



Propuesta de una guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, desde un enfoque de gerencia de proyectos sostenibles.

Luis Albeiro Cubillos Tovar
Jefferson Sneider Ordoñez Tovar
Edwin Sebastian Cubillos Tovar

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Programa Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
19/03/2026

Propuesta de una guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, desde un enfoque de gerencia de proyectos sostenibles.

Luis Albeiro Cubillos Tovar
Jefferson Sneider Ordoñez Tovar
Edwin Sebastián Cubillos Tovar

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

Director (a):
Julián Daniel Torres Vanegas
Modalidad:
Monografía

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Programa Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
19/03/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 19/03/2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestra familia, raíz común de este camino académico y humano que hoy culminamos juntos. A nuestros padres, por su esfuerzo constante, por los valores sembrados desde la infancia y por enseñarnos que el estudio, la responsabilidad y la honestidad son herencias que trascienden el tiempo. Su apoyo incondicional, muchas veces silencioso, fue el motor que nos permitió avanzar incluso en los momentos de mayor exigencia.

Como primos, este proceso representa mucho más que un logro académico. Es el reflejo de una historia compartida, de crecer juntos, de acompañarnos en distintas etapas de la vida y de demostrar que los lazos familiares, cuando se fortalecen con respeto, compromiso y trabajo en equipo, se convierten en una verdadera fortaleza. Haber recorrido este camino como familia nos permitió aprender no solo desde lo académico, sino también desde la empatía, la paciencia y la confianza mutua.

Dedicamos también este trabajo a quienes, desde el ejemplo cotidiano, nos enseñaron a no abandonar los proyectos iniciados, a asumir los retos con responsabilidad y a entender que los resultados no llegan de manera inmediata, sino como consecuencia del esfuerzo sostenido y la coherencia entre lo que se sueña y lo que se hace.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, pilares inquebrantables en este recorrido, por su presencia constante, su confianza en nuestras capacidades y por sostenernos emocional y espiritualmente en los momentos más exigentes de este proceso. En muchos casos, su apoyo trascendió al contexto económico, y ello representó una expresión tangible de compromiso y generosidad que hizo posible avanzar sin interrupciones. Su afecto, paciencia y ejemplo de vida han sido la base sobre la cual se construye este logro.

Expresamos nuestra sincera gratitud al Dr. Julián Daniel Torres Vanegas, tutor de este proyecto de tesis, por su acompañamiento riguroso, por la exigencia reflexiva que imprimió en cada revisión, y por su compromiso con una formación integral basada en la calidad, el pensamiento crítico y el impacto real de los proyectos. Sus observaciones, siempre oportunas, nos motivaron a buscar niveles superiores de claridad, profundidad y aplicabilidad.

También queremos expresar un agradecimiento profundo a la Dra. Leslie Trujillo, por su cercanía, sensibilidad y apoyo constante en diferentes momentos del proceso. Su orientación académica y su respaldo humano fueron claves para no desfallecer durante los desafíos propios del camino. Más allá de la academia, nos brindó confianza, motivación y contención emocional.

Reconocemos el valor de las entidades públicas y comunitarias que han liderado iniciativas de turismo verde en Bogotá. Su trabajo cotidiano fue inspiración para el enfoque práctico de esta guía. Agradecemos a quienes nos facilitaron información, compartieron experiencias y confiaron en la utilidad de esta propuesta para el territorio.

Finalmente, extendemos un agradecimiento sincero a todos aquellos amigos, colegas y compañeros de ruta que, con un consejo oportuno, una palabra de aliento o una conversación honesta, contribuyeron silenciosamente a la culminación de esta etapa.

Este logro es colectivo. Cada nombre, cada gesto y cada palabra de apoyo han dejado huella en este trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación propone el diseño de una guía metodológica que permitirá estandarizar la gestión efectiva y sostenible de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, como respuesta a la necesidad de contar con lineamientos claros que orienten este tipo de iniciativas. El propósito es ofrecer una herramienta práctica para actores públicos y privados, que facilite la planificación, ejecución y evaluación de proyectos turísticos, que sean de vocación verde.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño exploratorio, basado en la revisión documental y el análisis comparativo de marcos conceptuales, metodologías de gestión de proyectos y experiencias relacionadas con proyectos verdes en el sector turístico. A partir de este proceso se plantearon metas específicas que incluyen la identificación de los elementos constitutivos esenciales para el diseño de la guía, la formulación de criterios técnicos y estructurales que orienten la planificación, ejecución y evaluación de estos proyectos, y el análisis de experiencias previas con el fin de identificar buenas prácticas aplicables al contexto territorial.

Como resultado, se estructuró una guía metodológica, que integra estándares internacionales de gestión de proyectos (PMBOK®, ISO 21500, PRISM...), y se adapta a la realidad territorial de Bogotá. Se concluye que la aplicación de un enfoque metodológico integral y contextualizado fortalece la sostenibilidad y replicabilidad de los proyectos verdes, promoviendo el turismo responsable.

Palabras clave: turismo sostenible, proyectos verdes, guía metodológica, gestión de proyectos, sostenibilidad.

Abstract

This research paper proposes the design of a methodological guide that will standardize the effective and sustainable management of green projects in Bogotá's tourism sector, addressing the need for clear guidelines to orient this type of initiative. The aim is to provide a practical tool for public and private stakeholders, facilitating the planning, execution, and evaluation of tourism projects with a green vocation.

The research was conducted under a qualitative approach with an exploratory design, based on document review and comparative analysis of conceptual frameworks, project management methodologies, and experiences related to green projects in the tourism sector. From this process, specific objectives were established, including the identification of essential components for the design of the guide, the formulation of technical and structural criteria to guide the planning, execution, and evaluation of these projects, and the analysis of previous experiences in order to identify best practices applicable to the territorial context.

As a result, a methodological guide was structured, integrating international project management standards (PMBOK®, ISO 21500, PRISM, among others), and adapted to the territorial reality of Bogotá. It is concluded that the application of a comprehensive and context-sensitive methodological approach strengthens the sustainability and replicability of green projects, fostering responsible tourism.

Keywords: sustainable tourism, green projects, methodological guide, project management, sustainability.

Tabla de contenido

<i>Lista de figuras</i>	12
<i>Lista de Tablas</i>	13
<i>Introducción</i>	15
<i>Objetivos</i>	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
<i>Justificación</i>	19
Marco Teórico	21
1. Economía Verde	21
1.1. Mirada Internacional del Concepto de Economía Verde	21
1.2. Concepción de la Economía Verde en Colombia	24
1.3. Avances de la Economía Verde en Colombia	26
2. Gestión de Proyectos	28
2.1. Metodologías de Gestión de Proyectos	30
2.2. Estándares Internacionales en la Gestión de Proyectos	34
3. Proyectos Verdes	36
3.1. La Gestión de Proyectos Verdes	37
3.2. La Gestión de Proyectos Verdes en Colombia	38
3.3. Herramientas para Entender las Características de la Gestión de los Proyectos Verdes	41
3.4. Relación Conceptual entre Economía Verde, Turismo Sostenible y Proyectos Verdes	54
3.5. Diferenciación Proyectos Verdes y Proyectos Sostenibles	56
4. Mapeo de Proyectos Verdes en el Sector Turístico en Bogotá	57

<i>Hipótesis</i>	68
Categorías de Análisis en la Investigación Cualitativa	68
<i>Metodología</i>	70
Enfoque de la Investigación	70
Tipo de Investigación	70
Metodología de Investigación	71
Fase 1. Revisión Documental	72
Fase 2. Análisis de la Pertinencia de la Información	73
Enfoque Metodológico de Revisión Documental Basado en PRISMA	74
Fase 3. Construcción del Marco Metodológico	77
Fase 4. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Análisis de la Información	78
Fase 5. Consolidación de la Propuesta de una Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Verdes en el Sector Turístico de Bogotá, desde un Enfoque de Gerencia de Proyectos Sostenibles	79
<i>Propuesta de Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Verdes en el Sector Turístico de Bogotá, desde un Enfoque de Gerencia de Proyectos Sostenible</i>	81
Propósito y Alcance de la Guía Metodológica	81
Enfoque Conceptual de la Guía	82
Principios Orientadores de la Guía Metodológica	84
Principio de Sostenibilidad Integral	84
Principio de Enfoque Territorial	85
Principio de Coherencia Metodológica	85
Principio de Toma de Decisiones Informada	85
Principio de Participación de Actores	85
Principio de Mejora Continua	86

Principio de Alineación con Políticas Públicas y Estándares	86
<i>Estructura General de la Guía Metodológica</i>	87
Fases de Gestión del Proyecto	87
Objetivos de Cada Fase.....	87
Herramientas de Gerencia de Proyectos	88
Indicadores de Gestión y Evaluación.....	88
Mecanismos de Seguimiento y Retroalimentación	88
<i>Fases de la Guía Metodológica para Proyectos Verdes Turísticos</i>	89
Fase 1 – Identificación y Formulación del Proyecto Verde	90
Fase 2 – Planificación del Proyecto con Enfoque Sostenible	94
Criterios de Sostenibilidad Integrados en la Planificación.....	96
Resultados Esperados de la Fase.....	97
Fase 3 – Ejecución y Seguimiento del Proyecto	98
Fase 4 – Evaluación y Cierre del Proyecto.....	101
<i>Herramientas de Gerencia de Proyectos Aplicadas a Cada Fase</i>	105
Herramientas Aplicadas en la Fase 1 – Identificación y Formulación del Proyecto.....	106
Herramientas Aplicadas en la Fase 2 – Planificación del Proyecto con Enfoque Sostenible.....	108
Herramientas Aplicadas en la Fase 3 – Ejecución y Seguimiento del Proyecto	110
Herramientas Aplicadas en la Fase 4 – Evaluación y Cierre del Proyecto	112
<i>Criterios de Sostenibilidad para Proyectos Verdes Turísticos.....</i>	113
Criterios ambientales	114
Criterios Sociales	115
Criterios Económicos	116

Aplicación de los Criterios de Sostenibilidad en la Guía Metodológica	117
<i>Indicadores Clave Para la Gestión y Evaluación de Proyectos Verdes</i>	<i>117</i>
Indicadores para la Dimensión Ambiental.....	118
Indicadores Para la Dimensión Social	120
Indicadores Para la Dimensión Económica	122
Indicadores de Gestión del Proyecto.....	124
Uso de los Indicadores en la Guía Metodológica	126
Validación Conceptual de la Guía Metodológica Propuesta	127
<i>Aportes de la Guía Metodológica a la Gerencia de Proyectos en el Sector Turístico</i>	<i>128</i>
<i>Consideraciones Finales de la Propuesta</i>	<i>130</i>
<i>Limitaciones del Estudio y Líneas Futuras de Investigación.....</i>	<i>131</i>
Limitaciones del Estudio	131
Líneas Futuras de Investigación.....	132
<i>Conclusiones y Trabajo Futuro.....</i>	<i>133</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>133</i>
<i>Trabajo Futuro.....</i>	<i>135</i>
<i>Referencias</i>	<i>136</i>

Lista de figuras

Figura 1..... 23
Figura 2..... 27
Figura 3..... 57

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis comparativo de metodologías de gerencia de proyectos y su aplicabilidad en contextos sostenibles.....	32
Tabla 2 Consolidación de herramientas claves para tener en cuenta en las características de la gestión de proyectos verdes en el sector turismo	43
Tabla 3 Mapeo de proyectos verdes en Bogotá región	59
Tabla 4 Categorías de análisis.....	69
Tabla 5 Analisis comparativo de metodologia de gestion de proyectos	74.91
Tabla 6 Principales actividades de la fase.....	90
Tabla 7 Criterios de sostenibilidad aplicables en la fase	92
Tabla 8 Herramientas de gerencia de proyectos sugeridas	993
Tabla 9 Resultados esperados de la fase	93
Tabla 10 Principales actividades de la fase.....	95
Tabla 11 Criterios de sostenibilidad.....	96
Tabla 12 Herramientas	97
Tabla 13 Resultados	98
Tabla 14 Apoyo metodológico para la gestión y el control del proyecto	99
Tabla 15 Productos y aportes de la fase al ciclo de vida del proyecto	100
Tabla 16 Elementos clave para la evaluación y el cierre del proyecto	102
Tabla 17 Evaluación de la sostenibilidad al cierre del proyecto	103
Tabla 18 Apoyo metodológico para la evaluación y el cierre del proyecto	103
Tabla 19 Productos y aportes de la fase al ciclo de vida del proyecto	104
Tabla 20 Herramientas aplicadas en la Fase 1	107
Tabla 21 Herramientas aplicadas en la Fase 2	109
Tabla 22 Herramientas aplicadas en la Fase 3	111
Tabla 23 Herramientas aplicadas en la Fase 4	113
Tabla 24 Criterios ambientales.....	114

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
VERDES EN EL SECTOR TURÍSTICO DE BOGOTÁ

Tabla 25 Criterios sociales	115
Tabla 26 Criterios económicos.....	116
Tabla 27 Indicadores para la dimensión ambiental	120
Tabla 28 Indicadores para la dimensión social	122
Tabla 29 Indicadores para la dimensión económica	124
Tabla 30 Indicadores de gestión del proyecto	126

Introducción

La gestión de proyectos con enfoque sostenible se ha consolidado como una línea estratégica dentro del campo de la Gerencia de Proyectos, especialmente frente a los desafíos contemporáneos que plantea el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y las crecientes exigencias sociales por un desarrollo económico equitativo. En este contexto, el presente trabajo de investigación se inscribe en la línea de investigación "Modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos", del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, con el propósito de aportar al desarrollo de herramientas metodológicas que fortalezcan la planificación, ejecución y evaluación de proyectos verdes en el sector turismo del Distrito Capital de Bogotá. El estudio adopta un enfoque cualitativo, de carácter aplicado, orientado al diseño de un instrumento metodológico para la gestión de proyectos.

El turismo, en su dimensión sostenible, ha sido reconocido por organismos internacionales como una actividad con alto potencial para generar ingresos, preservar el patrimonio natural y cultural, y promover el desarrollo comunitario. Sin embargo, su consolidación como motor de economía verde enfrenta múltiples retos, particularmente en territorios con alta diversidad ecosistémica y complejidad institucional, como Bogotá. A pesar de los esfuerzos institucionales, como el Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV 2022–2030) y la Estrategia Distrital de Crecimiento Verde (EDCV 2021–2030), persisten brechas significativas en la formulación e implementación de proyectos turísticos con enfoque verde, evidenciadas en la dispersión de iniciativas, la débil articulación intersectorial y la escasa sistematización de experiencias previas.

En este contexto, se identifica como problemática central la ausencia de una guía metodológica que permita estandarizar la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, integrando criterios técnicos, estructurales y de sostenibilidad contextualizados a la realidad territorial. Esta carencia limita la capacidad de los actores públicos y privados para formular proyectos coherentes, medibles y alineados con las políticas de desarrollo sostenible. Además, se han documentado debilidades en la identificación de proyectos con

verdadera vocación verde, debido a la falta de criterios homogéneos que orienten su diseño e implementación. A ello se suma la limitada apropiación de estándares internacionales de gestión de proyectos (como PMBOK®, ISO 21500 y PRISM), lo cual reduce la calidad y efectividad de las iniciativas.

Diversos estudios y diagnósticos, como el desarrollado por el Instituto Distrital de Turismo (IDT, 2022), han evidenciado que las iniciativas turísticas en Bogotá carecen de un enfoque sistémico que articule los principios del desarrollo sostenible con las herramientas propias de la gerencia de proyectos. En paralelo, experiencias en otras regiones del país, como el Quindío y Cundinamarca, muestran avances en la implementación de prácticas sostenibles, aunque sin el respaldo de una metodología estructurada que garantice su replicabilidad. A nivel internacional, modelos de gestión de proyectos turísticos sostenibles promueven el uso de guías metodológicas para asegurar la coherencia técnica y la evaluación del impacto ambiental, económico y social. Esta evidencia empírica y bibliográfica sustenta la necesidad de una propuesta metodológica que permita consolidar los proyectos turísticos verdes en Bogotá como iniciativas viables, estratégicas y sostenibles.

En este marco, la presente investigación se orienta por la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo se puede diseñar y validar, mediante criterios técnicos, una guía metodológica que estandarice la gestión sostenible de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá?*

El documento se estructura en siete apartados. En el primero se presenta el planteamiento del problema y la pregunta de investigación. En el segundo se formulan los objetivos generales y específicos. El tercer apartado expone la justificación del estudio. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, seguido del diseño metodológico. En los apartados finales se presentan los resultados, la propuesta metodológica, las conclusiones y recomendaciones, así como el cronograma y las referencias bibliográficas, conforme a los lineamientos de la Universidad EAN.

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS VERDES EN EL SECTOR TURÍSTICO DE BOGOTÁ 17

La propuesta metodológica incorpora un proceso de validación conceptual orientado a garantizar su coherencia, aplicabilidad y alineación con estándares de gerencia de proyectos y sostenibilidad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una guía metodológica, basada en estándares de gerencia de proyectos y criterios de sostenibilidad, que oriente la planificación, ejecución y evaluación de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos conceptuales, normativos y metodológicos asociados a la gestión de proyectos verdes en el sector turístico, a partir de una revisión documental sistemática.
- Analizar criterios técnicos y estructurales utilizados en proyectos verdes turísticos en Bogotá, desde la perspectiva de la gerencia de proyectos
- Comparar características, criterios y prácticas de gestión utilizados en proyectos verdes del sector turístico en Bogotá.
- Integrar los hallazgos del análisis documental y comparativo en el diseño de una guía metodológica para la gestión de proyectos verdes , incluyendo su validación conceptual.

Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica a partir de la creciente relevancia que ha adquirido la economía verde en la formulación e implementación de proyectos del sector turístico, especialmente en contextos urbanos y territoriales complejos como el Distrito Capital de Bogotá. En el marco de la agenda nacional e internacional de desarrollo sostenible, el turismo ha sido identificado como un sector estratégico con alto potencial para contribuir al crecimiento económico, la generación de empleo y la preservación del patrimonio natural y cultural, siempre que sus iniciativas se desarrollen bajo criterios de sostenibilidad claramente definidos.

En el caso particular de Bogotá, el turismo se ha consolidado como uno de los sectores con mayor dinamismo dentro de la economía urbana. Según el Observatorio de Turismo de Bogotá, la ciudad ha recibido en los últimos años más de 12 millones de visitantes anuales, de los cuales cerca de 1,7 millones corresponden a turistas internacionales, posicionándose como el principal destino turístico del país (Instituto Distrital de Turismo [IDT], 2023). Asimismo, el sector turístico genera importantes encadenamientos productivos en actividades como alojamiento, gastronomía, transporte y servicios culturales, contribuyendo de manera significativa a la generación de empleo y al fortalecimiento de la economía local. Estos datos evidencian la importancia estratégica del turismo para el desarrollo económico de la ciudad y la necesidad de promover modelos de desarrollo turístico que integren criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Desde el punto de vista normativo y estratégico, esta investigación se alinea con los lineamientos del Plan Nacional de Negocios Verdes 2022–2030 (PNNV), liderado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el cual promueve la consolidación de iniciativas económicas sostenibles —incluido el turismo— como motor de desarrollo, bajo el enfoque de triple impacto: ambiental, social y económico. De igual manera, el estudio se articula con la Estrategia Distrital de Crecimiento Verde 2021–2030 (EDCV) de Bogotá, que reconoce la necesidad de incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de reactivación económica y en la formulación de proyectos que armonicen el crecimiento

económico con la gestión responsable de los recursos naturales. En este contexto, resulta evidente la necesidad de contar con herramientas metodológicas que orienten la gestión de proyectos turísticos coherentes con estas políticas públicas.

Desde una justificación académica, el estudio aporta a la literatura en gerencia de proyectos al abordar una brecha identificada en el contexto local: la ausencia de una guía metodológica que integre de manera sistemática los principios de sostenibilidad con los estándares de gerencia de proyectos aplicados al sector turístico. Si bien existen lineamientos normativos, diagnósticos institucionales y experiencias aisladas, estas no se encuentran suficientemente sistematizadas desde una perspectiva metodológica que facilite su replicabilidad, evaluación y mejora continua. En este sentido, la investigación contribuye al desarrollo del conocimiento aplicado en gerencia de proyectos sostenibles, particularmente en un sector que presenta alta complejidad institucional y territorial.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica en la necesidad de diseñar un instrumento que permita estandarizar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos verdes turísticos, apoyándose en estándares reconocidos de gerencia de proyectos, como los propuestos por el Project Management Institute (PMI), así como en criterios de sostenibilidad. La elaboración de una guía metodológica validada mediante criterios técnicos permite superar enfoques meramente descriptivos y ofrece un marco estructurado para la toma de decisiones gerenciales, fortaleciendo la calidad y efectividad de los proyectos formulados en el sector.

Finalmente, desde una justificación práctica y social, la propuesta de una guía metodológica constituye una herramienta útil para actores públicos y privados involucrados en el desarrollo de proyectos turísticos en Bogotá, al facilitar la identificación de proyectos con verdadera vocación verde, mejorar su coherencia técnica y promover su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible. Asimismo, la validación técnica de la guía garantiza su aplicabilidad y pertinencia, incrementando su potencial como referente para la gestión de proyectos turísticos sostenibles en el ámbito local y regional.

Marco Teórico

1. Economía Verde

1.1. Mirada Internacional del Concepto de Economía Verde

La economía verde ha emergido como un tema de creciente relevancia en el contexto latinoamericano, captando la atención tanto de la comunidad científica como de los líderes políticos. Si bien el término "economía verde" comenzó a ganar tracción a fines de la década de 1980 (Serrano Mancilla, A., & Martín Carrillo, S., 2011). La región ya tenía antecedentes en la discusión sobre la protección ambiental y la necesidad de reducir las emisiones industriales. Sin embargo, la fuerte promoción de la economía verde, a menudo impulsada por los países industrializados, ha generado inquietudes en Latinoamérica. Estas inquietudes se centran en si se están considerando adecuadamente las particularidades del desarrollo regional, las diversas necesidades y las condiciones climáticas específicas de los países latinoamericanos.

Para la Unión Europea, la economía verde es fundamental para lograr la sostenibilidad y la autonomía estratégica, abordando la escasez de recursos naturales y la gestión de residuos (Velayos González, 2025). La UE ha establecido normativas y directivas para promover prácticas empresariales sostenibles, buscando un equilibrio entre el crecimiento económico y la protección ambiental, como se evidencia en su estrategia verde y la taxonomía europea.

Según Paz Valdivia (2024), China implementó su estrategia de economía verde mediante el XIII Plan Quinquenal (2016-2020), centrado tanto en el desarrollo socioeconómico como en la protección ambiental. El objetivo prioritario de estos planes fue combatir el cambio climático y reducir los índices de contaminación, fortaleciendo la resiliencia del país ante los desafíos ecológicos

Por otra parte, Cedeño-Cedeño et al. (2021) plantea una comprensión estratégica del crecimiento verde en el sector turístico, abordándolo no solo como una respuesta a los retos ambientales, sino como un proceso de innovación sistémica que redefine los modelos productivos del sector. Esta visión impulsa una transición desde el turismo tradicional hacia un turismo regenerativo, centrado en la eficiencia de recursos, el uso de tecnologías limpias y la generación de valor en las comunidades receptoras.

Tales planteamientos complementan el enfoque del proyecto de investigación al resaltar que la sostenibilidad turística no es un estado final, sino un proceso dinámico guiado por la transformación organizacional y la mejora continua. En ese sentido, el documento destaca la necesidad de contar con esquemas de gobernanza que integren a múltiples actores — desde comunidades locales hasta agencias gubernamentales— como condición esencial para consolidar ecosistemas turísticos sostenibles y resilientes.

Además, la revisión comparada que ofrece el artículo sobre América Latina permite identificar una brecha estructural en el diseño e implementación de proyectos turísticos sostenibles; la ausencia de metodologías aplicadas y marcos normativos integrados. La falta de articulación entre políticas ambientales y turísticas, junto con la débil capacidad institucional, ha limitado la identificación clara de proyectos con vocación verde.

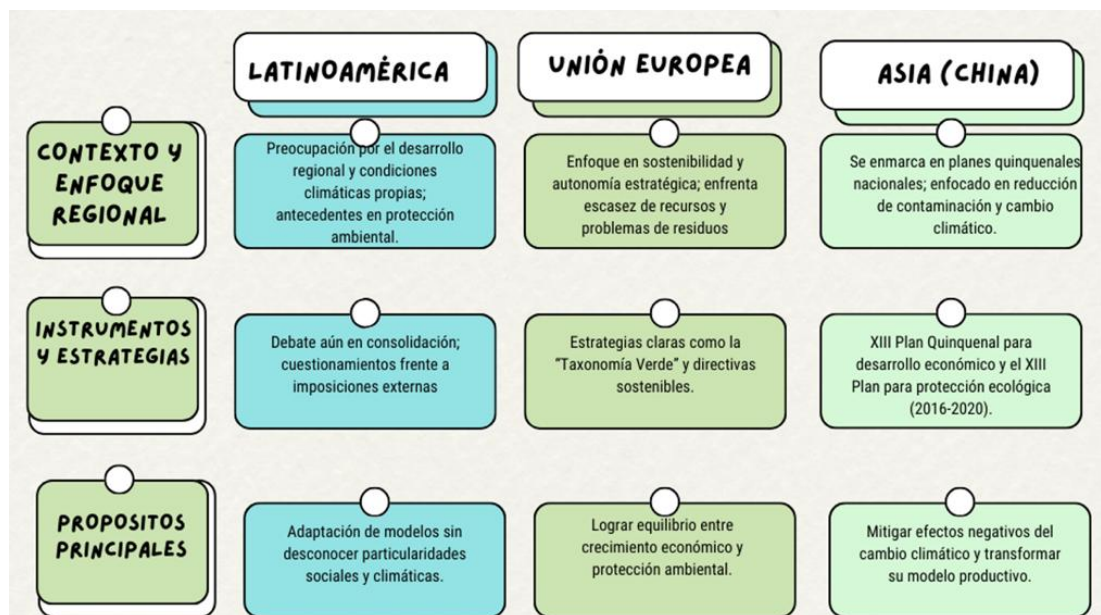
Esta constatación respalda directamente la hipótesis del proyecto de investigación, al evidenciar la necesidad de una guía metodológica que permita planificar, ejecutar y evaluar proyectos turísticos con criterios técnicos, indicadores de sostenibilidad y participación. Asimismo, el enfoque propositivo del artículo sobre el rol de la innovación como eje articulador de sostenibilidad refuerza el valor de diseñar instrumentos prácticos que orienten a los gestores territoriales en la transformación del turismo convencional hacia modelos alineados con los principios de la economía verde.

De tal forma, la economía verde se percibe de manera diferente en las regiones analizadas. En Latinoamérica, se ve como una herramienta para integrar la sostenibilidad en el desarrollo económico, aunque con la preocupación de que a veces prioriza el crecimiento sobre la equidad social y ambiental (Vershínina, I. M. (s. f.).

En la Unión Europea la considera clave para su autonomía estratégica y sostenibilidad, buscando liderar su promoción global (González, O. V., 2025). Por otro lado, China la vincula estrechamente a sus políticas ambientales y la ve como una oportunidad para impulsar su desarrollo económico sostenible (Paz Valdivia, C. L., 2024). Estas perspectivas diversas configuran un panorama complejo y dinámico de la economía verde a nivel global, donde Colombia también busca definir su propio camino. A continuación se abordará la concepción colombiana. (Ver Figura 1.)

Figura 1

Concepción internacional de Economía Verde



Nota. Basado en Paz Valdivia (2024), la implementación de la economía verde en China se consolidó mediante el XIII Plan Quinquenal (2016-2020), el cual integró objetivos de desarrollo socioeconómico y protección ambiental para mitigar el cambio climático y reducir los índices de contaminación nacional.

1.2. Concepción de la Economía Verde en Colombia

De acuerdo con Cardona Calle, D. A., & Echeverri Sierra, A. (2018). La economía verde en Colombia se ha integrado en diversas políticas y estrategias de desarrollo, reflejando un intento de alinear el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, muestra cómo se adoptó el "crecimiento verde" como un eje central, y se han impulsado iniciativas como la misión de crecimiento verde, donde fue fundamental la búsqueda de la colaboración entre el sector público y privado para promover inversiones en esta área. A nivel regional, la Estrategia Distrital de Crecimiento Verde (EDCV) 2021-2030 para Bogotá también destaca la importancia de la economía verde para el desarrollo sostenible de la ciudad.

Esta concepción de la economía verde en Colombia se caracteriza por varios elementos clave. Se prioriza el "crecimiento verde" como un objetivo fundamental, buscando un equilibrio entre el desarrollo económico y la sostenibilidad. Se enfatiza la necesidad de considerar el "triple impacto" de las actividades productivas: social, ambiental y económico. También, se busca la articulación con agendas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París (UNFCCC, 2016). Además, se promueve el desarrollo de "negocios verdes" en sectores como el turismo y las energías renovables.

Sin embargo, de acuerdo con Cardona y Echeverri (2018), la economía verde en Colombia se ha encontrado en múltiples debates y críticas relacionadas con las prácticas que se han generado en el marco del crecimiento económico sobre la protección ambiental y la equidad social, perpetuando un modelo extractivista.

También, se cuestionan sobre la efectividad de los mecanismos de mercado, como la compensación de emisiones de carbono, para solucionar los problemas ambientales. Por otro lado, señalan la necesidad de mejorar la participación de las comunidades locales y la gobernanza en la toma de decisiones relacionadas con la economía verde.

Sin embargo, González-Argote, Sánchez-Castillo y Gómez Cano (2024) presentan la economía verde como un campo de estudio y una línea de investigación multidisciplinaria que ha cobrado importancia en los últimos años, esto considerando que se caracteriza por un enfoque hacia la producción de bienes y servicios que son amigables con el planeta y con los contextos sociales en que se producen las relaciones económicas, siempre en busca de la sostenibilidad y el crecimiento económico.

Por otra parte, es importante entender la economía verde desde su marco normativo en Colombia, donde se avanzó a través del CONPES 3934 (DNP, 2018) donde se establece la Política de Crecimiento Verde para Colombia, reconociendo la necesidad de un modelo económico más sostenible que aproveche el capital natural del país. La política se centra en cinco ejes estratégicos: nuevas oportunidades económicas, uso eficiente de recursos, desarrollo del capital humano, ciencia, tecnología e innovación, y coordinación interinstitucional. Su implementación busca equilibrar el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental y la inclusión social, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros compromisos internacionales

Ahora bien, luego de avanzar en la revisión sobre la economía verde (en adelante EV), es fundamental lograr entender cómo a través de una mirada en la línea del tiempo sobre la evolución de esta, se dará lugar a revisar el mapeo de actores que han permitido avanzar en su desarrollo en el país.

1.3. Avances de la Economía Verde en Colombia

Colombia ha establecido una trayectoria sólida hacia un futuro sostenible, comenzando con la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que propuso Naciones Unidas en el 2015 (Traslaviña, S. L. N. (2024) y el Acuerdo de París (UNFCCC, 2016), que marcaron el inicio de un compromiso global y nacional hacia una economía baja en carbono. La política CONPES 3934 "Política de Crecimiento Verde" (DNP, 2018) delineó la hoja de ruta para el crecimiento verde, promoviendo la creación de empleos verdes y la adaptación de la fuerza laboral, alineada con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (2018). Entre 2019 y 2021, se realizaron estudios para identificar el potencial de empleos verdes y las brechas de habilidades en sectores como el carbón, el turismo, la industria farmacéutica, la economía circular y la bioeconomía, sentando las bases para programas y servicios específicos que se luego se enmarcaron en el CONPES 4023 (DNP, 2021).

En 2022, el "Pacto por la Justicia Ambiental, Empleos Verdes y la Transición Justa" (OIT, 2022) consolidó la colaboración entre el gobierno, las empresas y la academia para impulsar la economía circular. Paralelamente, se desarrollaron cursos de crecimiento verde (DNP, 2022) y se integró la sostenibilidad en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida" (DNP, 2024), reconociendo la bioeconomía como motor de crecimiento. El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE comenzó a medir los empleos verdes, permitiendo evaluar el impacto de las políticas y programas implementados. Además, el apoyo al SPE en realizar una primera medición de la demanda de estos empleos (DANE, 2024).

En 2024, se formuló una estrategia de transición justa (Servicio Público de Empleo., s.f.) para proteger a los trabajadores de sectores afectados y brindarles oportunidades de reconversión laboral, priorizando sectores clave como el minero-energético, el comercio, la industria, el turismo, el transporte, la agricultura y la construcción.

Además, se creó un catastro de perfiles y competencias verdes en la Alianza del Pacífico, consolidando los esfuerzos regionales hacia una economía sostenible. (Ver Figura 2)

En el 2025, el Servicio Público de Empleo-SPE, hace el lanzamiento de la estrategia de Enverdeamiento del SPE (SPE,2025), donde aclara las características para la clasificación de empleos verdes y nos da apertura para revisar las consideraciones en la concepción de los proyectos verdes y la gestión de proyectos.

Figura 2.

Línea de tiempo evolución en Colombia de la EV y sus actores



Nota. Basado en el documento de la estrategia de Enverdeamiento del Servicio Público de Empleo (2025), quienes a su vez adaptaron la información del DNP(2024).

2. Gestión de Proyectos

El concepto de “proyecto” ha sido ampliamente abordado en la literatura académica y técnica, y se entiende generalmente como un esfuerzo temporal orientado a la creación de un producto, servicio o resultado único. El Project Management Institute (PMI) define un proyecto como "un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (PMI, 2021, p. 5). Esta definición ha sido adoptada y adaptada por otros organismos internacionales como la International Project Management Association (IPMA, 2015) y la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2021), quienes coinciden en resaltar el carácter finito, planificado y orientado al logro de objetivos específicos de todo proyecto. En el contexto del turismo sostenible, un proyecto implica entonces una intervención delimitada en el tiempo, diseñada para generar impactos positivos tangibles sobre los entornos naturales, socioculturales y económicos.

A partir de esta noción, la gestión de proyectos se concibe como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto (PMI, 2021). En términos más amplios, la ISO 21500 (2021) señala que la gestión de proyectos implica estructurar el trabajo en fases —inicio, planificación, ejecución, control y cierre— con el fin de lograr los objetivos definidos y generar valor para los interesados. En el caso de proyectos verdes, esta gestión debe integrar no solo criterios técnicos y financieros, sino también componentes de sostenibilidad ambiental, participación comunitaria y evaluación del impacto social. Así, la gestión de proyectos turísticos sostenibles exige una adaptación contextualizada de principios universales a realidades territoriales diversas como las de Bogotá Región.

En ese marco, los estándares internacionales de gestión de proyectos ofrecen una base metodológica sólida para orientar la formulación y ejecución de iniciativas complejas como las del turismo sostenible. El PMBOK® Guide (PMI, 2021), en su séptima edición,

presenta un enfoque basado en principios organizativos y dominios de desempeño, que proporciona flexibilidad y adaptabilidad ante entornos inciertos y cambiantes.

Por su parte, el Individual Competence Baseline (ICB 4) de la IPMA (2015) incorpora un modelo de competencias que articula conocimientos técnicos, contexto organizacional y habilidades interpersonales, lo cual resulta clave en proyectos con múltiples actores. Las normas ISO 21500 (2021) e ISO 21502 (2020) complementan estos enfoques con orientaciones precisas sobre la estructura conceptual de los proyectos, la integración de interesados y la gobernanza eficiente.

A nivel metodológico, se destacan marcos de aplicación como PRINCE2, PM² y P2M, los cuales proporcionan guías prácticas adaptables a distintos contextos. PRINCE2 (Axelos, 2017), desarrollado en Reino Unido, enfatiza la gestión por productos y el control por fases, siendo útil para garantizar la trazabilidad y responsabilidad durante el proyecto. PM², promovido por la Comisión Europea (2023), propone un enfoque colaborativo con fuerte énfasis en la integración de interesados y gobernanza participativa, atributos especialmente valiosos en entornos turísticos comunitarios. Es así como, el modelo japonés P2M (PMAJ, 2017) introduce la noción de gestión de programas como motor de innovación estratégica, lo cual permite estructurar portafolios de proyectos alineados con objetivos de transformación territorial y sostenibilidad a largo plazo.

Como tal, la definición, gestión, estandarización y metodologización de los proyectos constituyen una base esencial para el diseño de propuestas rigurosas, viables y sostenibles. El presente proyecto de investigación, al proponer una guía metodológica para la formulación de proyectos turísticos verdes, se apoya en estos fundamentos para asegurar que las intervenciones no solo respondan a necesidades locales, sino que se alineen con marcos internacionales de calidad y sostenibilidad. Así, se consolida una propuesta metodológica que articula teoría y práctica, y que permite a Bogotá avanzar hacia un turismo responsable, resiliente e inclusivo.

2.1. Metodologías de Gestión de Proyectos

En el campo de la gestión de proyectos, el concepto de metodología se refiere a un conjunto estructurado de principios, prácticas, procesos, roles y herramientas que guían la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de un proyecto. Según la norma ISO 21502 (2020), una metodología de proyectos proporciona un marco sistemático que permite alcanzar los objetivos definidos de manera eficaz y eficiente, asegurando coherencia entre los recursos utilizados, los productos entregados y el valor generado. Desde esta perspectiva, una metodología no es simplemente un conjunto de pasos secuenciales, sino una arquitectura organizacional que estructura la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la evaluación del desempeño durante todo el ciclo de vida del proyecto.

A nivel internacional, existen múltiples metodologías que han sido desarrolladas por organismos y asociaciones especializadas, cada una con enfoques y niveles de formalización distintos. Una de las más difundidas es PMBOK® Guide del Project Management Institute (PMI), que aunque en su séptima edición (PMI, 2021) ha adoptado un enfoque basado en principios, tradicionalmente se ha estructurado en torno a procesos agrupados en áreas de conocimiento. Esta metodología es ampliamente utilizada en proyectos de diversa índole y proporciona una base sólida para la planificación, gestión de riesgos, cronogramas, costos y calidad. Por su parte, PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), desarrollada en el Reino Unido por Axelos (2017), ofrece una metodología orientada a productos, estructurada en siete principios, siete temas y siete procesos. Su énfasis en la gestión por fases, la documentación rigurosa y la rendición de cuentas la hace particularmente útil en contextos institucionales y públicos.

En el ámbito europeo, se ha promovido el uso de la metodología PM², impulsada por la Comisión Europea. Esta guía combina elementos de PMI y PRINCE2, pero incorpora un fuerte componente colaborativo y participativo, con especial énfasis en la gestión de interesados, comunicación y gobernanza (European Commission, 2023).

Por otro lado, la IPMA (2015), a través del estándar ICB 4, promueve un enfoque basado en competencias, más flexible y adaptado a las características del gestor, del entorno y del proyecto, lo que resulta pertinente para proyectos en territorios complejos o con alta carga social, como es el caso de las iniciativas turísticas sostenibles. También destaca la metodología P2M, desarrollada en Japón, la cual introduce la noción de programas y portafolios como instrumentos para la transformación empresarial e innovación a largo plazo (PMAJ, 2017).

En contextos ágiles y de alta incertidumbre, como los proyectos de base tecnológica o de innovación social, se han desarrollado metodologías adaptativas como Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) o Design Thinking, que se centran en la iteración continua, la entrega temprana de valor y la retroalimentación constante. Aunque estas metodologías no están diseñadas exclusivamente para la gestión de proyectos verdes, sus principios pueden ser adaptados para fomentar la flexibilidad, la cocreación y la mejora continua en contextos como el turismo sostenible. De hecho, muchas organizaciones promueven actualmente enfoques híbridos, que combinan estructuras predictivas con prácticas ágiles, según las necesidades del proyecto y el entorno operativo.

De tal forma que, la elección de una metodología de gestión de proyectos no debe ser arbitraria ni estandarizada de forma rígida. Debe responder a la naturaleza del proyecto, el perfil de los actores involucrados, el grado de complejidad, la disponibilidad de recursos y los objetivos de sostenibilidad. En el caso del proyecto de investigación, el desarrollo de una guía metodológica para proyectos turísticos verdes puede beneficiarse de un enfoque híbrido, que combine el análisis y estudio de los diferentes estándares internacionales, además de revisar un enfoque participativo de metodologías ágiles. Esta integración metodológica permite garantizar tanto la viabilidad técnica como la apropiación territorial de las iniciativas, en coherencia con los principios de la economía verde y la transición justa.

Con el fin de identificar enfoques, fortalezas y limitaciones en la gestión de proyectos, se realizó un análisis comparativo de metodologías reconocidas como PMBOK, PRINCE2 y PM². Esta comparación permite examinar sus características en términos de estructura, enfoque metodológico, gestión de procesos y aplicabilidad en contextos específicos.

Tabla 1

Análisis comparativo de metodologías de gerencia de proyectos y su aplicabilidad en contextos sostenibles

Criterio	PMBOK (PMI)	PRINCE2	PM² (Comisión Europea)	Análisis crítico
Enfoque metodológico	Basado en buenas prácticas y áreas de conocimiento	Basado en procesos estructurados	Metodología híbrida (procesos + gobernanza)	PMBOK es flexible pero menos prescriptivo; PRINCE2 y PM² ofrecen mayor estructuración operativa
Estructura del proyecto	Grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre)	Fases definidas con procesos claros	Fases alineadas al ciclo de vida con control institucional	Todas coinciden en el ciclo de vida, pero difieren en nivel de detalle y control

Nivel de estandarización	Bajo-medio (adaptable)	Alto (muy estructurado)	Medio-alto (adaptado a sector público)	PRINCE2 es más rígido; PMBOK más flexible; PM ² equilibra ambos
Gestión de interesados	Área de conocimiento específica	Integrada en roles y responsabilidades	Fuerte enfoque en gobernanza y actores	PM ² destaca en contextos con múltiples actores (como el turismo en Bogotá)
Gestión de riesgos	Formal y detallada	Integrada en cada fase	Incluida con enfoque práctico	Las tres metodologías abordan riesgos, pero sin enfoque explícito en sostenibilidad
Incorporación de sostenibilidad	No explícita (puede adaptarse)	No explícita	Parcialmente considerada (contexto público)	Ninguna integra sostenibilidad de forma estructural, lo que justifica la guía propuesta
Aplicabilidad al turismo sostenible	Alta flexibilidad, pero requiere adaptación	Útil para control, pero poco contextual	Más adaptable a políticas públicas	Ninguna está diseñada específicamente para proyectos

				turísticos verdes
Orientación a resultados	Enfocado en entregables y desempeño	Enfocado en productos	Enfocado en resultados y valor público	PM ² se alinea mejor con impacto territorial
Facilidad de implementación	Requiere conocimiento técnico	Requiere estructura organizacional clara	Más accesible en entornos institucionales	PM ² puede ser más viable en contextos públicos como Bogotá
Aporte a la guía metodológica	Base conceptual de procesos y áreas	Estructura por fases y control	Enfoque de gobernanza y contexto	La guía integra lo mejor de cada enfoque

Nota. Elaboración propia con base en PMI (PMBOK®), PRINCE2 y PM².

A partir de la comparación realizada, se evidencia que, si bien las metodologías analizadas ofrecen estructuras sólidas para la gestión de proyectos, presentan limitaciones en la incorporación explícita de criterios de sostenibilidad dentro de sus procesos. Esta brecha metodológica resulta especialmente relevante en el contexto de proyectos turísticos con vocación verde, donde la sostenibilidad debe ser un eje transversal y no un componente adicional.

2.2. Estándares Internacionales en la Gestión de Proyectos

El campo de la gestión de proyectos ha evolucionado significativamente a partir de la estandarización de buenas prácticas, competencias y estructuras metodológicas promovidas por organismos internacionales como el Project Management Institute (PMI), la International Project Management Association (IPMA), y la ISO. El PMBOK® Guide

(PMI, 2021), en su séptima edición, propone un enfoque basado en principios y dominios de desempeño que reconoce la complejidad, adaptabilidad y orientación al valor de los proyectos contemporáneos. Este marco resulta especialmente pertinente para el presente proyecto de investigación, dado que permite estructurar iniciativas turísticas sostenibles en Bogotá bajo criterios de gobernanza, entrega de beneficios tangibles y participación de actores clave, alineados con la lógica de valor público propia de los proyectos verdes.

Desde una perspectiva de competencias profesionales, el ICB 4 de la IPMA (2015) y los estándares del AIPM (2023) resaltan la importancia de integrar habilidades técnicas, contextuales y comportamentales en la dirección de proyectos. Esta visión amplia coincide con la necesidad de capacitar a actores del turismo en Bogotá para que no solo diseñen proyectos viables, sino que lideren procesos de transformación territorial con enfoque sostenible. Asimismo, estándares como PRINCE2 (Axelos, 2017) y PM2 (Comisión Europea, 2023) aportan herramientas orientadas a la planificación estructurada, la gestión del cambio y la rendición de cuentas, todas fundamentales para la implementación de una guía metodológica aplicable a contextos públicos y comunitarios en el ámbito del turismo verde.

Complementariamente, los lineamientos internacionales contenidos en las normas ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020, junto con el marco japonés P2M (PMAJ, 2017), refuerzan la necesidad de adoptar enfoques integrados y adaptativos para la gestión de proyectos complejos y orientados a la innovación. Estas referencias aportan al proyecto de investigación una base sólida para construir una propuesta metodológica híbrida, que no solo aborde el ciclo de vida de los proyectos turísticos sostenibles, sino que facilite el monitoreo de su contribución a la economía verde, la equidad territorial y los ODS. En este sentido, la guía propuesta se alinea con las mejores prácticas internacionales, ofreciendo al territorio una herramienta con rigor técnico, vocación participativa y coherencia con estándares globales de calidad y sostenibilidad.

La Guía para un turismo sostenible desarrollada por la Red Española de Desarrollo Sostenible y el Responsible Tourism Institute (REDS & RTI, 2017) constituye una referencia metodológica clave para orientar la implementación de prácticas sostenibles en el sector turístico. Su valor reside en la integración sistemática de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como eje articulador de la planeación, ejecución y evaluación de iniciativas turísticas. En contraste con enfoques fragmentados, la guía propone un modelo holístico que contempla no solo la eficiencia en el uso de recursos y la conservación del patrimonio, sino también dimensiones fundamentales como la equidad social, la participación comunitaria y la gobernanza territorial. Esta mirada integral permite estructurar indicadores que facilitan la clasificación de proyectos como verdes, aspecto central para una gestión efectiva y coherente con los principios de la economía verde.

Es así como, esta guía permite robustecer la construcción de una propuesta metodológica que trascienda los marcos tradicionales de gerencia de proyectos, al incorporar criterios de sostenibilidad como componentes transversales. La incorporación del esquema de evaluación, planificación, integración de actores y monitoreo continuo (REDS & RTI, 2017) puede ser interpretada como una arquitectura adaptable a las fases del ciclo de vida del proyecto, generando así una sinergia con metodologías híbridas de gestión.

Adicionalmente, la conexión explícita de la guía con normativas y marcos internacionales –como los principios del Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y la Carta Mundial del Turismo Sostenible– refuerza su aplicabilidad en el contexto colombiano, particularmente para iniciativas turísticas financiadas por cooperación internacional o alineadas con instrumentos como el Plan Nacional de Negocios Verdes (MinAmbiente, 2022) y la Estrategia Distrital de Crecimiento Verde 2021-2030.

3. Proyectos Verdes

3.1. La Gestión de Proyectos Verdes

La gestión de proyectos verdes en América Latina y el Caribe se ve enriquecida por la diversidad de experiencias exitosas recopiladas por Torres (2021). Este informe destaca enfoques prácticos, modelos de gobernanza y estrategias de formación que resultan aplicables al diseño de proyectos sostenibles en la región. Se presentan ejemplos concretos de proyectos verdes desarrollados en sectores clave como la gestión de residuos, las energías renovables, el turismo ecológico y la agricultura orgánica, los cuales ofrecen valiosas lecciones para su adaptación a contextos específicos, como el bogotano, y otros entornos urbanos.

Torres (2021), subraya la importancia de integrar el enfoque de transición justa en la gestión de proyectos verdes. Esto implica la implementación de políticas activas de empleo, la promoción de la reconversión laboral, la garantía de la inclusión de mujeres y jóvenes en los proyectos, y el fomento de la coordinación efectiva entre los diversos actores públicos y privados involucrados. El informe también resalta las buenas prácticas observadas en países como Brasil, Perú, Uruguay y México, donde se ha logrado vincular la sostenibilidad ambiental con la generación de empleo decente, formal y con perspectiva de género.

Además, Torres (2021) proporciona ejemplos relevantes en el ámbito del turismo comunitario, como las iniciativas exitosas desarrolladas en zonas rurales de Costa Rica o Perú. Estos proyectos demuestran cómo la conservación ambiental, el desarrollo económico local y la creación de empleo digno pueden integrarse de manera sinérgica, lo cual fortalece la pertinencia de considerar la línea turística en el diseño de proyectos sostenibles. En términos de gobernanza, el informe enfatiza el papel crucial de la colaboración entre gobiernos, organizaciones sindicales, el sector privado, cooperativas, instituciones educativas y organismos multilaterales.

3.2. La Gestión de Proyectos Verdes en Colombia

En el departamento del Quindío, Colombia, se adelantó un estudio sobre la implementación de prácticas de sostenibilidad ambiental en proyectos de alojamiento turístico (Herrera Espinosa y Sierra Gutiérrez, 2023). Esta investigación aporta evidencia sobre el grado de apropiación de los principios de sostenibilidad en las empresas de la zona, señalando fortalezas como el uso eficiente del agua y la energía, así como debilidades referentes a la baja articulación institucional y el limitado conocimiento de normativas ambientales. Bajo el enfoque de proyectos verdes, se identifica que las pequeñas y medianas empresas del sector avanzan en la incorporación de criterios ambientales, sociales y económicos, aunque la falta de una guía metodológica estructurada refuerza la necesidad de la propuesta del presente proyecto.

Es así como, en términos de economía verde, se reconoce el valor de la sostenibilidad como ventaja competitiva y oportunidad de innovación dentro del turismo rural y de naturaleza. También, se aportan elementos sobre metodologías de gestión, mencionando procesos de planificación estratégica, diagnóstico ambiental participativo, ejecución de acciones sostenibles y evaluación de impactos.

En cuanto a la gestión de proyectos en Bogotá región, se resalta el proyecto “Gestión organizacional de proyectos de turismo rural de la comunidad del municipio de San Francisco, Cundinamarca” (Vargas, G. C. C., Fernández, J. M. V., & Pulido, I. S. M., 2024), donde se presenta una experiencia de fortalecimiento organizacional en torno al turismo rural en San Francisco, Cundinamarca, centrado en la finca cafetera Bagandia.

Este proyecto, aporta a la construcción del presente trabajo de investigación, una experiencia concreta de proyecto verde con alto valor replicable para iniciativas similares en Bogotá, especialmente por su estructura comunitaria, su enfoque en el aprovechamiento de recursos naturales y su articulación con actividades económicas como el café, la

artesanía y el turismo. También se describen detalladamente las fases de planificación, implementación y evaluación del proyecto, lo cual es útil para definir las metodologías de gerencia de proyectos sostenibles en territorios rurales. En términos de sector turístico, se evidencia cómo el turismo rural puede consolidarse como alternativa de desarrollo social y económico, generando empleo, promoviendo identidad cultural y atrayendo visitantes mediante experiencias inmersivas. También se resalta el rol de la transición justa, al incluir formación en servicio al cliente, asociatividad y generación de ingresos para los habitantes locales.

Una vez revisado los proyectos verdes en Colombia, es necesario identificar las herramientas que se han generado como guía para lograr entender las principales características que se deben tener en cuenta en la gestión de proyectos con vocación verde.

El diagnóstico elaborado por el Instituto Distrital de Turismo (IDT, 2022) proporciona una base empírica valiosa para sustentar la necesidad de una guía metodológica que aborde los desafíos estructurales del turismo sostenible en Bogotá. El documento destaca que la fragmentación de la oferta turística, la escasa articulación interinstitucional y la persistencia del empleo informal representan barreras significativas para consolidar un modelo de turismo sostenible en la ciudad. Estas limitaciones afectan directamente la eficiencia en la ejecución de proyectos turísticos, reduciendo su impacto social y ambiental.

En este contexto, el proyecto de investigación adquiere relevancia al proponer un enfoque que integre criterios de sostenibilidad con herramientas técnicas de gestión de proyectos, permitiendo avanzar hacia un turismo planificado, formalizado y adaptado al contexto territorial específico de Bogotá.

Adicionalmente, el documento base de política pública identifica al turismo como una actividad estratégica para la promoción de empleos verdes y la inclusión social, aspectos que son fundamentales dentro del enfoque de economía verde y transición justa. Se resalta

que iniciativas como el turismo de naturaleza, rutas patrimoniales y avistamiento de aves no solo deben escalarse, sino también integrarse a marcos de planificación sostenibles que garanticen beneficios redistributivos y conservacionistas. El IDT(2022), plantea una visión de gobernanza territorial participativa que incluye actores públicos, comunitarios y privados, en concordancia con los principios de corresponsabilidad promovidos por la sostenibilidad.

Esta perspectiva refuerza la pertinencia del proyecto de investigación al diseñar un marco metodológico que articule actores diversos, promueva empleos verdes y utilice herramientas como análisis de actores, árbol de problemas y matrices estratégicas para guiar decisiones técnicas basadas en evidencia.

De tal forma que, la monografía “Análisis del Sector Turismo de Naturaleza en Colombia”, desarrollada en el marco de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN (Alfonso Dueñas, Hernández Piedrahíta & Hernández Piedrahíta, 2013), constituye un antecedente técnico relevante para comprender los desafíos estructurales del turismo sostenible en el país.

El documento identifica cinco ejes de competitividad —capital humano, promoción, marco normativo, infraestructura e inteligencia de mercado— en los que persisten brechas significativas que limitan el potencial del turismo de naturaleza como motor de desarrollo sostenible. Este diagnóstico, aún vigente, evidencia limitaciones como la escasa formación técnica de los actores locales, la baja articulación institucional y la débil incorporación de criterios de sostenibilidad en la oferta turística, problemáticas que coinciden con las descritas en el diagnóstico del Instituto Distrital de Turismo (IDT, 2022) para el caso de Bogotá.

En este sentido, el aporte de la monografía de 2013 permite demostrar que las brechas identificadas no son coyunturales, sino estructurales y persistentes en el tiempo. La

propuesta de indicadores de gestión, análisis DOFA y lineamientos estratégicos orientados a la educación ambiental, participación comunitaria y corresponsabilidad institucional, se alinean con los principios de transición justa y economía verde que guían esta investigación. Así, el diseño de una guía metodológica para la formulación de proyectos turísticos sostenibles en Bogotá Región no solo responde a desafíos actuales, sino que se inscribe en un proceso de maduración del sector, cuya deuda histórica en sostenibilidad exige acciones integrales, territoriales y multiactor que integren experiencias previas y proyecten soluciones basadas en evidencia (Alfonso Dueñas et al., 2013; IDT, 2022).

3.3. Herramientas para Entender las Características de la Gestión de los Proyectos Verdes

Se presentan instrumentos analizados que representan esfuerzos significativos de diversos actores, desde gobiernos nacionales y locales hasta organizaciones financieras y de cooperación internacional, para impulsar una transición hacia modelos de desarrollo más sostenibles. Estos instrumentos, que incluyen guías técnicas, planes nacionales y distritales, y marcos normativos, buscan proporcionar herramientas y orientaciones claras para la gestión ambiental responsable, la promoción de negocios verdes y la canalización de inversiones hacia proyectos que generen impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad.

La identificación, selección y análisis de estos instrumentos se realizó mediante una revisión documental estructurada, apoyada en los lineamientos de la metodología PRISMA, lo cual permitió garantizar un proceso sistemático en la búsqueda, depuración y selección de fuentes relevantes. Este enfoque aseguró la inclusión de documentos con pertinencia temática, validez institucional y aporte metodológico al estudio, fortaleciendo la rigurosidad del análisis desarrollado.

A través de un enfoque en la economía circular, la valoración de servicios ecosistémicos y la integración de estándares internacionales, estos instrumentos contribuyen al análisis de

las características clave necesarias para el diseño de una guía metodológica orientada a la gestión efectiva de proyectos verdes en el sector turístico en Bogotá (*Ver Tabla 2.*)

Tabla 2

Consolidación de herramientas claves para tener en cuenta en las características de la gestión de proyectos verdes en el sector turismo

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Guía Técnica	Guía para la gestión integral de residuos verdes	Municipios de Argentina	Instrumento técnico para municipios que ofrece una estructura para la gestión de residuos verdes, fomentando su aprovechamiento a través de compostaje, y generación de energía, promoviendo la Economía Verde.	Garrido, G., Pettigiani, E., Silbert, V., Mazzeo, N., & Natalia, C. (2021).
Guía Técnica	Marco técnico y normativo para proyectos verdes	Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica, con apoyo de Ernst & Young	Marco técnico y normativo para la estructuración, evaluación y financiamiento de proyectos verdes mediante bonos verdes. Define criterios para identificar proyectos "verdes" y alinea con estándares internacionales como los Green Bond Principles (GBP).	Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica. (s.f.).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Plan Nacional	Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030 (PNNV)	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia	Plan que busca consolidar los negocios verdes como sector clave de la economía colombiana, con enfoque en sostenibilidad y triple impacto. Establece líneas estratégicas para fortalecer el ecosistema de negocios verdes y promover la transición económica verde.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Colombia. (2022).
Guía Técnica	Lineamientos técnicos para proyectos de Pago por Servicios Ambientales (PSA) en modalidad hídrica	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia	Guía para formular, diseñar e implementar proyectos de Pago por Servicios Ambientales (PSA) en el sector hídrico. Promueve mecanismos de compensación ambiental basados en la conservación de fuentes hídricas y valorar económicamente los servicios ecosistémicos.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Guía Técnica	Guía técnica para el diseño e implementación de proyectos de pago por servicios ambientales de regulación y calidad hídrica	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 1 de Colombia y USAID	Similar a la anterior, esta guía técnica, realizada en conjunto con USAID, sirve para poder diseñar e implementar proyectos de pago por servicios ambientales, enfocados en la regulación y calidad hídrica.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y USAID. (2020).
Plan Distrital	Plan distrital para un modelo de desarrollo sostenible basado en Crecimiento Verde	Secretaría Distrital de Planeación y Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá	Plan que orienta a Bogotá hacia un modelo de desarrollo sostenible, promoviendo el Crecimiento Verde. Define metas y líneas de acción en áreas como movilidad sostenible, ecourbanismo, bioeconomía, economía circular y turismo sostenible.	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2021).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Manual	Manual de Formación en materia de empleos verdes y transición justa	Servicio de Empleo de la Ciudad de México.	Manual diseñado para fortalecer las capacidades de instructores y técnicos en programas de formación profesional para la promoción de empleos verdes en Colombia. Aporta un marco conceptual, metodológico y pedagógico para vincular la formación laboral con la sostenibilidad ambiental y la transición justa.	Gutiérrez Rúa, J. (2021).
Documento Conceptual	¿Qué es la Transición Justa?	Unidad del Servicio Público de Empleo.	Documento que conceptualiza la transición justa, como estrategia para generar una economía sostenible sin dejar a nadie atrás. Con información relevante sobre los principios fundamentales y como se debe de ejecutar.	Servicio Público de Empleo. (s.f.).
Catastro	Catastro de perfiles y competencias verdes de la	Alianza del Pacífico	Compendio técnico que identifica y describe los perfiles ocupacionales asociados a empleos verdes en Colombia. Herramienta para vincular proyectos	Arredondo Pérez, G. (2024).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
	Alianza del Pacífico		turísticos sostenibles con formación y empleo verde.	
Metodología de Medición.	Metodología de empleos verdes en Bogotá (Cuaderno No. 77)	Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá.	Estudio que establece una metodología para medir empleos verdes en Bogotá, basada en la CIU Rev. 4 A.C. y la GEIH. Herramienta para diseñar proyectos verdes turísticos en Bogotá, analizando las realidades locales y condiciones del empleo verde.	Guerrero Albarracín, Á. M., Téllez Piñerez, C. F., & Ramírez Arias, C. A. (2024).
Monografía a.	Gestión de proyectos sostenibles en las empresas del sector turístico de alojamiento del departamento del Quindío.	Universidad EAN	Este estudio presenta un análisis sobre cómo se implementan prácticas de sostenibilidad ambiental en los proyectos de alojamiento turístico en el Quindío, y es altamente pertinente para el anteproyecto por su enfoque directo en el sector turístico verde. Aporta evidencia empírica sobre el grado de apropiación de los principios de sostenibilidad en las	Herrera Espinosa, E., & Sierra Gutiérrez, Y. M. (2023).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
			empresas turísticas, señalando fortalezas como el uso eficiente del agua y la energía, y debilidades como la baja articulación institucional o el limitado conocimiento de normativas ambientales..	
Informe Técnico	Transición verde y formalización laboral en Colombia.	OCDE.	Se examina la relación entre la transición a una economía verde, y los problemas de la formalización laboral en Colombia.	OCDE (2023).
Hoja de Ruta.	Hoja de ruta: Empleos verdes a través de las Soluciones basadas en la Naturaleza.	Organización Internacional del Trabajo.	Se presenta la hoja de ruta nacional para promover empleos verdes usando las Soluciones basadas en la Naturaleza (SbN) como parte de la estrategia de transición justa.	Organización Internacional del Trabajo, CIF. (2024).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Informe Técnico	Transición energética y empleo: Comportamiento del sector energético en Colombia a través del Servicio Público de Empleo.	Departamento Nacional de Planeación(DNP)	Se analiza el impacto de la transición energética en el empleo y la estructura productiva del país. enfocado en la formación, y capacitación de la población, para labores dentro de la economía baja en carbono.	Servicio Público de Empleo. (2023).
Informe Técnico	Elaboración de una estrategia de promoción del empleo verde.	Organización Internacional del trabajo.	Se presenta una metodología para formular una estrategia Nacional de promoción de empleo Verde, fomentando el empleo, por medio de la reconversión productiva, enfocado en una economía verde.	López, A. F., Benítez, N., Estrella, G., Millenaar, V., Romero, C. A., Ramos, M. P., Perrotta, L., Mercatante, J. I., Romero Gómez, E., González, S. N., & Harari, M. (2022).

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Estudio Territorial.	Empleos verdes en un marco de transición justa en Villavicencio.	Organización internacional del Trabajo.	Este Estudio diagnostica el potencial y el estado actual de los empleos verdes en Villavicencio, importante para la estructuración hacia una economía sostenible, en el caso de ciudades intermedias Colombianas.	Torres Rodriguez, G. A. (2021).
Informe Técnico	Emprendimiento verde en torno a la conservación y recuperación del agua en Bogotá y Medellín	Revista universidad del Rosario	El artículo analiza casos de emprendimientos verdes en Bogotá y Medellín enfocados en la conservación y recuperación del agua. Destaca cómo estas iniciativas, lideradas por comunidades y emprendedores sociales, promueven la sostenibilidad ambiental.	Díaz, A., & Rodríguez, M. (2018). Emprendimiento verde en torno a la conservación y recuperación del agua en Bogotá y Medellín. <i>Revista Universidad & Empresa</i> , 20(34), 93-117.

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Política pública / Estrategia distrital de reconocimiento ambiental	Plan de Renaturalización de Bogotá Reconocimiento a jardines verticales y techos verdes	Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá	Es una estrategia liderada por la Secretaría de Ambiente que reconoce y promueve proyectos arquitectónicos sostenibles que integran jardines verticales y techos verdes. En 2024, se identificaron 31 proyectos con más de 138,000 m ² de áreas vegetadas. Esta iniciativa busca incentivar el reverdecimiento urbano, mejorar la calidad del aire, mitigar los efectos del cambio climático y fomentar una cultura de sostenibilidad urbana entre ciudadanos, empresas y entidades públicas.	Secretaría Distrital de Ambiente. (2024, octubre 27). <i>Distrito reconoce 31 proyectos innovadores que incorporan jardines verticales y techos verdes.</i> Observatorio Ambiental de Bogotá.
Proyecto de	Proyecto euPOLIS – Implementación		El proyecto euPOLIS promueve la implementación de Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN) en ciudades como	Universidad de los Andes. (2021, agosto 5). <i>Bogotá sostenible:</i>

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
innovación urbana / Instrumento de planificación territorial sostenible	de Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN) en entornos urbanos	Universidad de los Andes (Colombia), Comisión Europea (financiación), en colaboración con comunidades locales y autoridades distritales de Bogotá	Bogotá, con el fin de mejorar la salud pública, la calidad ambiental y la cohesión social. Se desarrolla mediante procesos participativos en barrios como Las Cruces y Los Laches, integrando criterios ecológicos, urbanos y comunitarios.	<i>soluciones basadas en la naturaleza.</i>

Tipo de Instrumento	Nombre del Instrumento	Entidad/Organización	Descripción del Instrumento	Autor
Plataforma digital de monitoreo y gestión	Observatorio Ambiental de Bogotá (OAB)	Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá	Plataforma oficial del Distrito Capital para el seguimiento, análisis y divulgación de información ambiental. Reúne indicadores, estudios técnicos, documentos, cartillas y herramientas de consulta relacionadas con la calidad del aire, el agua, el manejo de residuos, la biodiversidad, el cambio climático y los espacios verdes. El Observatorio permite el acceso abierto a datos actualizados, facilitando la planeación sostenible, la investigación científica, el control ciudadano y la formulación de políticas públicas basadas en evidencia.	Observatorio Ambiental de Bogotá. (s.f). <i>Investigación ambiental en Bogotá: documentos, cartillas y publicaciones.</i>

Nota. Elaboración Propia basado en la indagación de herramientas y/o proyectos con vocación verde, contexto internacional, nacional y distrital.

La recopilación y análisis de estos diversos instrumentos normativos, metodológicos y de estudio destacan un consenso creciente en la necesidad de abordar la transición hacia una economía verde de manera integral. No solo se trata de implementar proyectos ambientalmente sostenibles, sino también de asegurar que esta transición sea justa y equitativa, creando proyectos verdes que sean viables, logrando sinergia entre los diferentes actores (gobierno, sector privado, academia y sociedad civil) para maximizar el impacto de la gestión proyectos verdes y promover el emprendimiento y el empleo desde el desarrollo sostenible.

3.4. Relación Conceptual entre Economía Verde, Turismo Sostenible y Proyectos Verdes

El concepto de economía verde surge como una respuesta a la necesidad de armonizar el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental y el bienestar social. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la economía verde se define como aquella que resulta en una mejora del bienestar humano y la equidad social, mientras reduce significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas (PNUMA, 2011). Este enfoque promueve modelos productivos que integran criterios ambientales, sociales y económicos en la generación de valor, incentivando actividades económicas capaces de contribuir simultáneamente al desarrollo y a la conservación de los recursos naturales.

Dentro de este marco, el turismo sostenible se reconoce como una de las actividades económicas con mayor potencial para aportar al desarrollo de la economía verde, particularmente en territorios con alta riqueza natural y cultural. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible se define como aquel que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas (OMT, 2015). Este enfoque implica una gestión responsable de los

destinos turísticos, orientada a minimizar impactos negativos y maximizar beneficios sociales, culturales y económicos para las comunidades locales.

En este contexto, surgen los proyectos verdes, los cuales constituyen iniciativas específicas orientadas a generar beneficios ambientales medibles, al tiempo que contribuyen al desarrollo económico y social. Los proyectos verdes se caracterizan por integrar criterios de sostenibilidad ambiental en su diseño, implementación y evaluación, buscando reducir impactos ambientales, promover el uso eficiente de los recursos naturales y contribuir a la mitigación o adaptación frente al cambio climático (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

Aunque los conceptos de proyectos sostenibles y proyectos verdes suelen utilizarse de manera indistinta en algunos contextos, existe una diferencia conceptual relevante. Mientras que los proyectos sostenibles buscan equilibrar de manera integral las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo, los proyectos verdes ponen un énfasis particular en la generación de beneficios ambientales directos, tales como la conservación de ecosistemas, la reducción de emisiones, el uso eficiente de recursos o la protección de la biodiversidad. En el caso del sector turístico, los proyectos verdes se materializan en iniciativas que incorporan prácticas de sostenibilidad ambiental dentro de la planificación y gestión de actividades turísticas, contribuyendo al desarrollo de destinos más responsables con el entorno natural y social.

De esta manera, la relación entre economía verde, turismo sostenible y proyectos verdes puede entenderse como una articulación conceptual en distintos niveles. La economía verde constituye el marco de política y desarrollo sostenible a nivel macro; el turismo sostenible representa su aplicación en el ámbito del sector turístico; y los proyectos verdes corresponden a las iniciativas concretas mediante las cuales estos principios se implementan en el territorio. Esta articulación conceptual permite comprender el papel de los proyectos verdes como instrumentos operativos para la transición hacia modelos de

turismo más sostenibles, lo cual justifica la necesidad de desarrollar herramientas metodológicas que orienten su adecuada gestión.

3.5. Diferenciación Proyectos Verdes y Proyectos Sostenibles

Para comprender adecuadamente el enfoque de la presente investigación desde la gerencia de proyectos verdes, es necesario establecer una distinción conceptual entre los proyectos verdes y los proyectos sostenibles, especialmente en el contexto del turismo. Ambos comparten principios orientados al desarrollo responsable, pero difieren en su alcance, objetivos y mecanismos de implementación. La siguiente imagen presenta una comparación estructurada que permite visualizar las principales diferencias en términos de su concepto central, alcance del impacto, marcos de referencia y ejemplos prácticos. Esta diferenciación resulta clave para identificar con precisión qué elementos convierten un proyecto turístico en una iniciativa con vocación verde y, por ende, para orientar su adecuada formulación y gestión.

Figura 3

Comparativo entre proyectos verdes y proyectos sostenibles.

	Proyectos Verdes	Proyectos Sostenibles
Concepto Central	Subconjunto de la sostenibilidad, impulsado por incentivos económicos y mecanismos de mercado para alcanzar objetivos ecológicos. Alineado con el "crecimiento verde" para el desarrollo económico. (Cardona Calle, D. A., & Echeverri Sierra, A. (2018))	Marco general que busca el equilibrio entre las dimensiones ecológica, social y económica. Enfoque en el bienestar a largo plazo y la equidad intergeneracional.
Alcance del Impacto	iniciativas específicas de un proyecto o de todo el sector, centradas en la ecologización de procesos, tecnologías o productos dentro del sector turístico.	Busca un cambio sistémico dentro del sector turístico y su relación con el desarrollo regional más amplio. Aborda cuestiones como el empoderamiento de la comunidad, la preservación cultural y la distribución equitativa de los beneficios. (Cedeño-Cedeño et al. (2021))
Marcos de Referencia	Estrategias Nacionales de Crecimiento Verde (por ejemplo, EDCV en Bogotá) (Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., 2021), planes de desarrollo de negocios verdes (PNNV) (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Colombia, 2022), instrumentos basados en el mercado (por ejemplo, bonos verdes).	ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) (UNFCCC, 2016), principios del turismo sostenible, cartas de turismo comunitario y códigos de ética del turismo.
Ejemplos de Turismo	Tours centrados en la compensación de carbono o la minimización de residuos. * Desarrollo de paquetes turísticos "verdes" para mercados específicos.	Redes de turismo de comercio justo que garantizan beneficios equitativos para los artesanos y guías locales.

Nota. Elaboración propia

4. Mapeo de Proyectos Verdes en el Sector Turístico en Bogotá

Como parte del análisis contextual de esta investigación, y en coherencia con la perspectiva metodológica de la gerencia de proyectos verdes, se realizó un mapeo de iniciativas turísticas en la región de Bogotá que reflejan una clara vocación ambiental. Este ejercicio tiene como propósito identificar proyectos que integran elementos clave de sostenibilidad, tales como la restauración ecológica, la educación ambiental, la participación comunitaria y el uso de infraestructura verde, con el fin de reconocer experiencias relevantes que puedan aportar insumos para la construcción de la guía metodológica propuesta.

El proceso de identificación y selección de estas iniciativas se desarrolló mediante una revisión documental estructurada de fuentes institucionales, informes sectoriales y documentos relacionados con el turismo sostenible y los negocios verdes en el ámbito nacional y distrital, apoyada en los lineamientos de la metodología PRISMA. Este enfoque

permitió identificar, filtrar y seleccionar información de manera sistemática, garantizando la inclusión de proyectos con pertinencia temática, aplicabilidad en el contexto del turismo sostenible y aporte metodológico para la investigación.

Para la inclusión de los proyectos en el mapeo se consideraron criterios como: (a) la existencia de una iniciativa turística vinculada al aprovechamiento responsable del patrimonio natural o cultural; (b) la incorporación de estrategias de conservación ambiental o uso sostenible de los recursos naturales; (c) la participación de comunidades locales o actores territoriales en el desarrollo del proyecto; y (d) la disponibilidad de información documental que permitiera identificar sus características principales. Es importante señalar que este ejercicio tiene un carácter exploratorio y analítico, orientado a identificar tendencias y experiencias representativas en la implementación de proyectos turísticos con enfoque ambiental en Bogotá.

La información recopilada evidencia cómo estas experiencias —aunque dispersas— constituyen insumos fundamentales para el diseño de una guía metodológica que facilite su sistematización y replicabilidad. A continuación, se presenta un listado estructurado de proyectos turísticos con enfoque verde en Bogotá, el cual aporta referentes concretos para el desarrollo de modelos de gestión que promuevan la transición hacia un turismo responsable, regenerativo y alineado con los principios de la economía verde.

Tabla 3

Mapeo de proyectos verdes en Bogotá región

Proyecto	Descripción	Referencia
Sendero Interpretativo “La Senda de los Pioneros”	Sendero educativo en Sumapaz que promueve ecoturismo y desarrollo local.	Rincón, A. M. (2022). Sendero interpretativo “La Senda de los Pioneros”. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. https://repositorio.unicolmayor.edu.co/handle/unicolmayor/3464
Aula Ambiental y Vivero de Alta Montaña	Restauración de páramo con viveros y educación comunitaria.	WWF Colombia. (2022). Restauración del páramo y educación comunitaria. https://www.wwf.org.mx/?384592
Parcelas de la Diversidad	Fincas agroecológicas que integran saberes y promueven el turismo rural.	WWF Colombia. (2022). Restauración del páramo y educación comunitaria. https://www.wwf.org.mx/?384592
Plan Piloto de Turismo Responsable – IDT Bogotá	Turismo sostenible en Sumapaz con rutas autorizadas y guías locales.	Instituto Distrital de Turismo. (2023). Estrategias para garantizar un turismo responsable y sostenible en Sumapaz. https://www.idt.gov.co/es/estrategias-para-garantizar-un-turismo-responsable-y-sostenible-en-sumapaz-conocelas

Proyecto	Descripción	Referencia
Turismo de Naturaleza con Enfoque de Restauración Comunitaria	Turismo ecológico con participación comunitaria y restauración del páramo.	Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2024). Turismo de naturaleza con enfoque de restauración comunitaria. https://www.parquesnacionales.gov.co/nuestros-parques/pnn-sumapaz/
Fundación Parque Ecológico Matarredonda	Conservación ambiental en Cruz Verde con educación y turismo verde.	Fundación Parque Ecológico Matarredonda. (s. f.). Educación ambiental y conservación en Cruz Verde. https://www.matarredonda.com.co/about/
Caminatas Ecológicas y Senderos Interpretativos	Recorridos guiados en Matarredonda que promueven la educación ambiental.	Humedales Bogotá. (2016). Caminata al Parque Ecológico Matarredonda. https://humedalesbogota.com/2016/08/16/caminata-al-parque-ecologico-matarredonda/
Sendero del Libertador	Ruta histórica restaurada como recorrido ecoturístico en Matarredonda.	Humedales Bogotá. (2016). Caminata al Parque Ecológico Matarredonda. https://humedalesbogota.com/2016/08/16/caminata-al-parque-ecologico-matarredonda/
Aula Ambiental Viva	Espacio educativo en Quebrada Las Delicias que fomenta conciencia ecológica.	Caminatas Ecológicas Bogotá. (s. f.). Recorridos pedagógicos y ambientales en la

Proyecto	Descripción	Referencia
		Quebrada Las Delicias. https://caminatasecologicasbogota.com/quebrada-las-delicias/
Formación de Intérpretes Ambientales Locales	Capacitación a líderes locales para guianza ambiental en Las Delicias.	Caminatas Ecológicas Bogotá. (s. f.). Recorridos pedagógicos y ambientales en la Quebrada Las Delicias. https://caminatasecologicasbogota.com/quebrada-las-delicias/
Fundación Parque Ecológico Matarredonda: Educación Ambiental y Conservación	Educación ambiental y reforestación en Cruz Verde con participación comunitaria.	Fundación Parque Ecológico Matarredonda. (s. f.). Educación ambiental y conservación en Cruz Verde. https://www.matarredonda.com.co/about/
Caminatas Ecológicas y Educación Ambiental en la Quebrada Las Delicias	Recorridos pedagógicos guiados que promueven la conservación en los Cerros Orientales.	Secretaría Distrital de Ambiente. (2023). Conocer para cuidar: caminata ecológica por la Quebrada Las Delicias. https://ambientebogota.gov.co/noticias-de-ambiente/-/asset_publisher/Fziya03up5Z6/content/cono

Proyecto	Descripción	Referencia
Participación Comunitaria y Guianza Local en el Sendero Quebrada Las Delicias	Modelo de turismo sostenible con guías locales que fortalecen el tejido social.	cer-para-cuidar-asi-es-una-caminata-ecologica-por-la-quebrada-las-delicias Caminatas Ecológicas Bogotá. (s. f). Recorridos pedagógicos y ambientales en la Quebrada Las Delicias. https://caminatasecologicasbogota.com/quebrada-las-delicias/
Reconocimiento a Proyectos con Jardines Verticales y Techos Verdes	Proyectos urbanos que mitigan el cambio climático con infraestructura verde.	Secretaría Distrital de Ambiente. (2024). Reconocimiento a proyectos con jardines verticales y techos verdes. https://www.ambientebogota.gov.co/todas-las-investigaciones/-/asset_publisher/pibvwzUnZiNr/content/distro-reconoce-31-proyectos-innovadores-que-incorporan-jardines-verticales-y-techos-verdes
Jardín Vertical del Edificio Santalaia	Jardín vertical más grande del mundo en Bogotá que mejora la calidad del aire.	Groncol. (s. f.). Santalaia, jardín vertical. https://www.groncol.com/proyectos/santalaia-jardin-vertical/

Proyecto	Descripción	Referencia
Corredor Verde de la Carrera Séptima	Infraestructura urbana sostenible que fomenta movilidad limpia y turismo.	Londoño, A. M., & Beltrán, M. (2023). The transformation of Carrera Séptima into Bogotá's first green corridor. https://revista.drclas.harvard.edu/the-transformation-of-carrera-septima-into-bogotas-first-green-corridor/
Parque Lineal Juan Amarillo	Espacio natural con infraestructura verde para educación y recreación.	Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Parque Lineal Juan Amarillo. https://bogota.gov.co/mi-ciudad/obras-parque-juan-amarillo
21 Bosques Urbanos	Proyecto de reforestación urbana para aumentar conectividad ecológica.	Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). 21 Bosques Urbanos. https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/distrito-anuncia-21-areas-para-crear-bosques-urbanos-en-bogota-2023
Ruta 'Dar y Recibir'	Turismo vivencial en una huerta agroecológica con talleres y siembras.	Visit Bogotá. (2023). Ruta Dar y Recibir. https://www.visitbogota.co/es/rutas-turisticas/ruta-dar-recibir-4135
Programas de Educación Ambiental	Actividades inclusivas en el Jardín Botánico que integran ciencia y pedagogía.	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2022). https://bogota.gov.co/mi-

Proyecto	Descripción	Referencia
		ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/conozca-el-jardin-botanico-de-bogota-un-espacio-verde-para-la-ciudada
Eventos y Actividades Culturales	Ferias y festivales en el Jardín Botánico que integran naturaleza y cultura.	Secretaría Distrital de Ambiente. (2023). https://www.ambientebogota.gov.co
Ecoturismo en Humedales Urbanos	Estrategia en humedales con caminatas, talleres y observación de aves.	Fundación Humedales Bogotá. (s. f.). https://humedalesbogota.com/ecoturismo/
Planes de Manejo Ambiental en Humedales	Planes que combinan conservación ecológica con infraestructura turística.	Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/sec-ambiente-y-car-firman-plan-de-manejo-de-humedales-en-bogota
Humedales como Sitios Ramsar	Declaratoria internacional que fortalece los humedales como destinos turísticos.	Secretaría Distrital de Ambiente. (s. f.). https://www.ambientebogota.gov.co/search?_101_assetEntryId=778461&_101_type=content
Proyectos de Turismo de Naturaleza en Humedales	Infraestructura ecológica y educativa en humedales urbanos para turismo sostenible.	Secretaría Distrital de Ambiente. (s. f.). https://www.ambientebogota.gov.co/proyectos-que-posicionan-la-ciudad-como-sitio-de-turismo-de-naturaleza

Proyecto	Descripción	Referencia
Observatorio de Aves y Sendero Interpretativo	Espacio en La Florida para avistamiento de aves y recorridos educativos.	Fundación Humedales Bogotá. (s.f). https://humedalesbogota.com/humedal-la-florida/
Restauración Ecológica y Educación Ambiental en La Florida	Reforestación y talleres ecológicos que fortalecen el turismo sostenible.	Fundación Humedales Bogotá. (s. f). https://humedalesbogota.com/humedal-la-florida/
Accesibilidad y Movilidad Sostenible en La Florida	Ciclovías y senderos accesibles que promueven el turismo responsable.	Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (s. f.). https://www.idrd.gov.co/parques/parque-regional-la-florida
Infraestructura para el Turismo y la Recreación en La Florida	Zonas recreativas y naturales integradas para turismo ecológico y cultural.	Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (s. f.). https://www.idrd.gov.co/parques-y-escenarios/parque-la-florida
Estrategia de Turismo con Propósito (IDT)	Iniciativa distrital que promueve turismo consciente y experiencias comunitarias.	Instituto Distrital de Turismo. (2023). Estrategias para garantizar un turismo responsable y sostenible en Sumapaz. https://www.idt.gov.co/es/estrategias-para-

Proyecto	Descripción	Referencia
		garantizar-un-turismo-responsable-y-sostenible-en-sumapaz-conocelas
Certificación como Destino Verde	Proceso para certificar a Bogotá por sus prácticas turísticas sostenibles.	Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/bogota-firmo-acuerdo-para-lograr-certificacion-de-green-destinations
Plan Distrital de Desarrollo Sostenible y Turismo	Plan 2024-2028 que impulsa sostenibilidad y turismo local responsable.	Alcaldía Mayor de Bogotá. (2024). https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/impulsar-el-turismo-en-las-localidades-gran-apuesta-de-bogota-en-2025
Plan Sectorial de Turismo 2022–2026	Modelo nacional de turismo sostenible y cultural con enfoque territorial.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf
Turismo en Fincas Cafeteras	Modelo que combina producción de café con experiencias turísticas rurales.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/tur

Proyecto	Descripción	Referencia
Ruta Agroturística La Requilina	Conjunto de fincas que ofrecen talleres y experiencias rurales en Usme.	ismo/con-turismo-caficultores-aumentaran-sus-ingresos Guzmán Rojas, J. (2020). https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/34512/1/jguzmanro.pdf

Nota. Elaboración Propia, basado en la indagación que se llevó a cabo en la construcción del marco teórico de la Monografía

Hipótesis

La incorporación de elementos clave de sostenibilidad, alineados con estándares de gerencia de proyectos del Project Management Institute (PMI), permite diseñar y validar una guía metodológica que fortalece la planificación, ejecución y evaluación de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, garantizando su coherencia técnica, aplicabilidad y vocación verde.

Categorías de Análisis en la Investigación Cualitativa

Dado que la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio e inductivo, no se abordan variables en el sentido tradicional de la investigación cuantitativa. En su lugar, se emplean categorías de análisis que permiten comprender, organizar e interpretar fenómenos complejos asociados a la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de la región de Bogotá. Estas categorías orientan el análisis documental y comparativo, facilitando la identificación de elementos clave para el diseño de la guía metodológica propuesta. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014. p 9-10)

Las categorías seleccionadas fueron definidas en función de su pertinencia directa con los objetivos del estudio y de su capacidad para estructurar la exploración de los elementos clave que debe contener una guía metodológica para proyectos verdes turísticos. Cada una de ellas cuenta con una definición conceptual y una operacionalización que orienta su análisis, en concordancia con los planteamientos metodológicos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes destacan la importancia de que los conceptos utilizados en investigaciones cualitativas sean observables, delimitables y relevantes para el objeto de estudio.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se describen las categorías principales:

Tabla 4

Categorías de análisis

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
ECONOMÍA VERDE	Modelo de desarrollo que prioriza el bienestar humano, la equidad social y la reducción de impactos ambientales.	Normativo- CONPES 3934, Estrategia Distrital de Crecimiento Verde.
PROYECTOS VERDES	Iniciativas que integran principios de sostenibilidad en sus componentes ambientales, sociales y económicos.	Institucional- Ministerio de Ambiente, organismos internacionales, Bolsa Nacional de Valores.
SECTOR TURÍSTICO	Actividades económicas y sociales relacionadas con la prestación de servicios turísticos.	Mapeo de acciones- Estudios de caso, informes del sector turístico.
METODOLOGÍAS DE GERENCIA DE PROYECTOS	Buenas prácticas, herramientas y marcos normativos para la planificación, ejecución y evaluación de proyectos.	Guías y estándares de gestión de proyectos (PMI, PRINCE2, PM ²).
NORMATIVAS PARA PROYECTOS VERDES	Marcos legales, técnicos y políticos que orientan la implementación de proyectos sostenibles.	Guías para Pago por Servicios Ambientales (PSA), planes estratégicos, estándares ambientales y normativas locales e internacionales.
ACTORES DE PROYECTOS VERDES	Diferentes actores involucrados en las fases de los proyectos.	Entrevistas, revisión documental, análisis de casos relevantes.
TRANSICIÓN JUSTA DE LA FUERZA LABORAL	Dimensión social de la sostenibilidad, especialmente en cuanto al empleo, la reconversión productiva y la inclusión laboral.	Programas de la OIT, Servicio Público de Empleo, Ministerio de Trabajo.

Nota. Operacionalización de categorías de investigación para el desarrollo de una guía metodológica en proyectos verdes. Elaboración propia basada en los planteamientos de Hernández et al. (2014) y normatividad nacional (CONPES 3934).

Las categorías de análisis definidas constituyen la base conceptual y analítica para la construcción de la guía metodológica, ya que de ellas se derivan los criterios técnicos, fases, herramientas y enfoques que serán integrados en la propuesta final.

El análisis de las categorías fue desarrollado de manera colaborativa por los tres investigadores, distribuyendo el estudio de los componentes normativos, metodológicos y contextuales, y triangulando los hallazgos para garantizar coherencia y rigor analítico.

Metodología

De acuerdo con los planteamientos metodológicos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el presente trabajo de investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter aplicado, con un diseño exploratorio e inductivo, orientado al diseño de una guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá.

Enfoque de la Investigación

El trabajo de investigación adopta un enfoque cualitativo, ya que su objetivo es explorar y comprender las experiencias, percepciones y significados de los actores involucrados en la gestión de proyectos verdes en el sector turístico. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cualitativo se emplea cuando se busca interpretar fenómenos en su contexto natural y comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes.

Tipo de Investigación

La presente investigación se clasifica como exploratoria con enfoque cualitativo, dado que busca indagar sobre la ausencia de instrumentos metodológicos que orienten la formulación y gestión de proyectos verdes en el sector turístico y, a partir de ello, identificar los componentes clave que deberían integrarse en una guía metodológica aplicable al contexto de Bogotá.

Las investigaciones exploratorias son apropiadas cuando un fenómeno ha sido poco estudiado o cuando existen vacíos conceptuales o metodológicos que requieren ser

comprendidos antes de desarrollar modelos explicativos o propuestas aplicadas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este sentido, el estudio se orienta a examinar antecedentes, enfoques metodológicos, experiencias documentadas y marcos normativos relacionados con la gestión de proyectos verdes turísticos, con el propósito de generar insumos conceptuales y metodológicos que permitan estructurar una propuesta orientadora para este tipo de proyectos.

El enfoque cualitativo permite analizar e interpretar información proveniente de diversas fuentes documentales y normativas, facilitando la comprensión de los elementos conceptuales, metodológicos y contextuales asociados a la gestión de proyectos sostenibles en el sector turístico.

Metodología de Investigación

La investigación se desarrolló mediante un diseño metodológico de carácter inductivo, en el cual los hallazgos emergen a partir del análisis de información específica para la construcción de un marco conceptual y metodológico aplicable a la gestión de proyectos verdes en el sector turístico. El enfoque inductivo permite identificar patrones, conceptos y elementos clave a partir de la revisión sistemática de fuentes documentales, contribuyendo a la formulación de una propuesta metodológica fundamentada en evidencia (Hernández et al., 2014).

Como estrategia metodológica principal se empleó la revisión documental, complementada con técnicas de análisis de contenido y análisis comparativo, con el fin de identificar enfoques, prácticas y criterios relevantes para la estructuración de la guía metodológica propuesta. Se analizaron aproximadamente ochenta (80) fuentes de información, incluyendo artículos académicos, documentos técnicos, guías metodológicas, normativas y documentos institucionales relacionados con turismo sostenible, economía verde y gerencia de proyectos.

El proceso metodológico se desarrolló a través de las siguientes fases:

Fase 1. Revisión Documental

La primera fase del proceso metodológico consistió en la revisión documental sistemática de fuentes académicas, técnicas y normativas relacionadas con la gestión de proyectos verdes en el sector turístico. Esta revisión tuvo como propósito identificar los principales enfoques conceptuales, marcos normativos, metodologías de gerencia de proyectos y criterios de sostenibilidad que sirvieran como base para la construcción de la guía metodológica propuesta.

La búsqueda de información se realizó en bases de datos académicas y repositorios institucionales reconocidos, tales como Google Scholar, Scielo, Redalyc, Dialnet, así como en repositorios universitarios (EAN, EAFIT, Universidad de La Rioja, entre otros). De manera complementaria, se consultaron documentos oficiales de organismos internacionales, nacionales y distritales vinculados con la temática, entre ellos la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo y entidades del orden distrital relacionadas con el turismo y la sostenibilidad.

Para la selección de las fuentes se aplicaron criterios de inclusión y exclusión, considerando aspectos como el tipo de documento (artículos científicos, libros, guías técnicas, documentos de política pública), el año de publicación, la relevancia temática, el nivel institucional y su relación directa con los objetivos de la investigación. Este proceso permitió consolidar un corpus documental compuesto por aproximadamente ochenta (80) fuentes, garantizando la diversidad y calidad de la información analizada.

Fase 2. Análisis de la Pertinencia de la

Información

En esta fase se realizó un análisis crítico de la pertinencia, calidad y relevancia de la información recopilada durante la revisión documental, con el objetivo de depurar y seleccionar los insumos que aportarían de manera directa al cumplimiento de los objetivos de la investigación y al diseño de la guía metodológica.

El proceso de análisis se desarrolló mediante la aplicación de criterios de evaluación previamente definidos, orientados a garantizar la consistencia y validez de las fuentes seleccionadas. Entre estos criterios se consideraron: (i) el tipo de documento y su carácter académico, técnico o institucional; (ii) el año de publicación y su vigencia; (iii) el nivel de reconocimiento de la fuente (internacional, nacional o distrital); (iv) la alineación temática con la economía verde, el turismo sostenible y la gerencia de proyectos; y (v) su contribución potencial a la identificación de elementos clave para la estructuración de la guía metodológica.

Con el propósito de identificar los elementos metodológicos más pertinentes para la construcción de la guía propuesta, se realizó un análisis comparativo de diferentes metodologías y estándares de gestión de proyectos reconocidos a nivel internacional. Este análisis se orientó a evaluar las características, enfoques y componentes de cada metodología, con el fin de identificar aquellos criterios que pudieran ser integrados en el diseño de un marco metodológico adaptable a proyectos verdes en el sector turístico.

Para este ejercicio se consideraron metodologías ampliamente utilizadas en la gestión de proyectos, tales como PMBOK, ISO 21500 y PRiSM, evaluándolas a partir de criterios como la estructura del ciclo de vida del proyecto, el enfoque metodológico, la incorporación de elementos de sostenibilidad y la disponibilidad de herramientas de gestión aplicables al contexto del estudio.

El análisis permitió identificar elementos comunes y complementarios entre las diferentes metodologías, los cuales sirvieron como base para definir los parámetros que orientan la construcción de la guía metodológica propuesta. De esta manera, la guía integra principios de gestión de proyectos ampliamente reconocidos con criterios específicos de sostenibilidad aplicables a proyectos turísticos con vocación verde.

Tabla 5

Análisis comparativo de metodologías de gestión de proyectos

Metodología	Enfoque	Estructura de fases	Integración de sostenibilidad	Herramientas de gestión	Aportes para la guía
PMBOK	Gestión basada en procesos	Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre	No explícita	Amplio conjunto de herramientas de gestión	Base estructural del ciclo de vida del proyecto
ISO 21500	Directrices para la dirección de proyectos	Grupos de procesos y áreas de conocimiento	Limitada	Orientación general de gestión	Marco de referencia para gobernanza
PRISM	Gestión de proyectos sostenibles	Integración de sostenibilidad en todo el ciclo de vida	Alta	Herramientas de sostenibilidad	Incorporación de criterios ambientales y sociales

Nota. Elaboración propia basada en los estudios de investigación

Enfoque Metodológico de Revisión Documental Basado en PRISMA

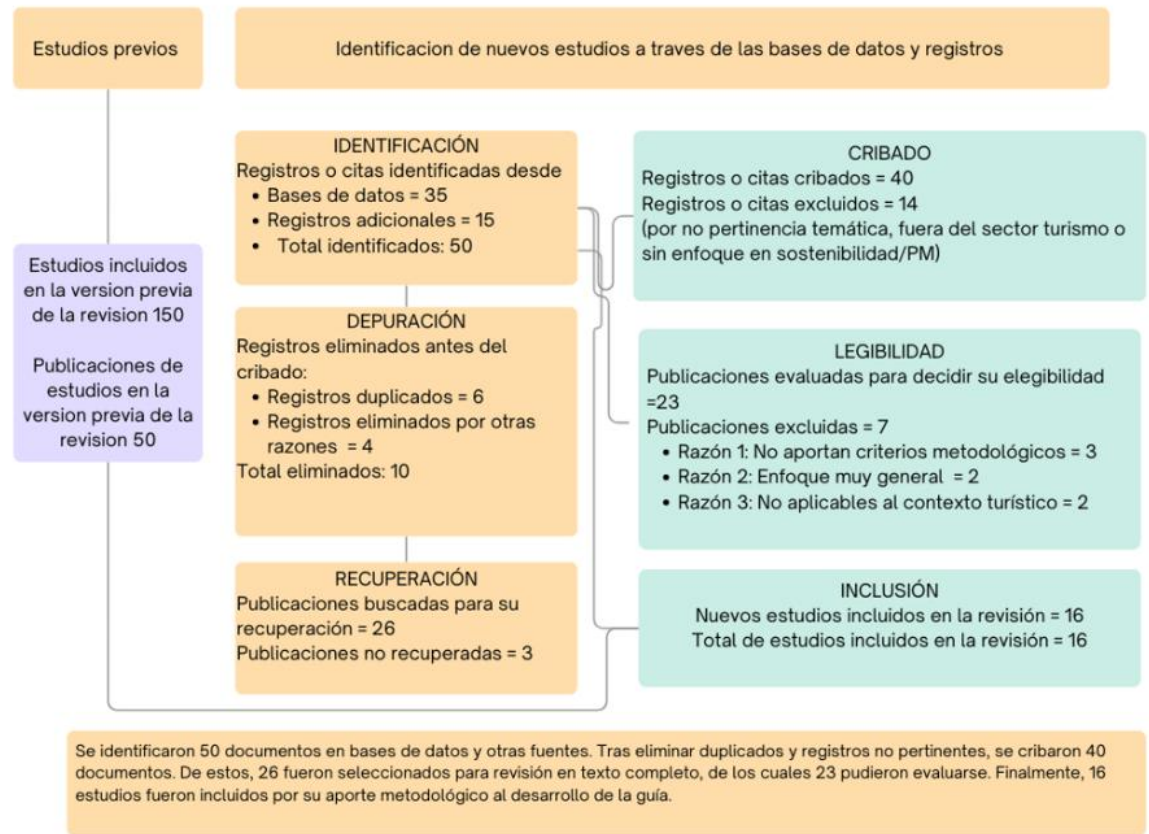
La revisión documental del presente estudio se apoyó en un enfoque sistemático inspirado en la metodología PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), ampliamente utilizada para garantizar la transparencia, trazabilidad y

rigor en la selección de fuentes. Este enfoque permite organizar el proceso de identificación, depuración, cribado, elegibilidad e inclusión de documentos, facilitando la justificación de las decisiones tomadas durante la revisión de la literatura (PRISMA Statement Group, 2020).

En este trabajo, la aplicación de criterios tipo PRISMA no se desarrolló como una revisión sistemática estricta, sino como una herramienta de apoyo metodológico para estructurar el análisis de la información. A partir de ello, se logró clasificar y depurar las fuentes según su pertinencia, calidad y aporte metodológico, asegurando que los documentos seleccionados contribuyeran de manera directa al cumplimiento de los objetivos de la investigación y al diseño de la guía metodológica propuesta.

Figura 4

Diagrama de flujo PRISMA para la selección de estudios en la revisión documental



Nota. Elaboración propia

A partir del proceso de identificación, depuración, cribado y selección de fuentes, estructurado bajo el enfoque PRISMA, se consolidó un conjunto de documentos pertinentes que constituyen la base del análisis documental del estudio. Estos documentos fueron seleccionados no solo por su relación temática con la sostenibilidad y la gerencia de proyectos, sino también por su aporte metodológico al desarrollo de proyectos verdes en el contexto turístico.

Con el fin de profundizar en el análisis de la información, las fuentes seleccionadas fueron sistematizadas en una matriz o tabla analítica, la cual permitió organizar de manera estructurada variables clave como tipo de documento, enfoque metodológico, criterios de sostenibilidad abordados y relación con la gestión de proyectos. Este ejercicio facilitó la

comparación entre estudios, la identificación de patrones, vacíos y enfoques predominantes, así como la extracción de elementos relevantes para el diseño de la guía metodológica.

Fase 3. Construcción del Marco Metodológico

En esta fase se desarrolló el marco metodológico que sustenta la propuesta de la guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, desde un enfoque de gerencia de proyectos sostenibles. La construcción de este marco se realizó a partir de la integración de los hallazgos obtenidos en la revisión documental (Fase 1) y del análisis de pertinencia y calidad de la información (Fase 2), con el propósito de consolidar un esquema metodológico coherente, aplicable y contextualizado a la realidad territorial.

El proceso inició con la identificación y análisis de metodologías, estándares y enfoques de gerencia de proyectos relevantes para el estudio, particularmente los propuestos por el Project Management Institute (PMI), así como otros enfoques asociados a la gestión de proyectos con criterios de sostenibilidad. Estos referentes fueron examinados considerando su estructura, fases, herramientas y procesos, evaluando su potencial de adaptación a proyectos turísticos con vocación verde.

Posteriormente, se realizó un ejercicio de articulación entre los principios de sostenibilidad y los componentes de la gerencia de proyectos, con el propósito de integrar criterios ambientales, sociales y económicos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este análisis permitió identificar elementos metodológicos clave para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos verdes turísticos, asegurando su alineación con políticas públicas, normativas vigentes y buenas prácticas identificadas en el contexto internacional, nacional y distrital.

A partir de esta integración se estructuró un esquema metodológico preliminar que sirvió como base para la guía propuesta, incorporando fases, procesos, herramientas y criterios técnicos orientados a estandarizar la gestión de proyectos verdes en el sector

turístico. Dicho esquema fue diseñado con un enfoque flexible y adaptable, de manera que pueda ser utilizado por actores públicos y privados involucrados en la formulación y ejecución de este tipo de proyectos en Bogotá.

Finalmente, el marco metodológico desarrollado en esta fase estableció los fundamentos conceptuales y operativos que orientaron la consolidación de la guía metodológica en la fase siguiente, garantizando coherencia interna, trazabilidad con los objetivos de la investigación y alineación con los principios de la gerencia de proyectos sostenibles.

Fase 4. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Análisis de la Información

En esta fase se realizó el análisis sistemático de la información recopilada durante las fases anteriores, con el propósito de interpretar, organizar y sintetizar los contenidos relevantes para la construcción de la guía metodológica propuesta. Para ello se empleó el análisis de contenido, técnica cualitativa que permite examinar de manera rigurosa documentos académicos, técnicos y normativos, identificando patrones, categorías

conceptuales y relaciones significativas asociadas a la gestión de proyectos verdes en el sector turístico.

El análisis se desarrolló a partir de las categorías de análisis previamente definidas, las cuales orientaron el proceso de lectura, clasificación y codificación de la información. Este procedimiento permitió organizar los contenidos según su pertinencia temática, facilitando la identificación de elementos conceptuales, metodológicos y normativos recurrentes, así como de vacíos y oportunidades en la gestión de proyectos turísticos con enfoque sostenible.

Asimismo, se realizó un análisis comparativo de enfoques, prácticas y criterios identificados en proyectos verdes turísticos documentados, con el propósito de reconocer similitudes, diferencias y buenas prácticas aplicables al contexto de Bogotá. Este análisis permitió contrastar la información proveniente de distintos niveles territoriales —internacional, nacional y distrital— fortaleciendo la interpretación de los hallazgos y aportando insumos para la estructuración de la propuesta metodológica.

Los resultados del análisis fueron organizados y sistematizados siguiendo las normas de citación y presentación establecidas en el estilo APA, garantizando la trazabilidad de la información y el rigor académico del estudio. Los hallazgos obtenidos en esta fase constituyeron la base analítica para la consolidación de la propuesta de la guía metodológica desarrollada en la fase siguiente.

Fase 5. Consolidación de la Propuesta de una Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Verdes en el Sector Turístico de Bogotá, desde un Enfoque de Gerencia de Proyectos Sostenibles.

En esta fase final se llevó a cabo la consolidación de la propuesta de la guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, desde un enfoque de gerencia de proyectos sostenibles, integrando de manera sistemática los

resultados obtenidos a lo largo del proceso investigativo. Esta fase materializa el objetivo general de la investigación, orientado a diseñar una herramienta metodológica que facilite la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos turísticos con vocación verde.

La construcción de la guía metodológica se fundamentó en los hallazgos obtenidos durante la revisión documental, el análisis de pertinencia de la información, la categorización temática y el marco metodológico desarrollado en las fases anteriores. Esta

integración permitió asegurar coherencia entre los fundamentos teóricos, metodológicos y contextuales del estudio.

La guía fue estructurada a partir de los principios de la gerencia de proyectos sostenibles, incorporando fases, procesos, herramientas y criterios técnicos orientados a la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos verdes turísticos. Asimismo, se integraron criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica, alineados con las políticas públicas nacionales y distritales, así como con estándares reconocidos de gerencia de proyectos, particularmente los propuestos por el Project Management Institute (PMI), adaptados al contexto territorial de Bogotá.

Posteriormente, se desarrolló un proceso de validación técnica de la guía metodológica, con el propósito de evaluar su coherencia interna, aplicabilidad y alineación con los objetivos del estudio. Esta validación se realizó mediante la aplicación de una matriz de validación metodológica, construida a partir de los elementos identificados en el marco teórico y metodológico, tales como:

- (i) consistencia metodológica,
- (ii) pertinencia frente al contexto del sector turístico de Bogotá,
- (iii) integración de criterios de sostenibilidad,
- (iv) alineación con estándares de gerencia de proyectos, y
- (v) claridad en la orientación para la toma de decisiones.

La aplicación de esta matriz permitió evaluar cada uno de los componentes de la guía, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos susceptibles de ajuste. A partir de este proceso se realizaron ajustes finales orientados a fortalecer la claridad, funcionalidad y coherencia técnica de la propuesta metodológica.

Finalmente, la guía metodológica consolidada se configura como un instrumento orientador para la gestión efectiva y sostenible de proyectos verdes en el sector turístico de

Bogotá, respaldado por un proceso de validación técnica que fortalece su rigor académico y su potencial de aplicación en el ámbito local y regional.

Propuesta de Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Verdes en el Sector Turístico de Bogotá, desde un Enfoque de Gerencia de Proyectos Sostenible.

Propósito y Alcance de la Guía Metodológica

La presente guía metodológica tiene como propósito orientar de manera estructurada y coherente la gestión de proyectos verdes en el sector turístico del Distrito Capital de Bogotá, integrando los principios de la sostenibilidad con los enfoques y herramientas de la gerencia de proyectos. Su finalidad principal es servir como un instrumento metodológico que facilite la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de iniciativas turísticas con vocación verde, contribuyendo a mejorar la calidad técnica de los proyectos y su alineación con las políticas públicas y los objetivos de desarrollo sostenible.

Desde una perspectiva de gerencia de proyectos sostenibles, la guía busca apoyar la toma de decisiones de los actores involucrados en la formulación y gestión de proyectos turísticos, proporcionando criterios claros, fases definidas y herramientas prácticas que permitan incorporar de manera transversal los componentes ambientales, sociales y económicos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En este sentido, la guía no pretende

sustituir los estándares existentes de gerencia de proyectos, sino complementarlos y adaptarlos al contexto específico de los proyectos verdes del sector turístico en Bogotá.

El alcance de la guía se circunscribe a proyectos turísticos desarrollados en el ámbito territorial de Bogotá, considerando sus particularidades institucionales, normativas, ambientales y sociales. Está dirigida principalmente a actores públicos, privados y

comunitarios, tales como entidades gubernamentales, organizaciones del sector turismo, gestores de proyectos, consultores y organizaciones sociales, que participan en la formulación, ejecución o evaluación de iniciativas turísticas con enfoque sostenible.

La guía tiene un carácter orientador y flexible, lo que implica que puede ser adaptada a distintos tipos, escalas y modalidades de proyectos turísticos verdes, sin constituirse en un instrumento normativo de obligatorio cumplimiento. Su aplicación busca fortalecer la coherencia técnica de los proyectos, promover la estandarización de buenas prácticas y facilitar la identificación de iniciativas con verdadera vocación verde, sin desconocer las dinámicas propias de cada contexto y actor involucrado.

La guía metodológica se concibe como un producto aplicado del proceso investigativo, validado mediante criterios técnicos, que aspira a convertirse en un referente metodológico para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, y a sentar bases para futuras adaptaciones o desarrollos en otros contextos territoriales.

Enfoque Conceptual de la Guía

La guía metodológica propuesta se fundamenta en un enfoque de gerencia de proyectos sostenibles, entendido como la integración sistemática de los principios y prácticas de la gerencia de proyectos con los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica, aplicados de manera transversal a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este enfoque reconoce que los proyectos verdes del sector turístico no solo deben ser gestionados bajo parámetros de eficiencia, alcance, tiempo y costo, sino también considerando su impacto en el territorio, las comunidades y los ecosistemas en los que se desarrollan.

Desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, la guía retoma los lineamientos y buenas prácticas promovidas por estándares internacionales, particularmente aquellos

asociados al Project Management Institute (PMI), adaptándolos al contexto de los proyectos turísticos con vocación verde. Esta adaptación implica una lectura crítica de los procesos, áreas de conocimiento y herramientas tradicionales de la gerencia de proyectos, incorporando criterios de sostenibilidad que orienten la toma de decisiones y permitan evaluar el desempeño del proyecto más allá de los resultados técnicos y financieros.

El enfoque conceptual de la guía se sustenta, además, en los principios de la sostenibilidad, entendida como un proceso que busca el equilibrio entre el desarrollo económico, la inclusión social y la protección ambiental. En el contexto del turismo, este enfoque implica reconocer la relación directa entre la actividad turística y el uso responsable del patrimonio natural y cultural, así como la necesidad de generar beneficios para las comunidades locales y de minimizar los impactos negativos asociados a la ejecución de proyectos. En consecuencia, la guía propone una visión integral del proyecto turístico verde, en la que la sostenibilidad no constituye un componente aislado, sino un eje transversal que orienta la formulación, ejecución y evaluación de las iniciativas.

Adicionalmente, la guía incorpora un enfoque territorial, reconociendo las particularidades del contexto de Bogotá en términos de estructura institucional, normatividad vigente, diversidad ambiental y dinámica socioeconómica. Este enfoque permite contextualizar los criterios metodológicos y las herramientas propuestas, evitando la aplicación mecánica de modelos genéricos y favoreciendo su adaptación a las condiciones reales del territorio. De esta manera, la guía busca responder a las necesidades específicas de los actores del sector turístico en Bogotá, fortaleciendo la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta.

Por lo tanto, el enfoque conceptual de la guía establece una distinción clara entre los proyectos turísticos tradicionales y los proyectos turísticos verdes, señalando que estos últimos requieren un tratamiento metodológico diferenciado que garantice la coherencia entre los objetivos del proyecto, los criterios de sostenibilidad y los estándares de gerencia

de proyectos. A partir de esta distinción, la guía se posiciona como una herramienta que facilita la identificación, estructuración y gestión de proyectos con verdadera vocación verde, contribuyendo a la consolidación de prácticas de turismo sostenible en el ámbito local y regional.

Principios Orientadores de la Guía Metodológica

La guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá se sustenta en un conjunto de principios orientadores que actúan como ejes rectores para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos. Estos principios se derivan de los enfoques contemporáneos de la gerencia de proyectos, la sostenibilidad y el turismo sostenible, y se fundamentan en los lineamientos propuestos por estándares y organismos internacionales, así como en la literatura especializada en gestión de proyectos sostenibles y desarrollo territorial (PMI, 2021; ISO 21500, 2021; PRiSM, 2019; Organización Mundial del Turismo, 2018).

Los principios orientadores no constituyen actividades operativas ni requisitos normativos, sino criterios metodológicos y conceptuales que guían la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto, asegurando la coherencia entre los objetivos estratégicos, los procesos de gerencia de proyectos y los criterios de sostenibilidad. Su incorporación permite que la guía trascienda una aplicación instrumental, promoviendo una visión integral y contextualizada de los proyectos turísticos con vocación verde.

A continuación, se describen los principios que orientan la propuesta metodológica:

Principio de Sostenibilidad Integral

La gestión de los proyectos turísticos verdes debe contemplar de manera articulada las dimensiones ambiental, social y económica, reconociendo su interdependencia. Este principio orienta la incorporación transversal de criterios de sostenibilidad en todas las fases del proyecto, promoviendo iniciativas que no solo sean viables desde el punto de vista técnico y financiero, sino que también contribuyan a la conservación del entorno

natural, al bienestar de las comunidades locales y al desarrollo económico responsable del territorio.

Principio de Enfoque Territorial

Los proyectos verdes del sector turístico deben diseñarse y gestionarse en coherencia con las características específicas del territorio en el que se desarrollan. Este principio reconoce la diversidad ambiental, social, cultural e institucional de Bogotá, promoviendo la adaptación de los lineamientos metodológicos a las dinámicas locales y evitando la aplicación mecánica de modelos genéricos que no respondan a la realidad territorial.

Principio de Coherencia Metodológica

La guía promueve la alineación entre los objetivos del proyecto, los procesos de gerencia de proyectos y los criterios de sostenibilidad definidos. Este principio busca garantizar que las decisiones metodológicas adoptadas en las distintas fases del proyecto mantengan consistencia interna, facilitando la trazabilidad de los resultados, la claridad en la gestión y la evaluación integral del desempeño del proyecto.

Principio de Toma de Decisiones Informada

La gestión de proyectos verdes requiere que las decisiones se fundamenten en información pertinente, confiable y oportuna. Este principio orienta el uso de herramientas de análisis, criterios técnicos e indicadores que permitan evaluar alternativas, anticipar riesgos y sustentar la toma de decisiones, tanto en la fase de planificación como durante la ejecución y el cierre del proyecto.

Principio de Participación de Actores

La guía reconoce la importancia de la participación de los diferentes actores involucrados en los proyectos turísticos verdes, incluyendo entidades públicas, sector privado, comunidades locales y otros grupos de interés. Este principio promueve la identificación, análisis y gestión de actores a lo largo del ciclo de vida del proyecto, fomentando procesos de articulación, diálogo y corresponsabilidad que contribuyan a la sostenibilidad y legitimidad de las iniciativas.

Principio de Mejora Continua

La gestión de proyectos verdes se concibe como un proceso dinámico orientado al aprendizaje y la adaptación. Este principio promueve la incorporación de mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación que permitan identificar lecciones aprendidas, ajustar estrategias y fortalecer la calidad de los proyectos, contribuyendo a la optimización de su desempeño y a la generación de valor sostenible en el tiempo.

Principio de Alineación con Políticas Públicas y Estándares

La guía metodológica se orienta por la articulación con las políticas públicas vigentes y los estándares reconocidos de gerencia de proyectos. Este principio busca asegurar que los proyectos verdes turísticos se desarrollen en coherencia con los lineamientos nacionales y distritales en materia de sostenibilidad y turismo, así como con los estándares internacionales de gerencia de proyectos, adaptados al contexto local y a las necesidades del sector.

Estructura General de la Guía Metodológica

La guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá se estructura como un instrumento práctico y sistemático, organizado de manera secuencial y lógica, que acompaña a los actores involucrados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Su estructura responde al enfoque de gerencia de proyectos sostenibles adoptado en la investigación y articula los principios de la sostenibilidad con los procesos y herramientas propias de la gerencia de proyectos.

La organización de la guía se fundamenta en una estructura por fases, alineada con las etapas comúnmente reconocidas en la gerencia de proyectos, adaptadas al contexto de los proyectos turísticos con vocación verde. Cada fase incorpora orientaciones metodológicas, criterios técnicos y herramientas que permiten integrar de forma transversal las dimensiones ambiental, social y económica, garantizando coherencia metodológica y trazabilidad en la gestión del proyecto.

De manera general, la guía metodológica se compone de los siguientes elementos estructurales:

Fases de Gestión del Proyecto

Corresponden a las etapas secuenciales para la formulación, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre de los proyectos verdes turísticos. Estas fases constituyen el eje central de la guía y permiten ordenar el proceso de gestión de manera clara y comprensible para los actores involucrados.

Objetivos de Cada Fase

Se define el propósito específico que se busca alcanzar en cada etapa del proyecto, facilitando la alineación entre los resultados esperados y las decisiones de gestión adoptadas.

Criterios técnicos y de sostenibilidad, que orientan la aplicación de la guía en cada fase, asegurando la incorporación sistemática de los principios de sostenibilidad y la coherencia con los estándares de gerencia de proyectos y las políticas públicas vigentes.

Herramientas de Gerencia de Proyectos

Seleccionadas y adaptadas a partir de los estándares reconocidos, que apoyan la toma de decisiones, la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos turísticos verdes. Estas herramientas se presentan como instrumentos orientadores y flexibles, susceptibles de ser ajustados según el tipo y alcance del proyecto.

Indicadores de Gestión y Evaluación

Permiten valorar el desempeño del proyecto en términos técnicos, ambientales, sociales y económicos, facilitando el monitoreo de avances y la evaluación de resultados.

Mecanismos de Seguimiento y Retroalimentación

Orientados a promover la mejora continua, la identificación de lecciones aprendidas y la adaptación de los proyectos frente a cambios en el entorno o en las condiciones del territorio.

La estructura general de la guía ha sido diseñada con un carácter flexible y adaptable, de manera que pueda ser aplicada a proyectos turísticos verdes de diferentes escalas y modalidades, sin perder coherencia metodológica. Esta flexibilidad permite que los actores públicos y privados ajusten los lineamientos propuestos a sus capacidades institucionales y a las particularidades del contexto en el que se desarrollan los proyectos.

En síntesis, la estructura de la guía metodológica busca facilitar una gestión ordenada, integral y sostenible de los proyectos verdes del sector turístico en Bogotá, proporcionando

un marco de referencia claro que articula principios, fases, herramientas y criterios técnicos, y que sirve como base para la aplicación práctica de la propuesta desarrollada en esta investigación.

Fases de la Guía Metodológica para Proyectos Verdes Turísticos

La guía metodológica propuesta se organiza en un conjunto de fases secuenciales e interrelacionadas que orientan la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, desde su identificación inicial hasta su evaluación y cierre. Estas fases se estructuran a partir de los enfoques de la gerencia de proyectos y se adaptan para integrar de manera transversal los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica, en coherencia con los principios orientadores definidos en la guía.

La estructuración por fases permite ordenar el proceso de gestión, facilitar la toma de decisiones y asegurar la trazabilidad entre los objetivos del proyecto, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos. Cada fase cumple una función específica dentro del ciclo de vida del proyecto y se articula con las demás, evitando una visión fragmentada de la gestión y promoviendo un enfoque integral y sistemático.

Las fases de la guía metodológica han sido diseñadas considerando las prácticas comunes de la gerencia de proyectos, particularmente aquellas promovidas por estándares internacionales, y adaptadas al contexto de los proyectos turísticos con vocación verde. En este sentido, la guía no propone un modelo rígido, sino una estructura flexible, que puede ajustarse a las características, escala y complejidad de cada proyecto, así como a las capacidades de los actores involucrados.

De manera general, la guía se compone de las siguientes fases:

Fase 1. Identificación y formulación del proyecto verde, orientada a reconocer oportunidades de proyectos turísticos con vocación verde y a definir de manera preliminar su alcance, objetivos y alineación con criterios de sostenibilidad y políticas públicas.

Fase 2. Planificación del proyecto con enfoque sostenible, en la cual se estructuran los componentes técnicos, operativos y de sostenibilidad del proyecto, integrando herramientas de gerencia de proyectos y criterios ambientales, sociales y económicos.

Fase 3. Ejecución y seguimiento del proyecto, enfocada en la implementación de las actividades planificadas, el control del desempeño del proyecto y la gestión de cambios, asegurando la coherencia con los objetivos de sostenibilidad definidos.

Fase 4. Evaluación y cierre del proyecto, orientada a valorar los resultados alcanzados, el impacto generado y las lecciones aprendidas, así como a formalizar el cierre técnico y administrativo del proyecto.

Cada una de estas fases se desarrolla en los apartados siguientes, describiendo sus objetivos, principales actividades, criterios de sostenibilidad y herramientas de gerencia de proyectos asociadas. De esta manera, la guía proporciona un marco metodológico claro y aplicable que facilita la gestión efectiva y sostenible de los proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá.

Fase 1 – Identificación y Formulación del Proyecto Verde

La fase de identificación y formulación constituye el punto de partida para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico y tiene como propósito reconocer, estructurar y definir iniciativas con verdadera vocación verde, alineadas con los principios de sostenibilidad, las políticas públicas vigentes y las necesidades del territorio. Esta fase resulta determinante, ya que de una adecuada identificación y formulación depende la coherencia, pertinencia y viabilidad del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

En el contexto del sector turístico de Bogotá, la identificación de proyectos verdes implica un análisis preliminar del entorno y de las oportunidades de intervención, considerando las características ambientales, sociales, culturales e institucionales del territorio. Con el fin de orientar este proceso, la guía metodológica propone un conjunto de

actividades iniciales que permiten estructurar la idea del proyecto y evaluar su potencial de sostenibilidad desde una etapa temprana.

En este sentido, la Tabla 6 presenta las principales actividades que deben desarrollarse durante la fase de identificación y formulación. Estas actividades permiten analizar el contexto, definir la problemática u oportunidad a abordar, establecer la vocación verde del proyecto y verificar su alineación con las políticas públicas y estrategias vigentes, proporcionando una base sólida para la formulación preliminar del proyecto.

Tabla 6

Principales actividades de la fase

Actividad	Descripción
Análisis del contexto	Identificación de condiciones ambientales, sociales, económicas e institucionales del territorio donde se desarrollará el proyecto.
Identificación de la problemática u oportunidad	Definición del problema u oportunidad que el proyecto busca abordar desde una perspectiva de sostenibilidad.
Definición de la vocación verde	Evaluación preliminar del proyecto para determinar su contribución ambiental, social y económica.
Alineación con políticas públicas	Verificación de coherencia con planes, programas y estrategias nacionales y distritales relacionadas con turismo y sostenibilidad.
Identificación inicial de actores	Reconocimiento de los actores clave involucrados o afectados por el proyecto.
Formulación preliminar del proyecto	Definición inicial de objetivos, alcance y resultados esperados del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

Una vez identificadas las actividades principales, resulta necesario contar con criterios que orienten la evaluación preliminar del carácter sostenible del proyecto. En este marco, la Tabla 7 presenta los criterios de sostenibilidad aplicables en esta fase, organizados según las dimensiones ambiental, social y económica. Estos criterios funcionan como una guía para valorar la vocación verde del proyecto desde su formulación inicial, evitando enfoques reduccionistas centrados únicamente en aspectos ambientales o financieros.

Tabla 7

Criterios de sostenibilidad aplicables en la fase

Dimensión	Criterios orientadores
Ambiental	Uso responsable de recursos naturales, conservación del entorno, reducción de impactos ambientales negativos.
Social	Inclusión de comunidades locales, generación de beneficios sociales, respeto por el patrimonio cultural.
Económica	Viabilidad económica, generación de valor local, sostenibilidad financiera del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

Para apoyar la implementación de las actividades y la aplicación de los criterios de sostenibilidad definidos, la guía metodológica propone el uso de herramientas propias de la gerencia de proyectos, adaptadas al contexto de los proyectos turísticos verdes. La Tabla 8 presenta las principales herramientas sugeridas para esta fase, las cuales facilitan la sistematización de la información, la identificación de actores y riesgos, y la formalización inicial del proyecto.

Tabla 8

Herramientas de gerencia de proyectos sugeridas

Herramienta	Propósito en la fase
Análisis de contexto	Comprender el entorno en el que se desarrollará el proyecto.
Acta de constitución preliminar	Formalizar la idea del proyecto y su propósito inicial.
Análisis de interesados	Identificar y caracterizar los actores clave.
Análisis de riesgos preliminar	Identificar riesgos potenciales asociados al proyecto.
Alineación estratégica	Verificar coherencia con políticas públicas y objetivos institucionales.

Nota. Elaboración propia.

Como resultado del desarrollo de las actividades, la aplicación de los criterios de sostenibilidad y el uso de las herramientas sugeridas, se espera que la fase de identificación y formulación genere una serie de productos iniciales que sirvan como insumo para la planificación detallada del proyecto. En este sentido, la Tabla 9 presenta los resultados esperados de la fase, los cuales reflejan el nivel de definición alcanzado antes de avanzar a las fases posteriores de la guía metodológica.

Tabla 9

Resultados esperados de la fase

Resultado	Descripción
Proyecto con vocación verde identificada	Iniciativa turística que cumple criterios preliminares de sostenibilidad.

Objetivos y alcance preliminar definidos	Claridad sobre lo que el proyecto busca lograr y hasta dónde llegará.
Actores clave identificados	Reconocimiento inicial de los grupos de interés relevantes.
Alineación estratégica verificada	Coherencia del proyecto con políticas y estrategias vigentes.

Nota. Elaboración propia.

En el contexto del sector turístico de Bogotá, esta fase resulta especialmente relevante debido a la diversidad de escenarios donde pueden surgir iniciativas de turismo sostenible, tales como áreas de valor ambiental, espacios naturales protegidos, zonas rurales del distrito y proyectos asociados a la economía verde. La identificación adecuada de oportunidades en estos territorios permite reconocer iniciativas con vocación verde que respondan tanto a las características ambientales del entorno como a las dinámicas sociales y económicas del turismo en la ciudad.

Fase 2 – Planificación del Proyecto con Enfoque Sostenible

La fase de planificación del proyecto con enfoque sostenible tiene como propósito estructurar de manera detallada los componentes técnicos, operativos y estratégicos del proyecto, integrando de forma explícita los criterios de sostenibilidad definidos en la fase anterior con las prácticas propias de la gerencia de proyectos. Esta fase resulta crítica, ya que en ella se establecen las bases que orientarán la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto, reduciendo incertidumbres y fortaleciendo la coherencia metodológica de la iniciativa.

En el contexto de los proyectos verdes del sector turístico de Bogotá, la planificación no se limita a la definición de alcance, cronograma y costos, sino que incorpora de manera transversal consideraciones ambientales, sociales y económicas. La guía metodológica propone que esta fase permita traducir la vocación verde identificada en la Fase 1 en

decisiones concretas de planificación, asegurando que los objetivos de sostenibilidad se reflejen en la estructura del proyecto y en sus mecanismos de gestión.

Para tal fin, la planificación se desarrolla a partir de un conjunto de actividades que permiten definir con mayor precisión el alcance del proyecto, organizar las actividades, estimar recursos, identificar riesgos y establecer mecanismos de seguimiento. Estas actividades se presentan de manera sistemática en la Tabla 10, la cual orienta a los gestores del proyecto en la estructuración integral de la planificación.

Tabla 10

Principales actividades de la fase

Actividad	Descripción
Definición detallada del alcance	Delimitación clara de los productos, resultados y límites del proyecto, integrando criterios de sostenibilidad.
Estructuración de actividades	Organización de las actividades del proyecto de acuerdo con las fases y entregables definidos.
Estimación de tiempos y cronograma	Definición de la duración de las actividades y secuencia lógica del proyecto.
Estimación de costos y recursos	Identificación de recursos financieros, humanos y materiales requeridos para el proyecto.
Identificación y análisis de riesgos	Análisis de riesgos técnicos, ambientales, sociales y económicos asociados al proyecto.
Planificación de la gestión de actores	Definición de estrategias para la participación y comunicación con los actores involucrados.
Definición de indicadores de sostenibilidad	Selección preliminar de indicadores para el seguimiento del desempeño del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

Estas actividades permiten consolidar una planificación estructurada y coherente, en la que los objetivos del proyecto se articulan con los criterios de sostenibilidad y con las exigencias propias de la gerencia de proyectos.

Criterios de Sostenibilidad Integrados en la Planificación

Con el fin de garantizar que la sostenibilidad sea un componente transversal y no un elemento aislado, la guía metodológica propone la incorporación de criterios específicos en la planificación del proyecto. La Tabla 11 presenta los criterios de sostenibilidad que deben ser considerados en esta fase, organizados según las dimensiones ambiental, social y económica.

Tabla 11

Criterios de sostenibilidad

Dimensión	Criterios de planificación sostenible
Ambiental	Minimización de impactos ambientales, uso eficiente de recursos, incorporación de prácticas de conservación y mitigación.
Social	Participación de actores locales, generación de beneficios sociales, respeto por el patrimonio cultural y comunitario.
Económica	Viabilidad financiera, optimización de recursos, generación de valor económico local y sostenibilidad del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

Estos criterios orientan la toma de decisiones durante la planificación, permitiendo evaluar alternativas y priorizar aquellas que contribuyan de manera más efectiva a los objetivos de sostenibilidad del proyecto.

Herramientas de Gerencia de Proyectos Aplicadas en la Fase

Para apoyar el desarrollo de la planificación, la guía metodológica sugiere el uso de herramientas propias de la gerencia de proyectos, adaptadas a las particularidades de los

proyectos verdes turísticos. La Tabla 12 presenta las principales herramientas recomendadas y su propósito dentro de la fase de planificación.

Tabla 12

Herramientas

Herramienta	Propósito en la fase
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	Organizar y descomponer el alcance del proyecto en componentes manejables.
Cronograma del proyecto	Establecer la secuencia y duración de las actividades.
Presupuesto del proyecto	Estimar y controlar los costos asociados al proyecto.
Matriz de riesgos	Identificar, analizar y priorizar riesgos del proyecto.
Matriz de interesados	Planificar la gestión y participación de los actores clave.
Plan de sostenibilidad	Integrar criterios ambientales, sociales y económicos en la planificación del proyecto.

Nota: Elaboración propia.

El uso articulado de estas herramientas permite fortalecer la capacidad de planificación del proyecto, asegurando que las decisiones adoptadas sean coherentes con los objetivos estratégicos y los principios de sostenibilidad definidos en la guía.

Resultados Esperados de la Fase

Como resultado de la fase de planificación con enfoque sostenible, se espera contar con un conjunto de productos que orienten de manera clara la ejecución del proyecto. La Tabla 13 presenta los principales resultados esperados de esta fase.

Tabla 13

Resultados

Resultado	Descripción
Plan del proyecto definido	Documento que integra alcance, cronograma, costos, riesgos y sostenibilidad.
Indicadores de seguimiento establecidos	Conjunto de indicadores para evaluar el desempeño del proyecto.
Estrategia de gestión de actores	Plan para la comunicación y participación de los actores involucrados.
Riesgos priorizados	Identificación de riesgos críticos y estrategias de respuesta.

Nota: Elaboración propia.

En proyectos turísticos desarrollados en Bogotá, la planificación debe considerar la articulación con políticas públicas distritales relacionadas con sostenibilidad, turismo y desarrollo territorial. Asimismo, resulta necesario contemplar la participación de actores institucionales, comunitarios y empresariales vinculados al sector turístico, garantizando que la planificación del proyecto incorpore tanto los objetivos de sostenibilidad como las particularidades del contexto territorial.

Fase 3 – Ejecución y Seguimiento del Proyecto

La fase de ejecución y seguimiento corresponde al momento en el cual las decisiones formuladas y planificadas en las fases anteriores se materializan en acciones concretas. Su propósito es implementar el proyecto turístico verde y monitorear de manera continua su desempeño, asegurando que los objetivos técnicos y los compromisos de sostenibilidad definidos se mantengan coherentes a lo largo del proceso de gestión.

En los proyectos verdes del sector turístico, la ejecución no puede entenderse únicamente como el cumplimiento de actividades programadas. Por el contrario, implica un proceso dinámico de coordinación, control y ajuste permanente, en el que resulta fundamental verificar que las acciones desarrolladas conserven su alineación con los criterios ambientales, sociales y económicos que sustentan la vocación verde del proyecto. En este sentido, el seguimiento se convierte en un componente central de la fase, permitiendo identificar desviaciones, gestionar riesgos emergentes y tomar decisiones oportunas.

Desde la perspectiva de la guía metodológica, la ejecución y el seguimiento se abordan de manera integrada, reconociendo que el control del proyecto no se limita a variables tradicionales como tiempo y costo, sino que debe extenderse al impacto generado en el territorio y en los actores involucrados. Para orientar este proceso, la guía propone un conjunto de elementos clave que facilitan la implementación y el monitoreo del proyecto.

Con el fin de estructurar la gestión durante esta fase, la Tabla 14 sintetiza los principales elementos que deben ser considerados durante la ejecución y el seguimiento del proyecto, los cuales permiten articular la operación cotidiana con los mecanismos de control y evaluación.

Tabla 14

Apoyo metodológico para la gestión y el control del proyecto

Herramienta	Finalidad en la fase
Informes de avance	Registrar y comunicar el estado del proyecto a los actores clave.
Indicadores de desempeño	Medir el cumplimiento de objetivos técnicos y de sostenibilidad.
Matriz de riesgos actualizada	Monitorear riesgos y definir acciones de respuesta.
Registro de cambios	Documentar y gestionar ajustes al alcance, cronograma o costos.

**Reuniones de
seguimiento**

Facilitar la coordinación del equipo y la toma de decisiones.

Nota. Elaboración propia.

El uso sistemático de estas herramientas contribuye a fortalecer la transparencia, la trazabilidad y la capacidad de respuesta del proyecto frente a situaciones imprevistas, elementos clave en la gestión de proyectos turísticos verdes.

Como resultado del desarrollo de esta fase, se espera que el proyecto cuente con información actualizada y confiable sobre su desempeño, así como con mecanismos efectivos para la gestión de riesgos y cambios. En este sentido, la Tabla 15 sintetiza los principales productos y aportes de la fase de ejecución y seguimiento al ciclo de vida del proyecto.

Tabla 15

Productos y aportes de la fase al ciclo de vida del proyecto

Producto	Descripción
Avances documentados del proyecto	Evidencia del cumplimiento de actividades y entregables.
Control del desempeño del proyecto	Información periódica sobre tiempos, costos y sostenibilidad.
Gestión activa de riesgos y cambios	Respuesta oportuna a desviaciones identificadas.
Seguimiento a impactos de sostenibilidad	Evaluación continua del impacto ambiental, social y económico.

Nota. Elaboración propia.

En síntesis, la fase de ejecución y seguimiento permite asegurar que los proyectos verdes del sector turístico no solo se desarrollen conforme a lo planificado, sino que

mantengan una gestión coherente con los principios de sostenibilidad y gerencia de proyectos definidos en la guía. Esta fase sienta las bases para una evaluación final informada y para la consolidación de aprendizajes que fortalezcan futuras iniciativas.

En el contexto del sector turístico de Bogotá, la ejecución y el seguimiento de proyectos verdes requieren una coordinación efectiva entre distintos actores del territorio, incluyendo entidades públicas, organizaciones comunitarias y operadores turísticos. El seguimiento continuo permite verificar que las acciones desarrolladas mantengan su coherencia con los objetivos de sostenibilidad definidos, así como con las dinámicas sociales, ambientales e institucionales propias del entorno turístico de la ciudad.

Fase 4 – Evaluación y Cierre del Proyecto

La fase de evaluación y cierre del proyecto corresponde al momento en el que se valoran de manera integral los resultados alcanzados, se analiza el desempeño del proyecto en términos técnicos y de sostenibilidad, y se formaliza su cierre desde el punto de vista administrativo y metodológico. Esta fase permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos, identificar aprendizajes relevantes y consolidar información clave para la mejora continua de futuras iniciativas.

En los proyectos verdes del sector turístico, la evaluación no se limita a constatar la finalización de actividades o el cumplimiento del cronograma. Por el contrario, implica un ejercicio reflexivo orientado a analizar los impactos ambientales, sociales y económicos generados, así como la coherencia entre los resultados obtenidos y la vocación verde definida desde la fase de formulación. De esta manera, la evaluación se concibe como un proceso de cierre y, al mismo tiempo, como una oportunidad de aprendizaje organizacional y territorial.

Desde el enfoque de la guía metodológica, la fase de evaluación y cierre integra actividades de análisis de resultados, documentación de lecciones aprendidas y formalización del cierre del proyecto. Con el fin de orientar este proceso, la Tabla 16

presenta los elementos clave que deben ser considerados durante esta fase, los cuales permiten estructurar una evaluación integral y ordenada.

Tabla 16

Elementos clave para la evaluación y el cierre del proyecto

Elemento	Descripción
Evaluación de resultados del proyecto	Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y entregables definidos.
Evaluación de impactos de sostenibilidad	Valoración de los impactos ambientales, sociales y económicos generados por el proyecto.
Análisis de desempeño del proyecto	Revisión del desempeño en términos de alcance, tiempo, costos y calidad.
Identificación de lecciones aprendidas	Sistematización de aprendizajes derivados de la ejecución del proyecto.
Formalización del cierre	Cierre técnico y administrativo del proyecto, incluyendo documentación final.

Nota: Elaboración propia.

La incorporación de estos elementos permite que el cierre del proyecto no se reduzca a un trámite administrativo, sino que constituya un ejercicio de evaluación crítica que fortalezca la gestión de proyectos verdes en el sector turístico.

Un componente central de esta fase es la evaluación del desempeño del proyecto desde la perspectiva de la sostenibilidad. Para ello, la guía metodológica propone analizar los resultados obtenidos a partir de criterios que permitan valorar de manera equilibrada las dimensiones ambiental, social y económica. La Tabla 17, se presenta los criterios que orientan esta evaluación final.

Tabla 17
Evaluación de la sostenibilidad al cierre del proyecto

Dimensión	Enfoque de evaluación
Ambiental	Grado de mitigación de impactos, conservación de recursos y cumplimiento de compromisos ambientales.
Social	Beneficios generados para las comunidades, participación de actores y fortalecimiento del tejido social.
Económica	Viabilidad económica del proyecto, uso eficiente de recursos y sostenibilidad de los resultados.

Nota: Elaboración propia.

La aplicación de estos criterios permite valorar si el proyecto cumplió efectivamente con su vocación verde y si los resultados obtenidos son coherentes con los principios orientadores definidos en la guía metodológica.

Para apoyar el proceso de evaluación y cierre, la guía propone el uso de herramientas de gerencia de proyectos que faciliten la recopilación, análisis y sistematización de la información final del proyecto.

La Tabla 18, se presenta las herramientas sugeridas y su finalidad dentro de esta fase.

Tabla 18
Apoyo metodológico para la evaluación y el cierre del proyecto

Herramienta	Finalidad en la fase
Informe final del proyecto	Consolidar los resultados, impactos y desempeño del proyecto.
Matriz de indicadores	Evaluar el cumplimiento de indicadores técnicos y de sostenibilidad.

Registro de lecciones aprendidas	Documentar aprendizajes y recomendaciones para futuros proyectos.
Acta de cierre del proyecto	Formalizar el cierre técnico y administrativo del proyecto.

Nota: Elaboración propia.

El uso de estas herramientas contribuye a garantizar la trazabilidad del proceso de gestión y a generar insumos valiosos para la mejora continua de los proyectos verdes turísticos.

Como resultado de la fase de evaluación y cierre, se espera que el proyecto cuente con una valoración integral de su desempeño y con información sistematizada que facilite la transferencia de conocimiento y la replicabilidad de buenas prácticas.

En este sentido, la Tabla 19 sintetiza los principales productos y aportes de esta fase al ciclo de vida del proyecto.

Tabla 19

Productos y aportes de la fase al ciclo de vida del proyecto

Producto	Descripción
Evaluación integral del proyecto	Análisis del desempeño técnico y de sostenibilidad del proyecto.
Impactos de sostenibilidad documentados	Evidencia de los impactos ambientales, sociales y económicos generados.
Lecciones aprendidas sistematizadas	Aprendizajes clave para fortalecer futuros proyectos.
Proyecto formalmente cerrado	Cierre administrativo y técnico del proyecto.

Nota: Elaboración propia.

La fase de evaluación y cierre permite consolidar los resultados del proyecto, valorar su contribución al desarrollo sostenible del sector turístico y generar aprendizajes que trascienden la iniciativa específica. Esta fase constituye el punto de conexión entre la gestión del proyecto y la validación técnica de la guía metodológica, aportando insumos fundamentales para evaluar su coherencia, aplicabilidad y pertinencia.

En el sector turístico de Bogotá, la fase de evaluación y cierre adquiere especial importancia debido a la necesidad de valorar los impactos ambientales, sociales y económicos generados por las iniciativas turísticas en el territorio. Este proceso permite identificar aprendizajes relevantes, fortalecer la gestión futura de proyectos verdes y contribuir a la consolidación de prácticas de turismo sostenible alineadas con las políticas públicas y las estrategias de crecimiento verde del distrito.

Herramientas de Gerencia de Proyectos Aplicadas a Cada Fase

La aplicación efectiva de la guía metodológica propuesta requiere el uso de herramientas propias de la gerencia de proyectos, adaptadas al contexto de los proyectos verdes del sector turístico de Bogotá. Estas herramientas permiten estructurar la gestión del proyecto, apoyar la toma de decisiones y facilitar el seguimiento y la evaluación de los resultados, integrando de manera transversal los criterios de sostenibilidad definidos en la guía.

Desde el enfoque adoptado en esta investigación, las herramientas de gerencia de proyectos no se conciben como instrumentos rígidos ni de uso exclusivo técnico, sino como apoyos metodológicos flexibles, que pueden ajustarse a la naturaleza, escala y complejidad de cada proyecto turístico verde. Su selección responde a la necesidad de mantener coherencia con los estándares de gerencia de proyectos, particularmente los promovidos por el Project Management Institute (PMI), y de garantizar su aplicabilidad en contextos institucionales diversos.

La guía propone la utilización de herramientas específicas en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, reconociendo que las necesidades de gestión varían desde la identificación inicial hasta el cierre del proyecto. A continuación, se presentan las herramientas sugeridas por fase, acompañadas de una breve explicación de su función dentro del proceso metodológico.

Herramientas Aplicadas en la Fase 1 – Identificación y Formulación del Proyecto

Durante la fase de identificación y formulación del proyecto, las herramientas de gerencia de proyectos se utilizan de manera secuencial para estructurar la idea, comprender el contexto y validar su viabilidad inicial con enfoque sostenible.

En primer lugar, el análisis de contexto se desarrolla mediante la recopilación y revisión de información del territorio donde se implementará el proyecto, considerando variables ambientales, sociales y económicas. Para ello, se pueden utilizar fuentes como diagnósticos territoriales, planes de desarrollo, políticas públicas y estudios sectoriales. Este análisis permite identificar problemáticas, oportunidades y condiciones que influyen en la formulación del proyecto.

Posteriormente, se elabora el acta de constitución preliminar, en la cual se formaliza la idea del proyecto. Esta herramienta se construye definiendo elementos básicos como el objetivo general, la justificación, el alcance inicial, los beneficiarios y los resultados esperados. Su función es establecer una base clara que oriente las siguientes decisiones del proyecto.

A continuación, se realiza el análisis de interesados, identificando los actores clave que pueden influir o verse afectados por el proyecto. Este análisis se lleva a cabo mediante la caracterización de los interesados según su nivel de interés, influencia y participación.

Como resultado, se obtiene un mapa de actores que permite anticipar relaciones, posibles conflictos y estrategias de involucramiento.

De manera complementaria, se desarrolla el análisis preliminar de riesgos, en el cual se identifican posibles eventos que puedan afectar la viabilidad del proyecto. Este análisis se realiza mediante la identificación de riesgos asociados al contexto, la gestión institucional y los aspectos ambientales, permitiendo priorizar aquellos que requieren atención desde las etapas iniciales.

Para finalizar, se realiza la alineación estratégica del proyecto, verificando su coherencia con políticas públicas, planes de desarrollo y estrategias de sostenibilidad a nivel distrital y nacional. Este proceso implica contrastar los objetivos del proyecto con lineamientos como la economía verde y el turismo sostenible, asegurando que la iniciativa tenga una vocación clara y pertinente dentro del contexto territorial.

En conjunto, la aplicación de estas herramientas permite estructurar de manera ordenada la formulación inicial del proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y garantizando su coherencia, pertinencia y vocación sostenible desde el inicio.

La Tabla 20 sintetiza las herramientas recomendadas para esta fase y su propósito dentro del proceso de gestión.

Tabla 20

Herramientas aplicadas en la Fase 1

Herramienta	Función en la fase
Análisis de contexto	Permite comprender las condiciones ambientales, sociales, económicas del territorio.
Acta de constitución preliminar	Formaliza la idea inicial del proyecto, su propósito y justificación.

Análisis de interesados	Identifica y caracteriza a los actores clave involucrados o afectados por el proyecto.
Análisis preliminar de riesgos	Reconoce riesgos iniciales que pueden afectar la viabilidad del proyecto.
Alineación estratégica	Verifica la coherencia del proyecto con políticas públicas y estrategias de sostenibilidad.

Nota. Elaboración propia.

Herramientas Aplicadas en la Fase 2 – Planificación del Proyecto con Enfoque Sostenible.

Durante la fase de planificación, las herramientas de gerencia de proyectos se articulan de manera integrada para definir con claridad el alcance, los recursos, los tiempos, los costos y las estrategias de sostenibilidad. Esto permite establecer una base sólida que garantice una ejecución ordenada y viable del proyecto.

En este proceso, el primer paso es la construcción de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), que consiste en dividir el proyecto en entregables y actividades específicas. Para ello, se identifican los componentes principales y se descomponen en tareas más pequeñas y manejables. De esta forma, se logra una mayor claridad sobre el alcance total del proyecto y se facilita la asignación de responsabilidades.

Con base en la EDT, se elabora el cronograma del proyecto, organizando las actividades en una secuencia lógica y definiendo su duración. En esta etapa se establecen las dependencias entre tareas, los tiempos estimados y los responsables, lo que permite visualizar el desarrollo del proyecto en el tiempo y anticipar posibles retrasos.

De manera simultánea, se construye el presupuesto del proyecto, estimando los costos asociados a cada actividad definida. Esto implica identificar los recursos necesarios —

humanos, técnicos y financieros— y asignarles un valor, lo que permite proyectar la inversión requerida y evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Posteriormente, se desarrolla la matriz de riesgos, en la cual se identifican, analizan y priorizan los posibles eventos que podrían afectar la ejecución del proyecto. Este análisis se realiza considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo, lo que facilita la definición de estrategias de mitigación, especialmente en aspectos ambientales y de sostenibilidad.

Asimismo, se elabora la matriz de interesados, con el propósito de definir estrategias claras de participación y comunicación con los actores clave. Esta herramienta permite establecer cómo se relacionará el proyecto con cada interesado, qué información se compartirá y con qué frecuencia, fortaleciendo así la gobernanza del proyecto.

Por último, se diseña el plan de sostenibilidad, que integra los componentes ambientales, sociales y económicos dentro de la planificación. Este plan se construye a partir de acciones concretas orientadas al uso eficiente de los recursos, la gestión de impactos ambientales, la participación comunitaria y la generación de valor social, así como de indicadores que permitan evaluar el desempeño sostenible del proyecto.

Tabla 21

Herramientas aplicadas en la Fase 2

Herramienta	Función en la fase
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	Descompone el alcance del proyecto en componentes manejables.
Cronograma del proyecto	Establece la secuencia y duración de las actividades.
Presupuesto del proyecto	Estima y organiza los costos asociados al proyecto.
Matriz de riesgos	Identifica, analiza y prioriza riesgos técnicos y de sostenibilidad.

Matriz de interesados Define estrategias de participación y comunicación con los actores.

Plan de sostenibilidad Integra criterios ambientales, sociales y económicos en la planificación.

Nota. Elaboración propia.

Herramientas Aplicadas en la Fase 3 – Ejecución y Seguimiento del Proyecto

Durante la fase de ejecución y seguimiento, las herramientas de gerencia de proyectos se utilizan de manera continua y articulada para controlar el avance del proyecto, gestionar desviaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos, especialmente en términos de sostenibilidad.

El proceso inicia con la generación periódica de informes de avance, los cuales deben consolidar el estado real del proyecto en relación con lo planificado. Estos informes incluyen el progreso de las actividades, el uso de recursos, las dificultades presentadas y las acciones correctivas implementadas. Su elaboración permite mantener informados a los actores clave y facilita la toma de decisiones oportunas.

De forma simultánea, se realiza el monitoreo de los indicadores de desempeño, los cuales deben haber sido definidos en la fase de planificación. Para su uso, es necesario recolectar datos periódicamente, aplicar las fórmulas establecidas y comparar los resultados con las metas propuestas. Este seguimiento permite evaluar tanto el cumplimiento técnico como el desempeño ambiental, social y económico del proyecto.

A medida que el proyecto avanza, la matriz de riesgos debe ser actualizada de manera continua, incorporando nuevos riesgos identificados y revisando el estado de los existentes. Esta actualización permite ajustar las estrategias de mitigación y responder de manera oportuna ante posibles afectaciones al proyecto.

En caso de que se presenten modificaciones en el alcance, tiempos o recursos, se utiliza el registro de cambios, donde se documentan las solicitudes, su justificación, el análisis de impacto y la decisión tomada. Este proceso asegura que los cambios se gestionen de forma controlada y alineada con los objetivos del proyecto.

Adicionalmente, las reuniones de seguimiento se constituyen como un espacio clave para la coordinación del equipo de trabajo. En estas reuniones se revisa el avance del proyecto, se analizan los resultados de los indicadores, se identifican problemas y se definen acciones correctivas, promoviendo una gestión colaborativa y transparente.

En esta fase, el uso sistemático de estas herramientas permite no solo controlar la ejecución del proyecto, sino también garantizar que los compromisos de sostenibilidad se mantengan a lo largo de su desarrollo, facilitando la toma de decisiones basada en información y el ajuste oportuno de la gestión.

Tabla 22

Herramientas aplicadas en la Fase 3

Herramienta	Función en la fase
Informes de avance	Comunican el estado del proyecto y facilitan la rendición de cuentas.
Indicadores de desempeño	Miden el cumplimiento de objetivos técnicos y de sostenibilidad.
Matriz de riesgos actualizada	Permite el seguimiento y la gestión continua de riesgos.
Registro de cambios	Documenta y gestiona modificaciones al proyecto.
Reuniones de seguimiento	Facilitan la coordinación del equipo y la toma de decisiones.

Nota. Elaboración propia.

Herramientas Aplicadas en la Fase 4 – Evaluación y Cierre del Proyecto

La fase de evaluación y cierre marca el momento en el que el proyecto es analizado de manera integral, no solo para verificar el cumplimiento de sus objetivos, sino también para valorar sus resultados, impactos y aprendizajes en términos de sostenibilidad.

En este punto, el informe final del proyecto se convierte en el principal instrumento de consolidación de la información. Su elaboración implica recopilar y organizar los resultados obtenidos durante la ejecución, comparándolos con lo planificado inicialmente. Este informe debe incluir el análisis del cumplimiento de objetivos, el desempeño en términos de tiempo, costo y alcance, así como una valoración de los impactos ambientales, sociales y económicos generados.

Como complemento, la matriz de indicadores permite realizar una evaluación objetiva del desempeño del proyecto. Para su uso, se deben consolidar los datos recolectados durante la fase de seguimiento, aplicar las fórmulas definidas y analizar los resultados frente a las metas establecidas. Este ejercicio facilita identificar el nivel de cumplimiento de los criterios de sostenibilidad y evidenciar el aporte real del proyecto en su contexto.

A partir de este análisis, se construye el registro de lecciones aprendidas, el cual busca sistematizar tanto los aciertos como las dificultades encontradas durante el desarrollo del proyecto. Este registro se elabora identificando situaciones relevantes, sus causas, las decisiones tomadas y las recomendaciones para futuros proyectos, convirtiéndose en un insumo clave para la mejora continua.

Finalmente, el proceso concluye con la elaboración del acta de cierre del proyecto, en la que se formaliza la finalización de las actividades y se deja constancia del cumplimiento

de los entregables, la aceptación por parte de los interesados y el cierre administrativo y técnico del proyecto.

Más allá del cierre formal, esta fase permite transformar la experiencia del proyecto en conocimiento útil, fortaleciendo la capacidad de replicar buenas prácticas y mejorar la gestión de futuros proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá.

Tabla 23

Herramientas aplicadas en la Fase 4

Herramienta	Función en la fase
Informe final del proyecto	Consolida los resultados, impactos y desempeño del proyecto.
Matriz de indicadores	Evalúa el cumplimiento de los indicadores definidos.
Registro de lecciones aprendidas	Sistematiza aprendizajes y recomendaciones.
Acta de cierre del proyecto	Formaliza el cierre técnico y administrativo del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

Criterios de Sostenibilidad para Proyectos Verdes Turísticos

La definición de criterios de sostenibilidad constituye un elemento central de la guía metodológica, en la medida en que permite diferenciar los proyectos turísticos con verdadera vocación verde de aquellas iniciativas que incorporan la sostenibilidad de manera superficial o declarativa. En este sentido, los criterios propuestos no se conciben como requisitos aislados, sino como referentes orientadores que deben ser considerados de manera transversal a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Desde el enfoque adoptado en esta investigación, la sostenibilidad se entiende como un proceso integral que articula las dimensiones ambiental, social y económica, reconociendo su interdependencia y su impacto en el territorio. En el contexto del sector turístico de Bogotá, estos criterios adquieren especial relevancia debido a la diversidad ambiental, la complejidad institucional y la presencia de múltiples actores con intereses y responsabilidades diferenciadas.

La guía metodológica propone un conjunto de criterios de sostenibilidad que pueden ser utilizados tanto en la formulación y planificación de los proyectos como en su ejecución, seguimiento y evaluación. Estos criterios buscan orientar la toma de decisiones, facilitar la evaluación del desempeño del proyecto y fortalecer la coherencia entre los objetivos del proyecto y las políticas públicas de sostenibilidad y turismo.

Con el fin de estructurar estos criterios de manera clara y aplicable, se presentan a continuación organizados según las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Criterios ambientales

Los criterios sociales buscan asegurar que los proyectos turísticos verdes generen beneficios reales para las comunidades locales, promuevan la inclusión y respeten el patrimonio cultural y social del territorio. En este sentido, la sostenibilidad social se concibe como un componente esencial para la legitimidad y viabilidad de los proyectos turísticos.

La Tabla 24, se presenta los criterios sociales propuestos en la guía metodológica, los cuales orientan la incorporación de enfoques participativos y de desarrollo local en los proyectos.

Tabla 24

Criterios ambientales

Criterio ambiental	Descripción
--------------------	-------------

Uso eficiente de recursos naturales	Promoción del uso racional del agua, la energía y otros recursos naturales.
Mitigación de impactos ambientales	Identificación y control de impactos negativos generados por el proyecto.
Conservación del entorno natural	Protección de ecosistemas, áreas verdes y biodiversidad local.
Gestión adecuada de residuos	Implementación de prácticas de reducción, reutilización y reciclaje.
Adaptación al cambio climático	Incorporación de medidas que reduzcan la vulnerabilidad climática del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

La aplicación de estos criterios contribuye a que los proyectos turísticos verdes se desarrollen en armonía con las comunidades y fortalezcan el tejido social del territorio.

Criterios Sociales

Los criterios sociales buscan asegurar que los proyectos turísticos verdes generen beneficios reales para las comunidades locales, promuevan la inclusión y respeten el patrimonio cultural y social del territorio. En este sentido, la sostenibilidad social se concibe como un componente esencial para la legitimidad y viabilidad de los proyectos turísticos.

La Tabla 25 presenta los criterios sociales propuestos en la guía metodológica, los cuales orientan la incorporación de enfoques participativos y de desarrollo local en los proyectos.

Tabla 25

Criterios Sociales

Criterio social	Descripción
Participación de actores locales	Inclusión de comunidades y actores locales en la toma de decisiones.
Generación de beneficios sociales	Creación de empleo, fortalecimiento de capacidades y mejora del bienestar local.
Respeto por el patrimonio cultural	Protección y valoración de las expresiones culturales y tradiciones locales.
Enfoque de equidad e inclusión	Consideración de grupos vulnerables y enfoque diferencial.
Gestión de conflictos sociales	Identificación y manejo oportuno de posibles tensiones o conflictos.

Nota: Elaboración propia.

La aplicación de estos criterios contribuye a que los proyectos turísticos verdes se desarrollen en armonía con las comunidades y fortalezcan el tejido social del territorio.

Criterios Económicos

Los criterios económicos están orientados a garantizar la viabilidad financiera y la sostenibilidad económica de los proyectos turísticos verdes, reconociendo que la sostenibilidad requiere proyectos capaces de mantenerse en el tiempo y de generar valor económico de manera responsable.

La Tabla 26 presenta los criterios económicos propuestos en la guía, los cuales permiten evaluar la solidez financiera y el impacto económico de las iniciativas turísticas.

Tabla 26

Criterios económicos

Criterio económico	Descripción
--------------------	-------------

Viabilidad financiera	Capacidad del proyecto para cubrir costos y sostenerse económicamente.
Uso eficiente de recursos	Optimización del presupuesto y control de costos.
Generación de valor local	Contribución al desarrollo económico del territorio.
Sostenibilidad a largo plazo	Proyección de los beneficios económicos más allá de la ejecución del proyecto.
Articulación con mercados verdes	Integración del proyecto a cadenas de valor sostenibles.

Nota: Elaboración propia.

Estos criterios permiten evaluar la dimensión económica del proyecto sin desvincularla de los compromisos ambientales y sociales, fortaleciendo el enfoque integral de la guía.

Aplicación de los Criterios de Sostenibilidad en la Guía Metodológica

Los criterios de sostenibilidad definidos en este apartado se conciben como referentes transversales, aplicables a las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. Su uso no implica una evaluación rígida o excluyente, sino un marco de referencia que orienta la toma de decisiones, la planificación de actividades, el seguimiento del desempeño y la evaluación final de los proyectos verdes turísticos.

De esta manera, la guía metodológica permite que los actores involucrados en la gestión de proyectos cuenten con criterios claros y estructurados para identificar, formular y evaluar iniciativas con verdadera vocación verde, fortaleciendo la coherencia técnica y la contribución de los proyectos al desarrollo sostenible del sector turístico de Bogotá.

Indicadores Clave Para la Gestión y Evaluación de Proyectos Verdes

La incorporación de indicadores clave en la guía metodológica responde a la necesidad de medir y evaluar de manera sistemática el desempeño de los proyectos verdes del sector

turístico, tanto desde la perspectiva de la gerencia de proyectos como desde el enfoque de sostenibilidad. Los indicadores permiten transformar los principios y criterios definidos en la guía en elementos observables y evaluables, facilitando la toma de decisiones informada a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Desde el enfoque adoptado en esta investigación, los indicadores no se conciben exclusivamente como métricas cuantitativas, sino como referentes de seguimiento y evaluación, que pueden ser de carácter cualitativo o mixto, según la naturaleza del proyecto y la disponibilidad de información. Esta aproximación resulta especialmente pertinente en el contexto de los proyectos turísticos verdes, donde algunos impactos como los sociales o culturales no siempre son fácilmente cuantificables.

La guía metodológica propone un conjunto de indicadores clave organizados en función de las dimensiones ambiental, social y económica, así como indicadores asociados a la gestión del proyecto. Estos indicadores pueden ser aplicados en distintas fases del ciclo de vida del proyecto, permitiendo realizar seguimiento durante la ejecución y evaluar los resultados al cierre del proyecto.

Indicadores para la Dimensión Ambiental

Los indicadores ambientales deben utilizarse como herramientas de seguimiento continuo que permitan medir el desempeño del proyecto en relación con el uso de recursos naturales, la mitigación de impactos y la conservación del entorno. Su aplicación se desarrolla en tres momentos clave: definición, medición y análisis.

En primer lugar, durante la fase de planificación, se deben seleccionar los indicadores ambientales más pertinentes según la naturaleza del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto turístico con uso intensivo de recursos, se priorizan indicadores como consumo de agua o energía, mientras que en proyectos de restauración se priorizan indicadores de conservación del entorno.

Una vez definidos, se establece para cada indicador su forma de medición, especificando la fórmula, la unidad y la fuente de información. Por ejemplo, el indicador consumo de agua por visitante se calcula dividiendo el total de agua consumida en un periodo determinado entre el número de visitantes, utilizando como unidad litros por visitante.

Durante la ejecución del proyecto, se realiza la recolección periódica de datos, la cual puede apoyarse en registros operativos, facturas de servicios públicos, mediciones técnicas o reportes internos. Esta información debe ser organizada en formatos de seguimiento que permitan registrar los valores del indicador en el tiempo.

Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de los resultados, comparando los valores obtenidos con metas previamente establecidas o con valores de referencia. Este análisis permite identificar desviaciones, evaluar el desempeño ambiental del proyecto y definir acciones correctivas, como la implementación de medidas de ahorro de recursos o mejoras en la gestión de residuos.

En la fase de evaluación y cierre, los indicadores ambientales permiten cuantificar el impacto del proyecto, evidenciando su contribución a la sostenibilidad. Por ejemplo, la reducción en el consumo de recursos o el aumento en el reciclaje pueden ser utilizados como resultados concretos del proyecto.

De esta manera, los indicadores ambientales no solo permiten medir el desempeño, sino también orientar la toma de decisiones y fortalecer la gestión sostenible del proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida.

La Tabla 27, se presenta algunos indicadores ambientales sugeridos por la guía, los cuales pueden ser ajustados según las características del proyecto.

Tabla 27

Indicadores para la dimensión ambiental

Indicador ambiental	Propósito del indicador	Indicador/ unidad
Uso eficiente de recursos	Evaluar prácticas de ahorro y uso responsable de agua y energía.	Consumo de agua por visitante (litros/visitante) Consumo energético (kwh/mes)
Gestión de residuos	Verificar la implementación de prácticas de reducción, reutilización y reciclaje.	Porcentaje de residuos aprovechables
Control de impactos ambientales	Evaluar la mitigación de impactos negativos generados por el proyecto.	Reducción de emisiones de CO2 (%)
Conservación del entorno	Medir acciones orientadas a la protección de ecosistemas y áreas verdes.	Área de ecosistemas restaurados o conservados (hectáreas)
Medidas de adaptación climática	Identificar acciones que reduzcan la vulnerabilidad climática del proyecto.	Numero de medidas de adaptación implementadas (n°)

Nota: Elaboración propia.

Indicadores Para la Dimensión Social

A diferencia de los indicadores ambientales, los indicadores sociales se utilizan principalmente para comprender cómo el proyecto interactúa con las comunidades y

actores del territorio, así como para valorar su impacto en términos de bienestar, inclusión y desarrollo local.

Su aplicación inicia con la definición de los aspectos sociales a observar, priorizando aquellos que son más relevantes según el contexto del proyecto. Por ejemplo, en proyectos con alta interacción comunitaria, resulta clave hacer seguimiento a la participación de actores locales y la gestión de conflictos.

Una vez definidos los indicadores, su uso se basa en la recolección de información cualitativa y mixta, a través de herramientas como encuestas, entrevistas, actas de reunión, listas de asistencia o registros de actividades. Por ejemplo, el indicador de participación de actores locales puede medirse a partir del número de personas involucradas en actividades del proyecto, así como del nivel de participación evidenciado en los espacios de diálogo.

Durante la ejecución, estos indicadores permiten monitorear la relación del proyecto con su entorno social, identificando aspectos como el nivel de aceptación del proyecto, la generación de beneficios para la comunidad o la aparición de posibles conflictos. Este seguimiento no se limita a datos numéricos, sino que también considera percepciones, opiniones y dinámicas sociales.

El análisis de los resultados se orienta a interpretar la calidad de la interacción social, más que a obtener valores absolutos. Por ejemplo, no solo interesa cuántas personas participaron, sino cómo fue su participación, qué tan representativa fue y qué efectos tuvo en la toma de decisiones del proyecto.

Finalmente, en la etapa de cierre, los indicadores sociales permiten valorar el impacto del proyecto en el territorio, evidenciando aportes en términos de inclusión, fortalecimiento comunitario, generación de capacidades o protección del patrimonio cultural.

De esta manera, los indicadores sociales se convierten en una herramienta clave para garantizar que los proyectos turísticos verdes no solo sean ambientalmente sostenibles, sino también socialmente responsables y legítimos en su contexto.

La Tabla 28 presenta los principales indicadores sociales propuestos en la guía metodológica.

Tabla 28

Indicadores para la dimensión social

Indicador social	Propósito del indicador
Participación de actores locales	Evaluar el nivel de involucramiento de comunidades y actores locales.
Generación de beneficios sociales	Identificar impactos positivos en empleo, capacitación o bienestar comunitario.
Protección del patrimonio cultural	Valorar acciones de conservación y puesta en valor del patrimonio local.
Inclusión y equidad	Evaluar la incorporación de enfoques diferenciales y de inclusión social.
Gestión de conflictos	Analizar la capacidad del proyecto para prevenir o resolver conflictos sociales.

Nota. Elaboración propia.

Indicadores Para la Dimensión Económica

Los indicadores económicos se utilizan como herramientas de análisis para evaluar la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad de generar valor en el tiempo, sin perder de vista su enfoque sostenible.

Su uso comienza con la definición de criterios económicos clave, los cuales deben estar alineados con los objetivos del proyecto. Esto implica identificar aspectos como la inversión requerida, los costos operativos, las fuentes de ingreso y los beneficios económicos esperados, tanto para el proyecto como para el entorno local.

A partir de estos elementos, se establecen indicadores que permitan hacer seguimiento al comportamiento financiero del proyecto. Para ello, se organizan los datos económicos en estructuras básicas como presupuestos, flujos de caja o registros de ingresos y gastos, los cuales sirven como fuente para el cálculo de los indicadores.

Durante la ejecución, estos indicadores permiten controlar el uso de los recursos y evaluar la eficiencia financiera, identificando desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado. Por ejemplo, el seguimiento al presupuesto permite detectar sobrecostos, mientras que el análisis de ingresos permite evaluar la sostenibilidad operativa del proyecto.

Asimismo, los indicadores económicos facilitan el análisis de la generación de valor en el territorio, considerando aspectos como la creación de empleo, el fortalecimiento de economías locales o la integración en mercados sostenibles. Este enfoque permite ir más allá de la rentabilidad financiera, incorporando una visión de desarrollo económico responsable.

En la etapa de cierre, estos indicadores se utilizan para evaluar la sostenibilidad económica del proyecto, analizando su capacidad de mantenerse en el tiempo, recuperar la inversión y generar beneficios posteriores a su ejecución. Este análisis es clave para determinar la viabilidad de replicar o escalar el proyecto en otros contextos.

En este sentido, los indicadores económicos no solo permiten controlar los recursos financieros, sino también orientar decisiones estratégicas que aseguren la sostenibilidad integral del proyecto.

La Tabla 29 presenta algunos indicadores económicos sugeridos en la guía.

Tabla 29

Indicadores para la dimensión económica

Indicador económico	Propósito del indicador
Viabilidad financiera	Evaluar la capacidad del proyecto para cubrir costos y sostenerse económicamente.
Eficiencia en el uso de recursos	Analizar la optimización del presupuesto y el control de costos.
Generación de valor local	Identificar aportes al desarrollo económico del territorio.
Sostenibilidad a largo plazo	Evaluar la proyección de beneficios económicos posteriores al cierre del proyecto.
Articulación con mercados verdes	Analizar la integración del proyecto en cadenas de valor sostenibles.

Nota. Elaboración propia.

Estos indicadores permiten valorar la dimensión económica del proyecto sin desvincularla de los compromisos ambientales y sociales definidos en la guía.

Indicadores de Gestión del Proyecto

Los indicadores de gestión del proyecto se utilizan como herramientas de control que permiten verificar el desempeño del proyecto en términos de alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos, asegurando que la ejecución se mantenga alineada con lo planificado.

Su aplicación inicia con la definición de líneas base del proyecto, establecidas durante la fase de planificación. Estas líneas base (cronograma, presupuesto y alcance) sirven como punto de referencia para medir el avance real del proyecto.

Durante la ejecución, los indicadores se emplean para comparar el desempeño real frente a lo planificado. Por ejemplo, el cumplimiento del cronograma se evalúa contrastando el avance de las actividades con las fechas establecidas; el cumplimiento del presupuesto se analiza a partir de la ejecución de los costos frente a lo proyectado; y el cumplimiento del alcance se verifica mediante la entrega de los productos definidos.

De manera continua, el indicador de gestión de riesgos permite monitorear la efectividad de las acciones implementadas frente a los riesgos identificados, evaluando si estos han sido mitigados, evitados o si requieren nuevas estrategias de respuesta.

En cuanto a la calidad de los entregables, su uso implica verificar que los productos del proyecto cumplan con los estándares definidos, lo cual puede realizarse mediante revisiones técnicas, validaciones con los interesados o listas de chequeo.

El seguimiento de estos indicadores se realiza a través de reportes periódicos, los cuales consolidan la información del desempeño del proyecto y facilitan la toma de decisiones. Cuando se identifican desviaciones, estos indicadores permiten activar acciones correctivas o preventivas de manera oportuna.

En la fase de cierre, los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño global del proyecto, identificando el grado de cumplimiento de los objetivos y generando información clave para la mejora continua.

De esta manera, estos indicadores se convierten en un elemento central para garantizar el control, la trazabilidad y la calidad en la gestión de proyectos verdes en el sector turístico.

La Tabla 30 presenta los principales indicadores de gestión sugeridos.

Tabla 30

Indicadores de gestión del proyecto

Indicador de gestión	Propósito del indicador
Cumplimiento del cronograma	Evaluar el avance del proyecto frente a los tiempos planificados.
Cumplimiento del presupuesto	Analizar el control de costos durante la ejecución del proyecto.
Cumplimiento del alcance	Verificar la entrega de los productos y resultados definidos.
Gestión de riesgos	Evaluar la identificación y respuesta oportuna a riesgos.
Calidad de los entregables	Valorar el cumplimiento de estándares de calidad definidos.

Nota. Elaboración propia.

Uso de los Indicadores en la Guía Metodológica

Los indicadores propuestos en este apartado se conciben como herramientas de apoyo para la gestión y la evaluación, y no como un sistema rígido de medición. Su aplicación debe adaptarse a las características del proyecto, al nivel de información disponible y a las capacidades de los actores involucrados.

En la guía metodológica, los indicadores cumplen una doble función: por un lado, permiten realizar seguimiento durante la ejecución del proyecto, facilitando la toma de decisiones correctivas; y por otro, constituyen un insumo clave para la evaluación final y el cierre del proyecto, aportando evidencia para valorar su desempeño y su contribución al desarrollo sostenible del sector turístico de Bogotá.

Validación Conceptual de la Guía Metodológica Propuesta

La validación desarrollada en esta investigación corresponde a un proceso de validación conceptual y metodológica, orientado a verificar la coherencia interna de la guía propuesta y su alineación con estándares de gestión de proyectos y principios de sostenibilidad, sin que ello implique una aplicación piloto en un proyecto específico.

Con el fin de verificar la coherencia conceptual, pertinencia y aplicabilidad de la guía metodológica propuesta, se realizó un proceso de validación basado en el análisis técnico de los elementos que la componen. Este proceso tuvo como objetivo evaluar si la estructura metodológica diseñada responde adecuadamente a los principios de la gestión de proyectos y a los criterios de sostenibilidad aplicables al sector turístico.

La validación se desarrolló mediante la revisión sistemática de los componentes de la guía, contrastándolos con los estándares internacionales de gestión de proyectos, particularmente los lineamientos propuestos por el Project Management Institute (PMI), así como con enfoques de sostenibilidad asociados a proyectos verdes. Este ejercicio permitió verificar la coherencia entre las fases metodológicas planteadas, los procesos definidos y los criterios de sostenibilidad incorporados en la propuesta.

Adicionalmente, se evaluó la pertinencia de la guía frente al contexto territorial del sector turístico en Bogotá, considerando los hallazgos obtenidos en el análisis documental y en el mapeo de proyectos verdes realizado durante la investigación. Este proceso permitió identificar la consistencia entre los elementos teóricos analizados, las experiencias identificadas en el sector y la estructura metodológica propuesta.

Los resultados de este ejercicio evidencian que la guía metodológica integra de manera coherente los principios de la gestión de proyectos y los criterios de sostenibilidad, lo que permite considerarla como una herramienta aplicable para orientar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos verdes en el sector turístico. En este sentido, la

validación realizada respalda la hipótesis de investigación, al demostrar que es posible estructurar una guía metodológica que contribuya a mejorar la gestión de este tipo de proyectos en el contexto de Bogotá.

Aportes de la Guía Metodológica a la Gerencia de Proyectos en el Sector Turístico

La guía metodológica propuesta en este estudio representa un aporte significativo a la gerencia de proyectos aplicada al sector turístico, en la medida en que articula de manera estructurada los principios de la sostenibilidad con las herramientas y enfoques propios de la disciplina de la gestión de proyectos. Su contribución trasciende la formulación de un instrumento operativo, al ofrecer un marco metodológico que fortalece la toma de decisiones, la planificación estratégica y la evaluación integral de proyectos turísticos con vocación verde.

Uno de los principales aportes de la guía radica en la integración explícita de la sostenibilidad dentro del ciclo de vida del proyecto, superando la visión tradicional que suele incorporar los criterios ambientales y sociales de manera marginal o posterior a la formulación del proyecto. En este sentido, la guía propone que los criterios de sostenibilidad sean considerados desde la fase de identificación y formulación, y se mantengan de forma transversal durante la planificación, ejecución, seguimiento y cierre del proyecto. Esta aproximación contribuye a consolidar una práctica de gerencia de proyectos más coherente con los desafíos contemporáneos del sector turístico.

Desde la perspectiva disciplinar, la guía aporta a la gerencia de proyectos al adaptar estándares y buenas prácticas reconocidas, como las promovidas por el Project Management Institute (PMI), al contexto específico del turismo verde en Bogotá. Esta adaptación permite reducir la brecha existente entre los marcos conceptuales internacionales y las realidades territoriales, institucionales y operativas de los proyectos turísticos locales. En consecuencia, la guía se configura como un referente metodológico

contextualizado, que facilita la aplicación de la gerencia de proyectos en escenarios complejos y diversos.

Otro aporte relevante se relaciona con el fortalecimiento de la planificación y evaluación de proyectos turísticos. La guía ofrece criterios, herramientas e indicadores que permiten estructurar proyectos más claros, medibles y alineados con objetivos estratégicos de sostenibilidad. Esto contribuye a mejorar la calidad de los proyectos formulados, a optimizar el uso de los recursos y a incrementar la probabilidad de éxito de las iniciativas, aspectos fundamentales para la gerencia de proyectos en el sector turístico.

Asimismo, la guía metodológica aporta a la gerencia de proyectos al promover una visión integral del desempeño del proyecto, que no se limita al cumplimiento de alcance, tiempo y costos, sino que incorpora la evaluación de impactos ambientales, sociales y económicos. Esta visión amplia del desempeño fortalece la capacidad de los gestores de proyectos para evaluar el valor generado por las iniciativas turísticas, tanto para las organizaciones como para el territorio y las comunidades involucradas.

Desde un enfoque aplicado, la guía contribuye a la estandarización de prácticas de gestión en proyectos verdes del sector turístico, ofreciendo un lenguaje común y una estructura metodológica compartida para actores públicos y privados. Esta estandarización facilita la articulación interinstitucional, la transferencia de conocimiento y la replicabilidad de buenas prácticas, elementos clave para el fortalecimiento de la gerencia de proyectos en el ámbito turístico.

Finalmente, la guía metodológica aporta a la gerencia de proyectos al consolidarse como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, especialmente en contextos donde la sostenibilidad y el turismo se reconocen como ejes de desarrollo económico y territorial. Al integrar criterios técnicos, metodológicos y de sostenibilidad, la guía fortalece el rol del gerente de proyectos como un actor estratégico capaz de liderar iniciativas que generen valor sostenible en el sector turístico de Bogotá.

Consideraciones Finales de la Propuesta

La propuesta de la guía metodológica para la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, desde un enfoque de gerencia de proyectos sostenibles, se consolida como un instrumento orientador que responde a la necesidad identificada de contar con referentes claros, estructurados y contextualizados para la formulación, ejecución y evaluación de este tipo de iniciativas. A lo largo del proceso investigativo, la guía fue construida a partir de un análisis riguroso de fuentes académicas, normativas y técnicas, así como de la integración de principios de sostenibilidad y gerencia de proyectos, lo que permitió asegurar su coherencia conceptual y metodológica.

Una consideración central de la propuesta es que la guía no pretende ser un modelo rígido o prescriptivo, sino un marco metodológico flexible, adaptable a las particularidades de cada proyecto, del territorio y de los actores involucrados. En este sentido, la guía reconoce la diversidad de iniciativas turísticas existentes en Bogotá y la necesidad de que los gestores de proyectos cuenten con herramientas que puedan ajustarse a distintos contextos institucionales, escalas de intervención y niveles de complejidad.

Asimismo, la propuesta enfatiza que la gestión de proyectos verdes en el sector turístico requiere una visión integral del ciclo de vida del proyecto, en la cual los criterios de sostenibilidad no se incorporen de manera aislada, sino como elementos transversales que orienten la toma de decisiones desde la fase de identificación hasta el cierre del proyecto. Esta perspectiva contribuye a fortalecer la coherencia entre los objetivos del proyecto, las políticas públicas vigentes y las expectativas de los actores sociales y comunitarios.

Otra consideración relevante se relaciona con el rol del gerente de proyectos, quien, a partir de la guía, es concebido no solo como un ejecutor de actividades, sino como un actor estratégico capaz de articular intereses, gestionar recursos de manera eficiente y promover prácticas sostenibles en el desarrollo de proyectos turísticos. En este sentido, la guía

fortalece el enfoque de la gerencia de proyectos como una disciplina que aporta valor más allá del control de alcance, tiempo y costos, incorporando criterios de impacto y sostenibilidad.

Por lo tanto, se reconoce que la propuesta de la guía metodológica constituye un punto de partida para el fortalecimiento de la gestión de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, y no un resultado definitivo. Su implementación y uso en escenarios reales permitirá generar aprendizajes adicionales, ajustes y mejoras continuas, contribuyendo así a la consolidación de prácticas de gerencia de proyectos más sostenibles, coherentes y alineadas con los retos del desarrollo territorial.

Limitaciones del Estudio y Líneas Futuras de Investigación

Limitaciones del Estudio

Este trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, exploratorio e inductivo, centrado principalmente en la revisión documental y el análisis de información académica, normativa e institucional relacionada con proyectos verdes y turismo sostenible. En consecuencia, la primera limitación relevante corresponde a que los resultados se sustentan en evidencia secundaria, lo cual fortalece la validez conceptual y metodológica de la propuesta, pero restringe su contraste con dinámicas operativas observadas en campo.

Otra limitación se relaciona con la disponibilidad y homogeneidad de información sobre proyectos verdes turísticos en Bogotá. En diferentes fuentes institucionales, la información puede presentarse de manera dispersa, con definiciones no estandarizadas y con variabilidad en los criterios utilizados para catalogar iniciativas como “verdes”. Esta situación incide en la posibilidad de comparar proyectos bajo un mismo marco y refuerza, a la vez, la pertinencia de una guía metodológica que ayude a estandarizar criterios.

Adicionalmente, la guía se construyó de forma contextualizada para el sector turístico de Bogotá, por lo que su aplicabilidad en otras regiones o subsectores turísticos podría requerir ajustes normativos, institucionales y territoriales. Si bien el diseño busca ser flexible, existen particularidades del Distrito Capital (capacidad institucional, instrumentos de política pública, ecosistemas urbanos y periurbanos, y dinámicas de actores) que condicionan la forma en que se formulan y gestionan proyectos verdes.

Se reconoce que algunos componentes propuestos, especialmente los relacionados con indicadores de sostenibilidad, pueden depender de las capacidades técnicas e institucionales de los actores que implementen la guía. La disponibilidad de datos, la madurez en sistemas de monitoreo y la coordinación interinstitucional pueden influir en la medición efectiva de impactos, particularmente en dimensiones sociales y ambientales.

Líneas Futuras de Investigación

A partir de los resultados obtenidos, se identifican varias oportunidades de investigación y desarrollo posterior. En primer lugar, se recomienda realizar una implementación piloto de la guía en uno o más proyectos turísticos con vocación verde en Bogotá. Esto permitiría evaluar su funcionalidad en condiciones reales, identificar barreras de adopción, ajustar herramientas operativas y generar evidencia empírica que complemente la validación técnica realizada.

En segundo lugar, se sugiere profundizar en el diseño y prueba de un sistema de indicadores aplicable a proyectos verdes turísticos, incorporando mecanismos de recolección de información, periodicidad de medición y responsabilidades institucionales. Esta línea permitiría fortalecer la trazabilidad de impactos y mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.

Una tercera línea futura consiste en comparar la guía propuesta con modelos o metodologías aplicadas en otras ciudades o países, mediante estudios comparativos que

permitan analizar condiciones de transferibilidad y adaptación. Esto ampliaría la discusión sobre cómo se gestionan proyectos turísticos sostenibles en contextos urbanos complejos y qué elementos metodológicos son críticos para su éxito.

Para finalizar, se plantea como oportunidad desarrollar una versión complementaria de la guía orientada a la gestión del portafolio de proyectos verdes turísticos, integrando criterios de priorización, selección, gobernanza y alineación estratégica, lo cual resulta pertinente en entornos públicos donde los recursos son limitados y es necesario maximizar impacto sostenible.

Conclusiones y Trabajo Futuro

En relación con el problema planteado, la ausencia de una guía metodológica que estandarice la gestión sostenible de proyectos verdes en el sector turístico de Bogotá, los resultados obtenidos permiten concluir que existe una brecha metodológica entre los lineamientos de sostenibilidad presentes en políticas públicas y la aplicación sistemática de herramientas de gerencia de proyectos en iniciativas turísticas con vocación verde. En este sentido, el estudio contribuye a cerrar dicha brecha mediante una propuesta metodológica estructurada y contextualizada.

Conclusiones

La revisión documental sistemática permitió identificar un conjunto consistente de elementos conceptuales, normativos y metodológicos asociados a la gestión de proyectos verdes en turismo, evidenciando que, aunque existen marcos relevantes sobre sostenibilidad y economía verde, estos no siempre se traducen en orientaciones operativas para la gestión del ciclo de vida del proyecto. En consecuencia, se confirmó la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad con estándares de gerencia de proyectos, particularmente en contextos territoriales como Bogotá donde confluyen múltiples actores e instrumentos institucionales.

El análisis de los criterios técnicos y estructurales utilizados en proyectos verdes turísticos en Bogotá, desarrollado a partir del mapeo de iniciativas y del análisis comparativo de sus características de gestión, permitió identificar tendencias y limitaciones en la forma en que se estructuran y gestionan estos proyectos, particularmente en aspectos relacionados con la estandarización de la formulación, la trazabilidad de la ejecución y la evaluación de impactos. Se evidenció que la sostenibilidad suele incorporarse como un componente declarativo, sin mecanismos sistemáticos de seguimiento o medición de resultados. Esto refuerza la necesidad de una guía que proponga herramientas concretas de planificación, control e indicadores de sostenibilidad aplicables a proyectos turísticos.

La comparación de características, criterios y prácticas de gestión en proyectos verdes turísticos permitió establecer diferencias entre enfoques, niveles de madurez y grados de alineación con estándares de gerencia de proyectos. Esta variabilidad dificulta la replicabilidad de buenas prácticas y la consolidación de aprendizajes institucionales. A partir de esta comparación, se identificaron prácticas aplicables a la guía, orientadas a fortalecer coherencia metodológica, gobernanza del proyecto y gestión de interesados, aspectos críticos en entornos públicos y mixtos.

La integración de los hallazgos del análisis documental y comparativo permitió diseñar una guía metodológica estructurada por fases del ciclo de vida del proyecto (identificación y formulación, planificación, ejecución y seguimiento, evaluación y cierre), incorporando herramientas de gerencia de proyectos y criterios de sostenibilidad. La guía propuesta ofrece un marco que facilita la estandarización de procesos, la toma de decisiones y la evaluación integral de proyectos verdes turísticos. Asimismo, la validación técnica realizada mostró un alto nivel de coherencia interna y pertinencia contextual, lo que respalda su aplicabilidad potencial en el sector turístico de Bogotá.

De manera general, el estudio concluye que la gerencia de proyectos sostenibles aplicada al turismo en Bogotá requiere instrumentos metodológicos que permitan convertir

lineamientos de sostenibilidad en procesos gestionables, medibles y replicables. La guía propuesta constituye un aporte aplicado que fortalece la disciplina de la gerencia de proyectos al incorporar de forma transversal la sostenibilidad como criterio de diseño, ejecución y evaluación.

Trabajo Futuro

A partir de los resultados obtenidos y de las limitaciones identificadas, se plantean oportunidades de trabajo futuro. En primer lugar, se recomienda aplicar la guía metodológica en un piloto controlado con proyectos turísticos verdes en Bogotá, con el fin de evaluar su utilidad práctica, ajustar formatos y herramientas, e identificar barreras de implementación. Este piloto permitiría fortalecer la evidencia empírica y avanzar hacia una validación en contexto real.

En segundo lugar, se propone desarrollar un modelo de indicadores operativos para proyectos turísticos verdes, incluyendo definiciones técnicas, fuentes de verificación, periodicidad de medición y responsables. Esto facilitaría la medición de impactos y la rendición de cuentas de proyectos verdes ante actores públicos y privados.

En tercer lugar, se sugiere ampliar la investigación hacia un enfoque de gestión de portafolio de proyectos verdes turísticos, incorporando criterios de priorización, gobernanza y alineación estratégica, lo cual podría fortalecer la toma de decisiones a nivel institucional en el Distrito Capital. Por último, se plantea explorar la adaptación de la guía a otros territorios o subsectores turísticos, mediante estudios comparativos que permitan identificar ajustes requeridos por variaciones normativas, institucionales y ambientales.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2021). *Estrategia Distrital de Crecimiento Verde 2021-2030*. Documento Orientador de Políticas públicas. Recuperado de:
<https://www.ambientebogota.gov.co/estrategia-distrital-de-crecimiento-verde>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). *Parque Lineal Juan Amarillo*.
<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/obras-parque-juan-amarillo>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/sec-ambiente-y-car-firman-plan-de-manejo-de-humedales-en-bogota>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). *21 Bosques Urbanos*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/distrito-anuncia-21-areas-para-crear-bosques-urbanos-en-bogota-2023>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/bogota-firmo-acuerdo-para-lograr-certificacion-de-green-destinations>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2024). <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/impulsar-el-turismo-en-las-localidades-gran-apuesta-de-bogota-en-2025>
- Alfonso Dueñas, D., Hernández Piedrahíta, J. D., & Hernández Piedrahíta, C. D. (2013). *Análisis del sector turismo de naturaleza en Colombia*. Trabajo de grado, Universidad EAN. Repositorio institucional Universidad EAN.
<https://repository.universidadean.edu.co>
- Alfonso Dueñas, Y. R., Hernández Piedrahita, M., & Hernández Piedrahita, V. (2013). *Análisis del sector turismo de naturaleza en Colombia*. Trabajo de grado, Universidad EAN. Repositorio Institucional Universidad EAN.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Arredondo Pérez, G. (2024). *Catastro de perfiles y competencias verdes de la Alianza del Pacífico*.

- Australian Institute of Project Management (AIPM). (2023). *Professional competency standards for project management*. AIPM. <https://www.aipm.com.au>
- Axelos. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*.
- Beck, K. (2004). *Extreme programming explained: Embrace change* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Bolsa Nacional de Valores. (s.f.). *Guía para la definición y gestión de proyectos verdes*. Recuperado de: https://www.bolsacr.com/sites/default/files/ServiciosTecnicos/guia_complementaria_al_estandar_bnv.pdf
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Campos, M. (2010). *Economía verde. Éxito empresarial*, 151, 1-4.
- Cardona Calle, D. A., & Echeverri Sierra, A. (2018). *Adopción e implementación de la economía verde en Colombia*. CENSAT Agua Viva.
- CONPES 3934 (DNP, 2018). *Verde*, p. D. C.
- CONPES 4023 DNP (2021).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s. f.). *Medición de empleos verdes en Colombia*. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Curso de crecimiento verde*. Recuperado de: https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-ambiente-desarrollo-sostenible/Paginas/cursos-en-crecimiento-verde.aspx
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2021). *Estrategia Nacional de Transición Justa*. Documento CONPES 4023. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Informe sobre cursos de crecimiento verde*.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia potencia mundial de la vida*. <https://www.dnp.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación (DNP).

(2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2024-2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida.*

European Commission. (2023). *PM² Methodology – Open PM² Guide.*

European Commission. (2023). *PM² project management methodology guide (3rd ed.).*

Publications Office of the European Union. <https://europa.eu/pm2>

Fundación Humedales Bogotá. (s. f.). <https://humedalesbogota.com/ecoturismo/>

Fundación Humedales Bogotá. (s. f.). <https://humedalesbogota.com/humedal-la-florida/>

García-Suaza, A., Caiza-Guamán, P., Romero-Torres, B., Buitrago, C., & Sarango-

Iturralde, A. (2023). *Análisis de demanda de empleo verde a partir de información de vacantes para América Latina y el Caribe en el contexto de la transición energética.*

Garrido, G., Pettigiani, E., Silbert, V., Mazzeo, N., & Natalia, C. (2021). *Guía para una gestión integral de residuos verdes municipales. Herramientas para planificar el territorio.*

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (s. f.). *Principios para el turismo sostenible.*
<https://www.gstcouncil.org>

González, O. V. (2025). *Unión europea: paradigma internacional de economía verde, derechos humanos y Estado de Derecho.* El papel clave de América Latina y el Caribe. *Enfoques Jurídicos*, (11), 63-96.

González-Argote, J., Sánchez-Castillo, V., & Gómez Cano, C. A. (2024). *Economía verde, estado del campo y líneas futuras en el marco del desarrollo sostenible.* *Suma de Negocios*, 15(32), 70-80.

González-Argote, J., Sánchez-Castillo, V., & Gómez Cano, C. A. (2024). *Economía verde, estado del campo y líneas futuras en el marco del desarrollo sostenible.* *Suma de Negocios*, 15(32), 70–80.

González-Argote, J., Sánchez-Castillo, V., & Gómez Cano, C. A. (2024). *Economía verde, estado del campo y líneas futuras en el marco del desarrollo sostenible.* *Suma de Negocios*, 15(32), 70–80. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N32.A8>

Groncol. (s. f.). *Santalaia, jardín vertical.* <https://www.groncol.com/proyectos/santalaia-jardin-vertical/>

- Guerrero Albarracín, Á. M., Téllez Piñerez, C. F., & Ramírez Arias, C. A. (2024). *Metodología empleos verdes en Bogotá* (Cuaderno No. 77). Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Gutiérrez Rúa, J. (2021). *Manual de Formación en materia de empleos verdes y transición justa para el Servicio de Empleo de la Ciudad de México*.
- Guzmán Rojas, J. (2020).
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/34512/1/jguzmanro.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera Espinosa, E., & Sierra Gutiérrez, Y. M. (2023). *Análisis de la implementación de prácticas de sostenibilidad ambiental en los proyectos de alojamiento turístico en el Quindío*. Monografía de pregrado, EAN. Repositorio institucional.
<https://repository.universidadean.edu.co/items/2ff61f0d-d97b-4581-8f83-128a25444e32>
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (s. f.).
<https://www.idrd.gov.co/parques/parque-regional-la-florida>
- Instituto Distrital de Turismo (IDT). (2022). Diagnóstico del turismo sostenible en Bogotá.
<https://www.idt.gov.co>
- Instituto Distrital de Turismo. (2022). Diagnóstico e identificación de factores estratégicos para el fortalecimiento de la política pública distrital de turismo: Bogotá destino turístico inteligente y sostenible. <https://www.idt.gov.co>
- International Organization for Standardization (ISO). (2020). *ISO 21502: Guidance on project management*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021). *ISO 21500: Guidance on project management concepts and processes*.
- International Project Management Association (IPMA). (2015). *Individual Competence Baseline ICB 4*.
- Londoño, A. M., & Beltrán, M. (2023). *The transformation of Carrera Séptima into Bogotá's first green corridor*. <https://revista.drclas.harvard.edu/the-transformation-of-carrera-septima-into-bogotas-first-green-corridor/>

- López, A. F., Benítez, N., Estrella, G.,
Millenaar, V., Romero, C. A., Ramos, M. P., Perrotta, L., Mercatante, J. I., Romero
Gómez, E., González, S. N., & Harari, M. (2022). *Elaboración de una estrategia
de promoción del empleo verde. Oficina de país de la OIT para la Argentina.*
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y USAID. (2020). *Guía técnica para el
diseño e implementación de proyectos de pago por servicios ambientales de
regulación y calidad hídrica.*
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, (2022). *Turismo en armonía con la vida.
Plan sectorial del turismo.* [https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-
ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx](https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx)
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). *Guía técnica para el diseño e
implementación del Proyecto Tipo de PSA para la modalidad hídrica.* Oficina de
Negocios Verdes y Sostenibles.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Plan Nacional de Negocios
Verdes 2022-2030 (PNNV). <https://www.minambiente.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022).
[https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-
02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf](https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023).
[https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/con-turismo-caficultores-
aumentaran-sus-ingresos](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/con-turismo-caficultores-aumentaran-sus-ingresos)
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una
oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). CEPAL.
- OCDE (2023). *Transición verde y formalización laboral en Colombia*, OCDE Publishing,
Paris, <https://doi.org/10.1787/449b2923-es>
- OIT – MinTrabajo. (2024). *Empleos Verdes a través de las Soluciones Basadas en la
Naturaleza con miras a la COP 16.*
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*
<https://sdgs.un.org/goals>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Pacto por la Justicia Ambiental,
Empleos Verdes y la Transición Justa.* <https://www.ilo.org>

Organización Internacional del Trabajo, CIF.

(2024). *Hoja de ruta: Empleos verdes a través de las Soluciones basadas en la Naturaleza*.

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2024). *Turismo de naturaleza con enfoque de restauración comunitaria*. <https://www.parquesnacionales.gov.co/nuestros-parques/pnn-sumapaz/>

Paz Valdivia, C. L. (2024). *La economía verde en Asia: Planificación ecológica y lucha climática en China*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/07bb310f-2841-4e5f-a7a2-9d67289bac08>

Project Management Association of Japan (PMAJ). (2017). *P2M: A guidebook of project and program management for enterprise innovation*.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*.

Red Española de Desarrollo Sostenible & Responsible Tourism Institute. (2017). *Guía para un turismo sostenible*. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2020/01/Guia-para-un-turismo-sostenible-REDS-RTI-web.pdf>

Rincón, A. M. (2022). *Sendero interpretativo “La Senda de los Pioneros”*. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
<https://repositorio.unicolmayor.edu.co/handle/unicolmayor/3464>

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

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2022). <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/conozca-el-jardin-botanico-de-bogota-un-espacio-verde-para-la-ciudad>

Secretaría Distrital de Ambiente. (2023). *Conocer para cuidar: caminata ecológica por la Quebrada Las Delicias*. https://ambientebogota.gov.co/noticias-de-ambiente/-/asset_publisher/Fziya03up5Z6/content/conocer-para-cuidar-asi-es-una-caminata-ecologica-por-la-quebrada-las-delicias

Secretaría Distrital de Ambiente. (2024).

Reconocimiento a proyectos con jardines verticales y techos verdes.

https://www.ambientebogota.gov.co/todas-las-investigaciones/-/asset_publisher/pibvwzUnZiNr/content/distrito-reconoce-31-proyectos-innovadores-que-incorporan-jardines-verticales-y-techos-verdes

Serrano Mancilla, A., & Martín Carrillo, S. (2011). *La economía verde desde una perspectiva de América Latina. Fundación Friedrich Ebert – ILDIS.*

<https://www.fes-ecuador.org>

Servicio Público de Empleo (SPE). (2025). *Estrategia de Enverdecimiento del SPE: Clasificación y gestión de empleos verdes en Colombia.*

<https://www.serviciodeempleo.gov.co>

Servicio Público de Empleo. (2023). *Transición energética y empleo: Comportamiento del sector energético en Colombia a través del Servicio Público de Empleo.* Grupo de Estudio del Mercado Laboral, Subdirección de Administración y Seguimiento, Unidad del Servicio Público de Empleo.

Torres Rodríguez, G. A. (2021). *Empleos verdes en un marco de transición justa en Villavicencio.* Oficina de la OIT para los Países Andinos.

UNFCCC. (2016). *Acuerdo de París.*

Vargas, G. C. C., Fernández, J. M. V., & Pulido, I. S. M. (2024). *Gestión organizacional de proyectos de turismo rural de la comunidad del municipio de San Francisco.* Cundinamarca. Documentos de Trabajo ECACEN, (2), 93-102.

Velayos González, J. (2025). *La economía verde en la Unión Europea: sostenibilidad y autonomía estratégica.*

Vershínina, I. M. (s. f.). *Economía de América Latina, transición y economías verdes: Una mirada desde Rusia.*

Instituto Distrital de Turismo. (2023). *Observatorio de turismo de Bogotá: Informe de indicadores turísticos.* Instituto Distrital de Turismo.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Plan nacional de negocios verdes 2022–2030. Gobierno de Colombia.*

Organización Mundial del Turismo. (2015). *Tourism and the Sustainable Development Goals. UNWTO.*

Organización Mundial del Turismo. (2021). *Tourism and sustainable development goals: Journey to 2030. UNWTO.*

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2011). *Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication. UNEP.*