología*, 80 (1), 1-15. <https://doi.org/10.3989/ris.2022.80.1.20.155>

Crawford, P & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21 (5), 363- 373. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1)

Crawford, L. (2007). Capítulo 10. Global Body of Projects Management Knowledge and Standars. En Morris, P & Pinto, J. (2007). Project organization & Project management competencias. [https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=LI-VEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA206&dq=Crawford,+L.+\(2004\).+Global+body+of+project+management+knowledge+and+standards.&ots=FQJ0Ggmbp-&sig=1AchbLFMc1fPQQqsZu37GRuoLxU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=LI-VEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA206&dq=Crawford,+L.+(2004).+Global+body+of+project+management+knowledge+and+standards.&ots=FQJ0Ggmbp-&sig=1AchbLFMc1fPQQqsZu37GRuoLxU#v=onepage&q&f=false)

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

Escobar-Pérez, J & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25645w/Juicio_de_expertos_u4.pdf

Esteves, L. (2013). *Project Management in Nonprofit Organizations*. [Tesis de Maestría, Universidade do Minho]. Repositorio <https://core.ac.uk/download/pdf/55628786.pdf>

Froelich, KA (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (3), 246-268. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0899764099283002>

Fundación Natura. (2020). Informe de Gestión Anual. <https://natura.org.co/wp-content/uploads/2021/09/informe-de-gestion-Fundacion-Natura-2020.pdf>

Gaitán, O. (2014). Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content>

García Barboza, M., & Serpa Ávila, I. (2012). Sistema de gestión financiera para proyectos sociales: el caso de las entidades de ayuda humanitaria. *Saber, Ciencia y Libertad*. 127-149. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1793/1331>

Golini, R., & Landoni, P. (2013). *International development projects: Peculiarities and managerial approaches*. Project Management Institute. https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=vOCuDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&ots=Y6-Dp3jQdn&sig=b25ntgFer-Z7kelo1uzNRtR0ulk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and

appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal (Print)*, 32 (2), 121–135.

<https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>

Green Project Management – GPM. (2023). El Estándar P5™ de GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, versión 3.0.

Green Project Management – GPM. (s.f). ¿Quién / Qué es GPM?. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://greenprojectmanagement.org/about/our-story>

Green Project Management – GPM. (s.f). PRiSM™ (Proyectos que integran Métodos Sostenibles). Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://greenprojectmanagement.org/prism-methodology>

Grosso, C. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias y Retos*, 18 (1), 1-16. <https://ciencia.lasalle.edu.co/te/vol18/iss1/10/>

Gutiérrez Villar, B., Araque Padilla, R.A., Montero Simó, M.J & Ortega Carpio, M.L. (2009). Factores de influencia en la captación de recursos privados en las ONGD españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (3), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30117059016>

Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N & Paredes, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going

to the right direction?. *International Journal of Project Management* 31 (1), 22–30.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>

Hernández- Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

I-Chan, K. (2018). Study on the relationship between project management and organizational efficacy in nonprofit organizations. IMETI. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201816901021>

Inteligencia Artificial Colombia. (2022). Como las tecnologías geoespaciales protegen nuestros parques naturales. *Historias*. Recuperado el 19 de julio de 2024, de <https://ia-colombia.co/como-las-tecnologias-geoespaciales-protegen-nuestros-parques-naturales/>

International Organization for Standardization – ISO. (2020). ISO 21502:2020. Gestión de proyectos, programas y carteras — Orientación sobre la gestión de proyectos.

International Organization for Standardization – ISO. (s.f). Acerca de ISO. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://www.iso.org/about-us.html>

International Organization for Standardization – ISO. (s.f). ISO 21500:2021 Gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://www.iso.org/standard/75704.html>

International Project Management Association – IPMA. (2015). Línea de base de competencia individual de IPMA.

International Project Management Association – IPMA. (s.f). Sobre nosotros. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://ipma.world/about-us/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC, (2023). Guía Técnica Colombiana 21500:2021. Gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos. <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=es-419&Q=F6CFA2B4FD923C1F732DB9A747305E4C80F6F2E814438C2A&Req=>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. (2004). Metodología del marco lógico. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f9e57d0c-3536-41c0-ba6e-9a37f900f70f/content>

Keleckaite, M. (2015). The Importance of Project Management Methodologies and Tools in Non-Governmental Organizations: Case Study of Lithuania and Germany. *PM World Journal*, 4 (7), 1-17. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/07/pmwj36-Jul2015-Keleckaite-Meiliene-project-management-in-ngos-second-edition1.pdf>

Lavagnon, A. Ika & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35, 44-63.

<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>

Ledesma Hernández, L. P. & Torres Rodríguez, J. C. (2022). *Definición de un modelo de gestión de proyectos y su plan de implementación para una empresa multinacional en el sector de la manufactura en Colombia* [Tesis de Maestría, Universidad Ean].

Repositorio

Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12581/TorresJuan2023.pdf?sequence=1>

Lissi, E. (2013). Primero la estrategia, luego el marketing. Cómo conseguir recursos en las ONGs. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (45), 213 a 221. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1846>

Lore, K., Bosquez, P., Batista, L. & Santos, L. (2019). Panorama general de la gerencia de proyectos: una mirada en Panamá. *Revista de Iniciación Científica*, 5 (1), 52–56. <https://doi.org/10.33412/rev-ric.v5.1.2236>

Maglieri, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. Non-profit organizations. *FACES*, (5), 95-127. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/31/1/FACES_n5_95-127.pdf

Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management –The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International*

Journal of Project Management 38 (8), 515–533.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. MADS. (22 de abril de 2023).

¿Cómo afectaría el cambio climático a Colombia en los próximos años?. *Noticias.*

<https://www.minambiente.gov.co/como-afectaria-el-cambio-climatico-a-colombia-en-los-proximos-anos/>

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (6 de septiembre de 2023). Fondo

para la Vida tendrá cuatro billones de pesos para la gestión ambiental del país.

Noticias. Recuperado el 23 de abril de 2024, de

<https://www.minambiente.gov.co/fondo-para-la-vida-del-sector-ambiente-tendra-cuatro-billones-de-pesos-para-la-gestion-ambiental-del-pais/>

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. (9 de agosto de 2021). “Colombia

está comprometida con la acción climática global”: Ministerio de Ambiente. *Noticias.*

<https://www.minambiente.gov.co/colombia-esta-comprometida-con-la-accion-climatica-global-ministro-de-ambiente/>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, Cancillería. (s.f). Fondo para el Medio

Ambiente Mundial. Recuperado el 23 de abril de 2024, de

<https://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/ambiental/fondo>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f). Cambio Climático.

<https://www.cancilleria.gov.co/cambio-climatico-0>

Montes-Guerra, MI., De-Miguel, AR., Gimena-Ramos, FN., & Díez-Silva, M. (2014).

Dirección de proyectos en intervenciones de Cooperación al desarrollo.

Organizaciones no Gubernamentales. *Revista De Tecnología*, 12 (2) 11-23.

<https://doi.org/10.18270/rt.v12i2.757>

Montes-Guerra, MI., Ramos, FG., & Díez-Silva, M. (2013). Estándares y metodologías:

Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos.

Universidad Pública de Navarra. <https://academica->

[e.unavarra.es/server/api/core/bitstreams/d4aa3f1e-664a-41cc-878d-](https://academica-e.unavarra.es/server/api/core/bitstreams/d4aa3f1e-664a-41cc-878d-)

[585047f85560/content](https://academica-e.unavarra.es/server/api/core/bitstreams/d4aa3f1e-664a-41cc-878d-585047f85560/content)

Montes-Cortes. (15 de diciembre de 2023). Reconocimiento de la naturaleza como sujeto

de derechos ¿una consecuencia de las limitaciones del derecho ambiental).

Economía Colombiana. <https://www.economiacolombiana.co/desarrollo->

[futuro/reconocimiento-de-la-naturaleza-como-sujeto-de-derechos-una-](https://www.economiacolombiana.co/desarrollo-futuro/reconocimiento-de-la-naturaleza-como-sujeto-de-derechos-una-)

[consecuencia-de-las-limitaciones-del-derecho-ambiental-3699](https://www.economiacolombiana.co/desarrollo-futuro/reconocimiento-de-la-naturaleza-como-sujeto-de-derechos-una-consecuencia-de-las-limitaciones-del-derecho-ambiental-3699)

Moreno, A & Quiroga, L. (2021). *Modelo de gestión de proyectos para Parques Nacionales*

Naturales de Colombia. [Tesis de Maestría, Universidad Ean]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10470/QuirogaLaur>

[2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10470/QuirogaLaur2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Morris, P. W. G. (2001). Updating the Project Management Bodies of Knowledge. *Project*

Management Journal, 32 (3), 21-30. <https://doi->

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1177/875697280103200304](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1177/875697280103200304)

Ortegón, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Serie Manuales No. 42). CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector?. *Revista Científica de UCES*, 3 (1), 99-116.
http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%c3%a9_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1

Perdomo, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, (6), 91-118.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376721>

Project Management for non-governmental organizations – PM4NGOs. (2020). *Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo PMD Pro – 2da Edición.*

Project Management for non-governmental organizations – PM4NGOs. (s.f). Sobre nosotros. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://pm4ngos.org/about-us/>

Project Management for non-governmental organizations – PM4NGOs. (s.f). La historia del Proyecto DPro. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://pm4ngos.org/project-dpro-story/>

Project Management Institute, PMI. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de
Proyectos PMBOK® Guide – Séptima Edición y el Estándar para la Dirección de
Proyectos.

Project Management Institute, PMI. (s.f). Más información sobre el PMI. *Sobre nosotros*.
Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>

Project Management Institute, PMI. (s.f). Historia del PMI. *Sobre nosotros*. Recuperado el
23 de abril de 2024, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2023). Avances y retos de
Colombia frente a los acuerdos ambientales multilaterales.
[https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/avances-retos-colombia-
acuerdos-ambientales-
multilaterales#:~:text=Colombia%20se%20ha%20comprometido%20con,de tener
%20la%20degradaci%C3%B3n%20ambiental%20y](https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/avances-retos-colombia-acuerdos-ambientales-multilaterales#:~:text=Colombia%20se%20ha%20comprometido%20con,de tener%20la%20degradaci%C3%B3n%20ambiental%20y)

Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y
Servicios de los Ecosistemas - IPBES. (2019). Resumen para los responsables de
políticas del informe de evaluación global sobre biodiversidad y servicios
ecosistémicos de la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre
Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos. S. Díaz, J. Settele, ES Brondízio, HT Ngo,
M. Guèze, J. Agard, A. Arneth, P. Balvanera, KA Brauman, SHM Butchart, KMA
Chan, LA Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, SM Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich,
Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razzaque, B. Reyers, R. Roy

Chowdhury, YJ Shin, I. J. Visseren-Hamakers , KJ Willis y CN Zayas (eds.).
Secretaría de IPBES, Bonn, Alemania. 56 páginas.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3553579>

Rastogi, N., & Trivedi, M.K. (2016). PESTLE Technique – A tool to identify external risks in
construction projects. *International Research Journal of Engineering and
Technology (IRJET)*, 3 (01), 384 – 388. [https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-
V3I165.pdf](https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf)

Red por la Justicia Ambiental en Colombia. (s.f). *Legislación Ambiental*.
<https://justiciaambientalcolombia.org/herramientas-juridicas/legislacion-ambiental/>

Sancllemente, MC. [@martaluciasancllementedaza2503] (19 de febrero de 2018). *Ficha
técnica de muestreo estratificado*. [https://www.youtube.com/watch?v=04B7EuxC-
2k](https://www.youtube.com/watch?v=04B7EuxC-2k)

Sánchez Manrique, J., & Schmitt, V. (2020). Gestión del tercer sector: una lucha colectiva
por permanecer. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*,
7 (2), 61-71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232772>

Servós, CM., & Servós, CM. (2000). Las organizaciones no gubernamentales para el
desarrollo (ONGD) en España. *Revista Internacional De Sociología*, 58 (25), 99–
119. <https://doi.org/10.3989/ris.2000.i25.784>

Sistema de Información Ambiental de Colombia – SIAC. (s.f). Líneas estratégicas del SIAC.

Recuperado el 19 de julio de 2024, de <http://www.siac.gov.co/lineas-estrategicas>

Sistema de Información sobre Biodiversidad – SIB. (22 de mayo de 2022). Biodiversidad en cifras 2022 de Colombia. Recuperado el 19 de julio de 2024, de <https://biodiversidad.co/post/2022/biodiversidad-colombia-cifras-2022/>

Universidad de los Andes. (21 de septiembre de 2023). Importancia de la educación ambiental actualmente: estrategias y casos de éxito. *Educación*. Recuperado el 19 de julio de 2024, de <https://programas.uniandes.edu.co/blog/educacion-ambiental>

Universidad el Externado de Colombia. (2022). Documento Compilatorio, observatorio de Derecho del Medio Ambiente. <https://medioambiente.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/19/2022/12/Documento-compilado-2022-2.pdf>

Valencia Carvajal, C., Aristizábal Martínez, K., & León Calderón, Y. (2022). *Diseño de una metodología practica PMI para la gestión de proyectos de transformación digita en los servicios de KPO ofrecidos por Equity Advisor*. [Tesis de Maestría, Universidad Ean].
Repositorio Minerva.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11902/ValenciaCesar2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verga-Matos, P., Romão, M., Miranda Sarmiento, J., & Abaladas, A. (2019). The adoption of project management methodologies and tools by NGOs: A mixed methods

perspective. *Journal of Business Research*, 101, 651-659.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.067>

World Bank Group. (2022). The First Sovereign Green Bond in Local Currency in Latin
America, case study.

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bc687cc79a64b1640b0a1e7af7a56142-0340012022/original/WB-Colombia-Greenbond-CaseStudy-Final.pdf>

World Wildlife Fund – WWF. (20 de junio de 2024). Sostenibilidad financiera para conservar
y mejorar sus medios de vida. WWF. Recuperado el 19 de julio de 2024, de
<https://www.wwf.org.co/?389390/financiacion-para-la-biodiversidad-de-Colombia>

A. Anexo 1. Carta de autorización para intervención empresarial

14 de marzo 2024, Cali

Señores,
Subproceso de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

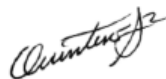
Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **MÓNICA ALEJANDRA PARADA RENDÓN**, identificado con cedula de ciudadanía **1.015.401.898**, estudiante del programa de maestría **GERENCIA DE PROYECTOS - VIRTUAL** de la Universidad Ean, para que realice en nuestra organización **LA CORPORACIÓN AMBIENTAL Y FORESTAL DEL PACÍFICO - CORFOPAL**, su trabajo de grado titulado: **MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA CORPORACIÓN AMBIENTAL Y FORESTAL DEL PACÍFICO - CORFOPAL**, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad Ean.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Andrés Quintero Ángel
Director Ejecutivo y Representante Legal
316 6953282
direccionejecutiva@corfopal.org

Cordialmente,



Firma
Andrés Quintero Ángel
Director Ejecutivo y Representante Legal
CORFOPAL

B. Anexo 2. Base de datos completa de los proyectos ejecutados por CORFOPAL.

No	No. Contrato/ Convenio	Entidad Contratante	Objeto del Contrato	Valor total	Tiempo (meses)	¿Se adiciono tiempo en el marco del contrato? - indicar el tiempo (meses)	¿La organización tuvo que sumar recursos para lograr el alcance del proyecto?
1	Convenio No.027-2008	CVC	Aunar esfuerzos Técnicos y Financieros para realizar dos mantenimientos a 162 has. De Guadua, 192 has De BPP y 232 Has. de Sistema Agroforestal en el Valle del Cauca, en el marco del Convenio Fonam 51F de 2005	\$ 368.030.000	12	0	0
2	Convenio No.038-2008	CVC	Aunar esfuerzos Técnicos y Económicos para fortalecer el SIDAP a través del Aumento de RNSC asociadas a Ecosistemas Estratégicos del Valle del Cauca, en la Zona de Influencia del DMI del Enclave Subxerofítico de Atuncela, Municipio de Dagua.	\$ 46.670.000	8	0	0
3	Contrato No.683-2008	CVC	Realizar el diseño gráfico de la imagen, bolsa estampada, pendones y pasacalles, utilizados en la Primera Feria Ambiental de la Dirección Ambiental Regional Pacífico Este a realizarse los días 18-19 y 20 de septiembre de 2.008	\$ 3.710.000	0	0	0
4	Contrato No.830-2008	CVC	Realizar el Diseño e Impresión de la Imagen, material divulgativo y sensibilización de la I Feria ambiental del Municipio de Restrepo durante los días 7 y 8 de noviembre de 2.008	\$ 4.758.386	0	0	0
5	Contrato No. 241-2008	Acuavalle S.A. E.S.P	Actividades de capacitación en el uso racional del agua en la zona urbana del municipio de Dagua y conservación, protección, aumento de cobertura forestal protectora en la parte alta de la subcuenca quebrada el Cogollo.	\$ 30.000.000	7	0	0
6	Contrato No. 1166-2008	CVC	Prestación de Servicios para la Implementación de Actividades de manejo y Conservación del Humedal Alfa (Vereda La Esmeralda, Municipio de Dagua), dentro del marco del Proyecto 1512 "Conservación y Manejo de los Humedales Lenticos Priorizados en el Valle del Cauca"	\$ 16.000.000	3	0	0
7	Convenio 252-2009	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y recursos económicos tendientes a la implementación de 35 hectáreas de modelos productivos para la recuperación de suelos degradados en el Municipio de La cumbre	\$ 127.822.500	18	0	0
8	Contrato No. 599 -2009	CVC	Realizar el Diseño, elaboración e impresión de 3.500 folletos como apoyo al proceso de Capacitación a la Promoción y el Fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias que administren acueductos y promuevan la conservación del Recurso Hídrico a través de Procesos de Educación Ambiental.	\$ 5.000.000	1	0	0
9	Convenio 024-2009	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y económicos para realizar el diseño para la implementación de acciones de manejo con sistemas productivos agroecológicos en Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Municipio de Dagua.	\$ 78.124.800	7	0	0

10	Convenio 062-2009	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y económicos para dotar a la comunidad de la vereda La Garza de un sistema de Abastecimiento de Agua en el Municipio de Dagua.	\$ 87.750.000	6	0	0
11	Convenio 221-2009	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y económicos para diseñar e implementar una estrategia de comunicación para la sensibilización y divulgación que genere actitudes positivas con respecto a la conservación de Reserva Forestal de Bitaco y para evaluar la dinámica, estructura y composición de su Bosque	\$ 78.000.000	9	0	0
12	Contrato de consultoría No. 041-2011	Alcaldía de Dagua	Elaboración de un estudio diagnóstico y caracterización de la situación ambiental actual del área de influencia del "Humedal Alfa" del municipio de Dagua y acciones promocionales.	\$ 14.900.000	1	0	0
13	Contrato No.CPS-045-2011	Alcaldía de Dagua	Realización de jornadas de capacitación y sensibilización para fomentar en los prestadores de servicios turísticos la sostenibilidad y asociatividad del sector.	\$ 11.936.000	4	0	0
14	Contrato No.CPS-159-2011	Acuavalle S.A. E.S.P	Desarrollar actividades de conservación y protección en la microcuenca hidrográfica quebrada El Cogollo	\$ 40.000.000	12	0	0
15	Contratación directa CVC No.496-2011	CVC	Prestación de servicios de apoyo a la gestión, para brindar el apoyo logístico para la celebración de tres fechas ambientales en los municipios de Dagua, La Cumbre y Restrepo.	\$ 6.000.000	3	0	0
16	Contrato prestación de servicios profesionales No. 028-2011	Alcaldía de Ulloa	Elaboración del plan de turismo para el fomento del agroturismo y/o turismo rural del municipio de Ulloa, departamento del Valle del Cauca.	\$ 8.369.000	1	0	0
17	Contrato No.CPS-079-2011	Alcaldía de Dagua	Realización de jornadas de capacitación teórico-prácticas en la elaboración de artesanías y muebles de guadua y bambú, dirigidas a los estudiantes y comunidad en general.	\$ 10.000.000	12	0	0
18	Contrato No. 004. Obra publica	Alcaldía de Ulloa	Aislamiento de 500 metros lineales de la microcuenca el bosque en la vereda El Brillante orientado a la conservación de la quebrada que abastece el acueducto de la zona, municipio de Ulloa, departamento del Valle del Cauca.	\$ 4.987.500	14	0	0
19	Convenio No. 5211375	ECOPETROL	Gestión Integral del recurso hídrico en la vereda La Garza, municipio de Dagua, desarrollando infraestructura, fortaleciendo la organización comunitaria, la gestión ambiental y la gestión de riesgos. Segunda etapa	\$ 151.468.233	12	6	\$ 18.000.000
20	Convenio de cooperación de esfuerzos N002- 2013	Alcaldía de Dagua	Aunar esfuerzos para realizar el mantenimiento, adecuación y mejoramiento de las vías urbanas, puentes vehiculares y peatonales y escenario deportivo (estadio municipal) de la cabecera municipal de Dagua, Valle del Cauca.	\$ 22.100.000	2	0	0

21	Contrato prestación de servicios de apoyo a la Gestión CPS-150-2013	Alcaldía de Dagua	Prestación de servicios de apoyo a la gestión a la gerencia de desarrollo social y comunitario para capacitar a los estudiantes de las instituciones educativas El Queremal, Borrero Ayerbe, Camilo Torres y San Pedro Claver.	\$ 16.000.000	2	0	0
22	Convenio 032 de 2013 - Proyecto 783.	Fondo Acción	Registro de un grupo de reservas naturales de la Sociedad Civil, en los municipios de Dagua, departamento del Valle.	\$ 95.336.000	10	0	0
23	Convenio de Asociación 017-2013	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y económicos para contribuir a la disminución de los vacíos de representatividad en los ecosistemas secos mediante la creación de nuevas reservas privadas de la sociedad civil en los municipios de Dagua y La Cumbre.	\$ 95.126.000	17	0	0
24	Convenio PNUD 2015	PNUD - Ecosistemas Secos	Estrategias de Intervención mediante herramientas de manejo de paisaje en la Microcuenca Santa Rosa	\$ 117.070.800	16	4	\$ 2.500.000
25	Convenio Grant MBZ	Mohammed Bin Zayed Found	Investigación sobre especies focal <i>Andinobates bombetes</i> (Rana venenosa del Cauca)	\$ 42.097.800	19	0	0
26	Conv 126-017	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y económicos para el fortalecimiento de actores institucionales en mitigación y adaptación al cambio climático en dos municipios priorizados, Valle del Cauca.	\$ 452.000.000	7	0	\$ 70.000.000
27	Conv 134-017	CVC	Aunar esfuerzos para realizar acciones de restauración y mantenimiento en el humedal Alfa Dagua, Valle del Cauca.	\$ 94.500.000	7	0	0
28	Conv 047-2017	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y recursos humanos para implementar un programa de educación ambiental, acciones de conservación y producción sostenible en pro de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos en el marco de la VIII convocatoria del FPA.	\$ 247.500.000	7	4	\$ 35.000.000
29	Exhibit B	Institute for Global Environmental Strategies - IGES	Resilience level assessment of the Key Biodiversity Areas San Antonio Forest/KM 18 and community empowerment on conservation	\$ 40.000.000	14	0	0
30	OS - 001	INCAUCA	Levantamiento de información primaria de biodiversidad para proceso de licenciamiento ambiental	\$ 78.000.000	4	0	0
31	Acuerdo 184-2018	UNODC	Promover el Desarrollo Alternativo, a través de CORFOPAL y los beneficiarios	\$ 570.262.346	24	0	\$ 24.000.000,00
32	CT-12	One Earth Future	Implementación de acciones para los beneficiarios en el municipio Dagua, departamento de Valle del Cauca	\$ 280.000.000	3	0	0
33	Oferta Mercantil número 2020604	INCAUCA	Implementación de planes de compensación por aprovechamiento forestal - proyecto subestación Incauca 115kv y línea de interconexión asociada - INCAUCA S.A.S	\$ 196.735.800	41	2	0
34	Convenio 111-2021	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y recursos económicos con el fin de actualizar participativamente el plan de manejo del DRMI El Chilcal.	\$ 312.571.428	16	0	0
35	Convenio 127-2021	CVC	Aunar esfuerzos técnicos y recursos económicos con el fin de actualizar participativamente el plan de manejo del DRMI Enclave	\$ 458.954.709	13	0	\$ 34.000.000

			Subxerofítica de Atuncela localizado en el municipio de Dagua.				
36	ABC AGREEMENT ID #22066I	ABC	Aunar esfuerzos técnicos y recursos económicos con el fin de actualizar participativamente el plan de manejo del DRMI Enclave Subxerofítica de Atuncela localizado en el municipio de Dagua.	\$ 339.571.428	17	6	0
37	CEPF-113467	CEPF	Ampliación, fortalecimiento de la gestión y gobernanza del KBA Enclave Seco del Río Dagua, Colombia	\$ 516.980.191	10	0	0
38	Convenio 143-2023	CVC	Atuncela, Valle del Cauca, Colombia	\$ 191.748.825	7	4	\$ 21.000.000
39	CAM 549- 2023- 1140293	Consortio Antioquia La Mar	Ampliación, fortalecimiento de la gestión y gobernanza del KBA Enclave Seco del Río Dagua, Colombia	\$ 95.735.500	4	3	\$ 8.000.000

Nota: los proyectos que están en color rosa son los que se les aplicaría el instrumento de medición – matriz de calificación de prácticas actuales de Gerencia de Proyectos en CORFOPAL. Elaboración propia.

C. Anexo 3. Matriz de calificación de los proyectos ejecutados por CORFOPAL

INFORMACIÓN GENERAL			
Título del proyecto			
Recursos (\$)			
Financiador			
Duración (meses)			
FASE DE DISEÑO (25%)			
Elemento	Valor	Calificación por elemento	Observaciones
Se cuenta con una descripción del problema/necesidad que se quiere abordar.	2		
Se definen los objetivos del proyecto (general y específicos).	3		
Se definen las metas e indicadores del proyecto.	2		
Se identifican y definen los resultados esperados del proyecto	3		
Se elabora la matriz de las partes interesadas del proyecto.	3		
Se elabora un cronograma completo de actividades del proyecto.	3		
Se elabora un presupuesto detallado del proyecto (identificación de recursos).	3		
Se diseña una matriz de riesgos identificados y su estrategia de control.	2		
Se solicitan los recursos a financiadores identificados por medio de una propuesta formal.	2		
Se levanta el acta de inicio del proyecto (firma del contrato con el financiador).	2		
Valor Fase de Diseño / Valor calificación de la fase	25		0
FASE DE PLANEACIÓN (20%)			
Elemento	Valor	Calificación por elemento	Comentarios
Se realiza una reunión de planificación del proyecto.	3		
El coordinador del proyecto define y formaliza una matriz del equipo del proyecto (perfil, rol, competencias y habilidades)	2		
Se elabora y socializa un plan de trabajo del proyecto.	3		
Se identifican y socializa a todo el equipo los diferentes entregables del proyecto (matriz de entregables).	3		
Se elabora un plan de aceptación de entregables.	2		
Se elabora una estrategia de comunicación o involucramiento de partes interesadas.	3		
Se diseña y socializa la herramienta o tablero de control del proyecto.	3		
Se diseña el plan de adquisiciones del proyecto basado en el presupuesto elaborado.	1		
Valor Fase de Diseño / Valor calificación de la fase	20		0
FASE DE EJECUCIÓN (30%)			
Elemento	Valor	Calificación por elemento	Comentarios
Se realiza una reunión de inicio del proyecto.	4		
El coordinador junto con su equipo de trabajo realizan reuniones periódicas de avance del proyecto.	3		
Se evidencia una coordinación del proyecto (ejecución técnica y presupuestal).	4		
Se evidencia una gestión de la dinámica de roles y responsabilidades del equipo del proyecto.	3		
Se entregan reportes de avance del proyecto (según acuerdos con financiador).	4		
Se implementa la estrategia de comunicación e involucramiento de partes interesadas.	3		
Se implementa el plan de aceptación de entregables (calidad).	2		
Se implementa una debida gestión documental del proyecto (repositorios).	3		
Se evidencia un manejo de resolución de conflictos por parte de la coordinación del proyecto.	2		
Se diseñan e implementan procedimientos relacionados con selección y evaluación de proveedores.	2		
Valor Fase de Diseño / Valor calificación de la fase	30		0
FASE DE CIERRE Y DEVOLUCIÓN (10%)			
Elemento	Valor	Calificación por elemento	Comentarios
Se realiza una reunión de cierre con las partes interesadas.	2		
Se identifican, socializan e interiorizan las lecciones aprendidas del proyecto.	2		
Se entrega un reporte final técnico y financiero del proyecto.	2		
Se hace el cierre técnico y administrativo interno.	2		
Se recibe un acta de terminación / liquidación del proyecto.	2		
Valor Fase de Diseño / Valor calificación de la fase	10		0
FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (15%)			
Elemento	Valor	Calificación por elemento	Comentarios
Se realizan evaluaciones de desempeño a los miembros del equipo del proyecto.	2		
Se realiza un seguimiento al cronograma de actividades del proyecto.	3		
Se realiza un seguimiento al presupuesto del proyecto.	3		
Se realiza un seguimiento a la matriz de riesgos del proyecto.	2		
Se diseña e implementa una estrategia de control de cambios del proyecto.	2		
Se diseña e implementa una estrategia de medición de satisfacción de las partes interesadas del proyecto.	3		
Valor Fase de Diseño / Valor calificación de la fase	15		0
Valor total fases del ciclo de vida del proyecto	100		
Calificación total por proyecto	0		

Nivel	Fase de diseño	Fase de planeación	Fase de ejecución	Fase de cierre	Fase de monitoreo y evaluación
Suficiente	18 – 25	14 – 20	21 – 30	7 – 10	10 – 15
Medio	9 – 17	7 – 13	11 – 20	3 – 6	5 – 9
Deficiente	0 – 8	0 – 6	0 – 10	0 – 2	0 – 4

Nota: adaptado de “Escala de medición para el análisis de documentos” por Moreno, A & Quiroga, L. 2021, Modelo de gestión de proyectos para Parques Nacionales Naturales de Colombia.

D. Anexo 4. Encuesta - Competencias personales e interpersonales del gerente de proyectos en CORFOPAL

Encuesta. Importancia de las competencias personales e interpersonales del gerente de proyectos

Estimado participante, esta encuesta hace parte del trabajo de grado de la Maestría de Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean realizado por la estudiante Mónica Alejandra Parada Rendón y titulado "MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA CORPORACIÓN AMBIENTAL Y FORESTAL DEL PACÍFICO - CORFOPAL".

El propósito de esta encuesta es que usted pueda identificar que competencias personales y sociales debería cumplir o desarrollar un gerente de proyectos en CORFOPAL, las respuestas pueden llegar a ser muy obvias, pero lo invito a que en el momento de responder tenga en cuenta las características de la organización, las necesidades de la organización, el tipo de proyectos que ejecuta, los aliados con los que trabaja, la realidad social, económica y ambiental local, regional y nacional, etc.

Esta encuesta se basa en el estándar International Project Management Association - IPMA y en específico el área de competencia "personas", la cual incluye 10 elementos • Autorreflexión y autogestión • Integridad y fiabilidad personal • Comunicación personal • Relaciones y compromiso • Liderazgo • Trabajo en equipo • Conflicto y crisis • Inventiva • Negociación • Resultados de orientación.

Usted fue seleccionado para participar en la encuesta, teniendo en cuenta que hace parte del equipo de CORFOPAL.

Agradezco su participación activa y sincera con esta encuesta. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScqVMeJ8Nm9urTNLhA1JPOz223kYnQk4gQvqcx7yKyEVA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre							
Rol - Cargo							
Fecha							

Elementos de competencia	Enunciado	CALIFICACIÓN					Observaciones
		5 Muy importante	4 Importante	3 Neutral	2 Poco importante	1 No es importante	
Autogestión	1. El gerente de proyecto debe ser capaz de identificar y reflexionar sobre cómo sus valores y experiencias influyen en el desarrollo de su trabajo.						
Integridad y confiabilidad	2. El gerente de proyecto debe actuar, tomar decisiones y comunicar de manera coherente los avances del proyecto tanto dentro como fuera de la organización.						
Comunicación personal	3. El gerente de proyecto debe utilizar varios canales de comunicación para promover una comunicación efectiva con el equipo de trabajo y los actores externos.						
Relaciones y compromiso	4. El gerente del proyecto debe promover y/o fortalecer redes de conocimiento al interior del equipo.						
Liderazgo	5. Es necesario que el gerente del proyecto de lineamientos y entrenamiento a las personas de su equipo de trabajo solo antes de iniciar un proyecto						
Trabajo en equipo	6. Es necesario que el gerente de proyectos promueva el trabajo en equipo..						
Manejo de conflictos y crisis	7. Es necesario que el gerente del proyecto tenga la capacidad de mediar y resolver conflictos internos y externos.						
Inventiva	8. El gerente de proyecto debe estimular y apoyar iniciativas innovadoras y creativas que puede proponer su equipo de trabajo						
Negociación	9. Es esencial que el gerente del proyecto llegue a acuerdos con otras partes interesadas que beneficien los costos y alcance del proyecto.						
Orientación a resultados	10. El gerente de proyectos debe saber equilibrar las necesidades del proyecto y el equipo de trabajo para optimizar los resultados del proyecto.						

Nota: Elaboración propia

E. Anexo 5. Entrevista semiestructurada - Efectividad y sostenibilidad en la gerencia de proyectos en CORFOPAL

Entrevista semiestructurada. Efectividad y sostenibilidad en la gerencia de proyectos

Estimado participante, esta encuesta hace parte del trabajo de grado de la Maestría de Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean realizado por la estudiante Mónica Alejandra Parada Rendón y titulado "MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA CORPORACIÓN AMBIENTAL Y FORESTAL DEL PACÍFICO - CORFOPAL".

El propósito de esta entrevista semiestructurada es identificar el enfoque de sostenibilidad que CORFOPAL ha implementado en el desarrollo de sus proyectos. La entrevista se basa en el Green Project Management (GPM), como un enfoque de gestión de proyectos que integra principios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, el GPM usa el estándar P5 el cual se enfoca en la gestión de los impactos de los proyectos en cinco dimensiones: Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Producto, ayudando a evaluar y mitigar los efectos negativos mientras se maximizan los beneficios positivos. La entrevista se llevará a cabo de manera virtual y tendrá una duración estimada de entre 40 y 60 minutos.

Usted fue seleccionado para participar en la encuesta, teniendo en cuenta que ha participado en la gerencia u operación de proyectos dentro de la organización CORFOPAL.

Agradezco su participación activa y sincera con esta encuesta.

INFORMACIÓN GENERAL		
Nombre		
Rol - Cargo		
Fecha		
No	Pregunta	Respuesta
1	¿El o los financiadores de los proyectos han manifestado interés en continuar aportando a los proyectos que terminan su ejecución? ¿La organización cuenta con una metodología de medición de satisfacción de los financiadores y stakeholders?	
2	¿Cuáles son las estrategias que se usan para garantizar que las comunidades locales participen en la planificación, diseño y ejecución del proyecto?	
3	¿Cómo se evalúa y se aborda el impacto ambiental de los proyectos durante todas las etapas, desde la planificación hasta la implementación y la operación?	
4	¿De qué manera piensa que los proyectos que ejecuta la organización aportan a las comunidades con las que trabaja? Enfóquese su respuesta en términos de trabajo decente, pago justo, prácticas laborales, proyección laboral, derechos humanos y comportamiento ético, fortalecimiento comunitario.	
5	¿De qué manera piensa que los proyectos que ejecuta la organización aportan a la protección y desarrollo sostenible del planeta? Enfóquese su respuesta en elementos relacionados con la sostenibilidad de transporte, ahorro de energía, energías limpias ahorro de agua, reciclaje, uso de abonos orgánicos para recuperación de suelos, etc	
6	¿De qué manera piensa que los proyectos que ejecuta la organización aportan a la prosperidad de la organización y de terceros? Enfóquese su respuesta en términos de factibilidad del proyecto, crecimiento organizacional, estabilidad financiera de la organización.	

Nota: Elaboración propia

**F. Anexo 6. Panel de expertos para la validación de contenido de los instrumentos
de medición**

Experto	Perfil	Experiencia	Instrumento
1	Doctor en Proyectos, MBA con énfasis en Finanzas Corporativas, Máster en Dirección Financiera, Especialista en Alta Gerencia Financiera y Profesional en Administración y Finanzas	Manejo financiero empresarial sector real y educación, dirección académica universitaria, dirección y asesoría técnica en registros calificados en el sector educativo, conferencista en temas de Gerencia Financiera a nivel Nacional e Internacional.	Encuesta
2	Máster en Gerencia de Proyectos, Especialista en Gerencia Tributaria y Profesional Abogado.	Abogado en organizaciones privadas y públicas (MADS), Director de Negocios e Innovación.	Encuesta
3	Biólogo. Especialista en Educación Ambiental.	Consultor ambiental de ONG (profesional técnico y operativo, coordinador de equipo, coordinador de actividades y profesional de apoyo)	Entrevista semiestructurada
4	Biólogo	Representante Legal y Coordinador de Proyectos en una ONG de carácter ambiental. Experiencia de más de 15 años en proyectos de investigación y conservación ejecutados por ONG.	Entrevista semiestructurada
5	Profesional en procesos agroecológicos y Especialista en Agricultura Familiar	Consultora proyecto de Restauración ecológica, Productora agroecológica y Docente hora cátedra INTEP	Entrevista semiestructurada

Nota: Elaboración propia

G. Anexo 7. Matriz de impacto

N°	CATEGORÍA	ELEMENTO	ENUNCIADO	INICIO DEL PROYECTO			FIN DEL PROYECTO		
				RESPUESTA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA
1	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	Empleo y dotación de personal	La organización implementa procesos estratégicos para garantizar vinculación local e idonea de personal en el equipo de trabajo	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
2	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	Relaciones laborales	La coordinación del proyecto implementa estrategias de construcción de confianza, comprensión y cooperación con su equipo de trabajo	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
3	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	Salud y seguridad en el trabajo	La organización promueve un ambiente seguro y sano para la implementación de las actividades del proyecto al igual que las responsabilidades contractuales de su personal	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
4	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	Formación (capacitación)	La organización promueve espacios de formación o fortalecimiento de capacidades del personal asociado al proyecto	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
5	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	Aprendizaje organizacional (sistematización y lecciones aprendidas)	La organización alienta a las diferentes áreas de trabajo y colaboradores en capturar, compartir y aplicar su conocimiento y experiencias en la ejecución de los proyectos	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
6	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	Igualdad de oportunidades	La organización y los proyectos que ejecuta brindan igualdad en términos de acceso, oportunidades y responsabilidades del personal vinculado	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE		El personal de la organización puede desarrollar s/o						

DATOS GENERALES Impacto SOCIAL Impacto AMBIENTAL Impacto ORGANIZACIONAL 3. RESUMEN GRÁFICO EVALUACIÓN

NT	ÁREA DE DESEMPEÑO	ASPECTOS ESPECÍFICOS	ENUNCIADO SOBRE EL TEMA ESPECÍFICO	INICIO DEL PROYECTO			FIN DEL PROYECTO		
				RESPUESTA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA
1	TRANSPORTE	Adquisiciones locales	La organización promueve la adquisición de productos y servicios en un porcentaje mayor local	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
2	TRANSPORTE	Comunicación digital	La organización usa plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
3	TRANSPORTE	Desplazamiento	La organización implementa un sistema de transporte local sostenible y minimiza la huella de carbono en transportes nacionales e internacionales	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
4	ENERGÍA	Consumo de energía	La organización promueve el teletrabajo reduciendo el consumo de energía en locaciones administrativas	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
5	ENERGÍA	Energía sostenible	La organización junto con las comunidades promueven iniciativas locales relacionadas con energías renovables y enmarcadas en un sentido del bien vivir.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
6	TIERRA, AIRE Y AGUA	Diversidad biológica	La organización gestiona proyectos que busquen la protección, conservación y recuperación de ecosistemas, hábitats s/o especies.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
7	TIERRA, AIRE Y AGUA	Calidad del agua	La organización gestiona proyectos relacionados al aprovechamiento sostenible del recurso hídrico	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
8	TIERRA, AIRE Y AGUA	Regeneración de suelos	La organización gestiona proyectos que busquen la recuperación y regeneración de suelos para promover	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	

DATOS GENERALES Impacto SOCIAL Impacto AMBIENTAL Impacto ORGANIZACIONAL 3. RESUMEN GRÁFICO EVALUACIÓN

NA	ÁREA DE DESEMPEÑO	ASPECTOS ESPECÍFICOS	ENUNCIADO SOBRE EL TEMA ESPECÍFICO	INICIO DEL PROYECTO			FIN DEL PROYECTO		
				RESPUESTA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA
1	FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	Análisis del caso del proyecto	La organización identifica previamente los beneficios y legos esperados que tiene el proyecto junto a las comunidades y aliados, y queda consignado en una ficha de proyecto.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
2	FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	Análisis financiero	La organización tiene presupuestado el proyecto desde un inicio, cuenta con un plan de adquisiciones y contempla imprevistos que pueden suceder en el desarrollo del proyecto.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
3	AGILIDAD EMPRESARIAL	Adaptabilidad	La organización implementa una estrategia de control de cambios del proyecto	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
4	AGILIDAD EMPRESARIAL	Sostenibilidad organizacional	La organización tiene diseñado e implementado una estrategia de sostenibilidad organizacional	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
5	ESTIMULACIÓN ECONÓMICA	Impacto económico local	Los proyectos que la organización ejecuta promueven el diseño e implementación de sistemas productivos sostenibles locales para mejorar los beneficios económicos locales.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	
6	ESTIMULACIÓN ECONÓMICA	Beneficios indirectos	La organización tiene la capacidad de medir los beneficios indirectos que trae la ejecución de sus proyectos.	PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE		PENDIENTE POR RESPONDER	PENDIENTE	

Nota: Elaboración propia

H. Anexo 8. Matriz de riesgos

A		B		C		D		E		F		G		H	
RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES															
Contrato No															
Proyecto:															
REGISTRO #	RIESGOS IDENTIFICADOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN PREVISTAS				Impacto	VALORACIÓN INICIAL		VALORACIÓN		REPORTE INTERMEDIO DE NOVEDADES Y ACCIONES TOMADAS		REPORTE FINAL DE NOVEDADES Y ACCIONES TOMADAS		
1															
2															
3															
4															

VALORACIÓN	IMPACTO POTENCIAL				
	1	2	3	4	5
5					
4					
3					
2					
1					

- USE los colores de la matriz en función del impacto y la probabilidad.

Nota: Elaboración propia

I. Anexo 9. Matriz de necesidades organización/comunidades y territorio

	A	B	C	D	E	F	G	
		Corto plazo				Largo plazo		
		Confianza	Reconocimiento	Financiación	Sostenibilidad	Diversificación de aliados	Crecimiento	
CORFOPAL								
		Construcción de tejido social	Autonomía	Ingresos económicos	Gestión comunitaria	Reconocimiento	Gobernanza	
COMUNIDAD								
		Protección	Conservación	Restauración	Desarrollo sostenible	Replicabilidad	Sostenibilidad	
TERRITORIO								

Nota: Elaboración propia

J. Anexo 10. Base de datos para financiación

A	B	C	D	E	F	G	H
Entidad(es) financiadora(s)	Nombre de la beca o fondo	Público objetivo	Proyectos a financiar	Rango del presupuesto ofrecido (Min-Max)	Fecha(s) de apertura	Fecha(s) de cierre	Vinculo para descargar instrucciones y formularios
World Wild Life - WWF	EFN's Reforestation Grant Program	Organizaciones locales (en Amazonas y Andes) que: * Llevan a cabo actividades rentables de plantación de árboles nativos. * Se centran en especies nativas.	Conectar corredores, crear zonas de amortiguación, mejorar tierras degradadas, restaurar cuencas y expandir la cobertura en bosques.	USD\$20,000	1-nov-26	1-feb-27	https://wwf-efn.fluidreview.com/

Nota: Elaboración propia

M. Anexo 13. Carta de presentación de la organización y propuesta

Carta remisoría de la propuesta

Ciudad, Fecha

Señores

ASUNTO: Propuesta de Proyecto XXXX

Apreciados señores,

Por medio de la presente entregamos a su consideración el proyecto denominado ~~XXXX~~, para lo cual nos permitimos entregar los siguientes documentos:

1. Propuesta técnica y financiera
2. Información básica de la organización proponente
3. ~~XXXX~~
- 4.

Manifestamos que todos los documentos entregados a ~~XXXX~~ fueron tomados de nuestros archivos oficiales, son fidedignos, se encuentran completos y están ajustados a las instrucciones de los términos de referencia.

Atentamente,

Nombre
Identificación
Cargo
Organización

Nota: Elaboración propia

N. Anexo 14. Memoria de reunión

MEMORIA DE REUNIONES			
PROYECTO:			
TIPO DE REUNIÓN	Programación	Inicio	Seguimiento
OBJETO DE LA REUNIÓN:			
LUGAR:		Fecha:	
MEMORIA PREPARADA POR:			

1. **AGENDA:** (Indique la agenda adelantada)

AGENDA	RESPONSABLES
1.	
2.	

2. **PARTICIPANTES:** (Registre la información de los principales participantes y anexe el Registro de Asistentes Formato-F01.)

NOMBRE PARTICIPANTE	ORGANIZACIÓN	TELÉFONO o CORREO

3. **COMPROMISOS DE LA REUNIÓN ANTERIOR:** (Señale los compromisos de la reunión anterior y el estado actual)

COMPROMISOS REUNIÓN ANTERIOR	RESPONSABLES / ESTADO
1.	
2.	

4. **DESARROLLO DE LA REUNIÓN:** (Reporte los principales temas tratados y las decisiones tomadas en la reunión)

5. **TEMAS PENDIENTES Y COMPROMISOS:** (Señale los temas que quedaron pendientes y los compromisos adquiridos en la reunión)

TEMAS PENDIENTES / COMPROMISOS	RESPONSABLES / FECHA
1.	
2.	

ANEXOS: DOCUMENTOS DE LA REUNIÓN

FIRMA RESPONSABLE
EQUIPO EJECUTOR

FECHA:

Nota: Elaboración propia

Q. Anexo 17. Formato plan de adquisiciones

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
PLAN DE ADQUISICIONES											
Contrato No											
Proyecto:											
Número de la línea	Tipo de vinculación (contrato, OS, OC, Anticipos, etc)	Descripción del procesos eleccionado: Directo, Lista corta, Abierto	Descripción	Tipo de Organización (persona natural, jurídica o mixta)	Nombre de proveedor	Estimado \$	Presupuesto	Diferencia	Priorización	Observación	Fecha estimada de adquisición
						\$ -	\$ -	\$ -			
						\$ -	\$ -	\$ -			

Nota: Elaboración propia

R. Anexo 18. Formato estrategia de comunicaciones

	A	B	C	D	E	F	G
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN							
Contrato No							
Proyecto:							
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	PÚBLICO	ACCIÓN	CANAL	ACTIVIDAD	MEDICIÓN	EVALUACIÓN	

Nota: Elaboración propia

T. Anexo 20. Formato de solicitudes de cambio

EPTACIÓN DE ENTREGABLES		
NOMBRE DEL PROYECTO		FECHA DE CREACIÓN
PROYECTO MGR.		FECHA DE LA VERSIÓN
ORGANIZACIÓN		VERSIÓN NO. 0.0.0
CASO DE CAMBIO		
CAMBIO PROPUESTO	Descripción detallada del cambio propuesto	
POR QUÉ SE REQUIERE UN CAMBIO	Descripción detallada de las razones que requieren el cambio y cómo el cambio se corresponde con la misión de la organización	
RESULTADO PREVISTO	Descripción detallada de los logros y beneficios resultantes	
PLAZOS ESTIMADOS	Marco de tiempo anticipado para la preparación, planificación, consulta, implementación y evaluación	
FACTORES ADICIONALES	Considere cualquier otro factor crucial para la implementación exitosa del cambio propuesto, como la necesidad de conciencia sobre el cambio, el clima del entorno laboral, los cambios anteriores, etc.	
COSTOS ESTIMADOS	Tabla completa a continuación	
IMPACTO DE LAS PARTES INTERESADAS	Identificar a las partes interesadas y los beneficios potenciales y los efectos adversos para cada uno	
	BENEFICIOS POTENCIALES	POSIBLES EFECTOS ADVERSOS
1		
2		
3		
APROBACIÓN		
REPRESENTANTE LEGAL		FIRMA
DIRECTOR CIENTÍFICO Y DE PROYECTOS		FIRMA
COMENTARIOS ADICIONALES		
Incluir cualquier comentario adicional		

Nota: Elaboración propia

U. Anexo 21. Formato de selección y evaluación de proveedores

A	B	C	D
ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES			
Contrato No			
Proyecto:			
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR:			
C.C. O NIT:			
LUGAR Y FECHA DE LA EVALUACIÓN:			
CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE - El contrato se terminó antes de lo estipulado.	0,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO - El contrato se terminó en la fecha estipulada.	0,0
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR - El contrato se entregó posterior a la fecha estipulada, pero no superior al 20% de la duración del mismo.	0,0
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE - El contrato se entregó en fecha posterior a la estipulada, superior al 20% de la duración del mismo.	0,0
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE - El contratista supera las expectativas y mejora las especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.	0,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO - El contratista cumplió con los requisitos y especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.	0,0
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR - El contratista faltó a uno o más requisitos y/o especificaciones técnicas, que previo requerimiento fueron subsanadas sin incurrir en perjuicios para la Universidad.	0,0
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE - El contratista presentó inconformidades graves en la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas exigidas, ocasionando incumplimiento del contrato y dando lugar a la aplicación de garantías.	0,0
	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE - El contratista mantiene actualizado su documentación en el Banco de Proveedores de la Universidad y constituye las garantías para el perfeccionamiento del contrato en tiempo oportuno.	0,0
SOPORTE TÉCNICO	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: La asesoría es oportuna y acertada.	0,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: Realizará asesoría cuando se requiere.	0,0
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: La asesoría es ocasional.	0,0
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No realiza el servicio de asesorías pactado en el contrato.	0,0
			0,0
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO	
	4,5 - 5,0	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.	
	3,9 - 4,4	Bueno - Proveedor confiable.	
	3,0-3,8	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado	
	0,0 - 2,9	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.	
OBSERVACIONES:			
RESPONSABLES:			

Nota: Elaboración propia

V. Anexo 22. Formato de lecciones aprendidas

LECCIONES APRENDIDAS	
Datos generales	
Nombre del proyecto	
No del contrato	
Financiado	
Comunidad aliada	
Fecha de diligenciamiento	
Características específicas de la experiencia	
Tema de la lección aprendida	/
Describe la situación o experiencia	
Describe el impacto positivo o negativo que generó la situación o experiencia frente a los resultados esperados	
¿Cómo y cuáles fueron las soluciones o acciones de mejora (si las hubo)?	
¿Cuál fue la lección aprendida?	
¿Cuál es su recomendación para obtener mejores resultados en un escenario similar?	

Nota: Elaboración propia