



Integración de Scrum y PMBOK para promover el respeto y la inclusión de la población LGTBIQ+ en la gerencia de proyectos

**Innovación organizacional
“Business case”**

**Camila Fernanda Salgado Ramírez
Clara Leonor Téllez Navarro
Julian David Valderrama Arroyabe**

**INTEGRACIÓN DE SCRUM Y PMBOK PARA PROMOVER EL RESPETO Y LA
INCLUSIÓN DE LA POBLACIÓN LGTBIQ+ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS**

**Camila Fernanda Salgado Ramírez
Clara Leonor Téllez Navarro
Julian David Valderrama Arroyabe**

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

Director (a):
Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:
**Innovación organizacional
“Business case”**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá D.C., Colombia
24/02/2025

Agradecimientos

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias por el apoyo incondicional y el respaldo constante que nos brindan día a día. A nuestros docentes, gracias por compartir su conocimiento, guiarnos con paciencia y motivarnos a alcanzar nuevas metas.

Extendemos nuestro reconocimiento a la comunidad LGTBQ+, cuya valentía y compromiso nos inspiraron a desarrollar este proyecto. Su ejemplo nos recuerda la importancia de la diversidad y la inclusión en todos los ámbitos de la vida. Este logro no solo nos pertenece, sino que también es un homenaje a quienes, con su lucha, construyen un mundo más justo y equitativo.

Resumen ejecutivo

El trabajo aborda la gestión de proyectos orientada a la inclusión de la comunidad LGTBIQ+ en Colombia, especialmente en zonas rurales marcadas por la discriminación, la violencia y la exclusión social, como el norte del Cauca y Cundinamarca. El estudio identifica la debilidad de modelos de gestión de proyectos para entregar productos que impacten positivamente a esta comunidad.

La propuesta se basa en una herramienta híbrida que combina las mejores prácticas del PMBOK 7 y el enfoque ágil de Scrum, adaptándose a las necesidades cambiantes del contexto. Esto permite sentar las bases para la formulación de proyectos en 6 ejes temáticos clave: comunicación, salud, trabajo, educación, productividad y cultura que vinculen efectivamente a esta comunidad diversa.

Para validar esta solución se realizó un diagnóstico del entorno, a través de entrevistas realizadas a expertos, líderes comunitarios, comunidades LGTBIQ+ y, revisión de la literatura de diversos autores lingüistas, literatos, sociólogos e investigadores, entre otros.

Los resultados destacan el impacto que tendría este modelo a la hora de gestionar proyectos dirigidos a comunidades diversas integrando enfoques predictivos y adaptativos. Este modelo busca ser un referente académico para entidades nacionales y de cooperación internacional a la hora de diseñar herramientas inclusivas que impacten positivamente a esta comunidad.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, Metodología Híbrida, LGTBIQ+, Innovación organizacional

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
1. CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN.....	14
1.1. Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta	14
1.2. Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno). 16	
1.3. Alineación de la solución con la estrategia general.	18
2. SOLUCIÓN INNOVADORA	20
2.1. Descripción de la solución (storyboard):	20
2.2. Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):.....	21
2.3. Propuesta de experiencia del usuario (journey map):	22
3. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA	23
3.1. Análisis de competidores y entorno de mercado:	23
3.2. Evaluación de la solución con las partes interesadas:	24
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN BAJO METODOLOGÍAS ÁGILES.....	26
4.1. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo.....	26
4.2. Indicadores clave de desempeño.....	27
4.3. Recursos necesarios.	28
5. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO	30
5.1. Supuestos financieros.	30
5.2. Impacto social.	31
5.3. Impacto ambiental.....	31
6. GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	33
6.1. Riesgos potenciales.....	33
6.2. Evaluación de probabilidad e impacto.....	33
6.3. Estrategias de mitigación de los riesgos.....	34
6.4. Plan de monitoreo y revisión	35
7. MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS DE INNOVACIÓN.....	36
7.1. OKR del proyecto.....	36
7.2. Métricas de innovación.....	37
8. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN	38
8.1. Estrategia de comunicación.	38

8.2.	Objetivos de Comunicación.....	38
8.3.	Audiencias Clave (Internas y Externas)	38
8.4.	Mensajes Clave para Cada Audiencia	38
8.5.	Canales de Comunicación Que Utilizar.....	39
8.6.	Cronograma de Actividades de Comunicación.....	39
8.7.	Responsables de la Comunicación	39
8.8.	Métricas para Evaluar la Efectividad de la Comunicación.....	40
9.	CULTURA DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.	41
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ecosistema de actores y posicionamiento de la solución. Elaboración propia.	15
Tabla 2 Análisis estratégico de la Corporación Universo LGBTI. Elaboración propia.	16
Tabla 3 Análisis estratégico de la Cámara de la Diversidad. Elaboración propia.	17
Tabla 4 Imágenes sobre definición de objetivos, y monitoreo y control. Elaboración propia.	21
Tabla 5 Vista general, características y materiales del prototipo conceptual. Elaboración propia.	21
Tabla 6 Journey Map. Elaboración propia.....	22
Tabla 7 Cinco fuerzas de Porter de la Corporación Universo LGBTI y Cámara de la Diversidad. Elaboración propia.....	23
Tabla 8 Indicadores clave de desempeño. Elaboración propia.	27
Tabla 9 Roles y responsabilidad dentro de la proyección. Elaboración propia.	28
Tabla 10 Supuesto financieros. Elaboración propia.....	30
Tabla 11 Tipos de riesgos potenciales. Elaboración propia.	33
Tabla 12 Riesgos e impactos. Elaboración propia.....	33
Tabla 13 Impacto y categorías de los riesgos. Elaboración propia.	34
Tabla 14 Estrategias de mitigación de riesgos. Elaboración propia.	34
Tabla 15 OKR del proyecto. Elaboración propia.	36
Tabla 16 métricas de innovación. Elaboración propia.	37
Tabla 17 Audiencias clave. Elaboración propia.	38
Tabla 18 Cronograma de Actividades de Comunicación. Elaboración propia.	39

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa de empatía. Elaboración propia. →	18
Ilustración 2 How Might We. Elaboración propia.....	19
Ilustración 3 Roadmap innovador. Elaboración propia.	26
Ilustración 4 Diagrama de Gantt. Elaboración propia.	27
Ilustración 5 Matriz de riesgos. Elaboración propia.	34

OBJETIVOS Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo general

Diseñar un modelo de trabajo híbrido que incluya los principios del PMBOK 7ª edición y Scrum para favorecer la implementación de proyectos que garanticen el respeto, el reconocimiento y la inclusión de comunidades LGTBIQ+, especialmente en contextos rurales o urbanos marginados.

Objetivos específicos

1. Conocer el entorno, mediante revisión de literatura y consultas a expertos, para identificar las razones socioculturales, económicas, educativas y de comunicación que limitan el respeto, reconocimiento e inclusión de la comunidad LGTBIQ+, analizando su impacto en la integración social de esta población.

2. Realizar un análisis detallado de las condiciones actuales de la comunidad LGTBIQ+, evaluando las dinámicas institucionales, los recursos disponibles y las percepciones sociales, utilizando herramientas como matrices DOFA y entrevistas con líderes comunitarios, para identificar necesidades y oportunidades de intervención.

3. Involucrar a actores clave, como líderes de la comunidad, autoridades locales, regionales y organizaciones sociales, para validar los hallazgos del diagnóstico y priorizar estrategias de inclusión, fomentando la corresponsabilidad y el compromiso de los diferentes sectores sociales y económicos.

4. Diseñar el modelo basado en metodologías predictivas (PMBOK 7) y marcos ágiles (Scrum), acompañado de un análisis financiero y un plan de promoción, que incluya herramientas para vincular presupuestos participativos de diversidad en 6 temas como: comunicación, salud, trabajo, educación, productividad y cultura, orientados al empoderamiento de la comunidad LGTBIQ+, asegurando su viabilidad y sostenibilidad mediante indicadores claros y acciones alineadas con las políticas públicas y Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

1. CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN

1.1. Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

La comunidad LGBTIQ+ en Colombia ha experimentado avances significativos en materia de derechos y reconocimiento social (Ministerio del Interior, 2020). Sin embargo, persisten desafíos estructurales que limitan su plena inclusión en distintos ámbitos, como el laboral, educativo y de acceso a la justicia (DANE, 2021). La homofobia persiste en diversos sectores del país, manifestándose, a través de actos de violencia, rechazo y exclusión.

Organizaciones como la Corporación Universo LGBTI y la Cámara de la Diversidad han desempeñado un papel clave en la defensa de estos derechos promoviendo iniciativas de empoderamiento y visibilización que buscan transformar la realidad de estas poblaciones. La Corporación Universo LGBTI se centra en el desarrollo de eventos culturales y la asesoría legal para la comunidad, aunque enfrenta dificultades por la falta de una estructura organizativa definida y la dependencia de donaciones y contribuciones de miembros. A pesar de estas limitaciones, su labor ha sido fundamental en la creación de espacios seguros para la expresión y el fortalecimiento de la identidad de sus integrantes.

Por otro lado, la Cámara de la Diversidad cuenta con un respaldo financiero estatal y una organización interna estructurada que le permite generar estrategias de inclusión y desarrollo sostenible para la comunidad LGBTIQ+. Su modelo de operación está basado en la segmentación por arquetipos de la diversidad abarcando tanto a la población LGBTIQ+ como a otras minorías.

El impacto social de estas organizaciones es notable pues contribuyen con el acceso a oportunidades laborales y educativas para personas de la comunidad LGBTIQ+ que enfrentan discriminación sistemática (OIT, 2020). Además, la promoción de derechos ha llevado a un aumento en el reconocimiento legal de las parejas del mismo sexo y a la creación de políticas antidiscriminatorias en distintas empresas (DANE, 2022). Las cifras reveladas por el DANE muestran que el 30% de la población LGBTIQ+ en Colombia ha sido víctima de discriminación en el ámbito laboral, lo que evidencia la necesidad de reforzar estrategias de inclusión (DANE, 2021). En este contexto, la capacitación a empresas y el fomento de programas de diversidad han surgido como herramientas clave para la transformación de estas realidades (ONU, 2019).

Desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, la sostenibilidad de estas iniciativas depende de una gestión eficiente de los recursos y de la definición clara de objetivos estratégicos (PMI, 2017). La implementación de metodologías de gestión, como el enfoque basado en resultados, permite optimizar el impacto de las intervenciones y garantizar su continuidad en el tiempo (Vargas, 2018). El sector empresarial también ha comenzado a adoptar políticas de inclusión, con el apoyo de organizaciones como la Cámara de la Diversidad. Empresas multinacionales han implementado programas de equidad de género y diversidad alineándose con estándares internacionales que promueven la igualdad de oportunidades (Banco Mundial, 2020).

Desde una perspectiva económica, la inclusión de la comunidad LGBTIQ+ no solo responde a un imperativo de derechos humanos, sino que también genera beneficios financieros. Estudios han demostrado que las empresas con políticas inclusivas tienen mayores niveles de innovación y productividad (McKinsey & Company, 2021). Esto refuerza la importancia de seguir

fortaleciendo las iniciativas que promueven la diversidad en el entorno laboral (Forbes, 2022). Por lo tanto, los retos son significativos, pero el trabajo de organizaciones como la Corporación Universo LGBTI y la Cámara de la Diversidad demuestra que la articulación entre el sector público y privado puede generar cambios positivos (ONU, 2020). En la medida en que se sigan promoviendo políticas de inclusión y sensibilización, se podrá avanzar hacia una sociedad más equitativa y justa para todos los ciudadanos.

Finalmente, el fortalecimiento de las políticas de diversidad e inclusión debe ir acompañado de mecanismos de evaluación y seguimiento. La recopilación de datos sobre discriminación y el impacto de las iniciativas permitirá la creación de estrategias más efectivas para garantizar la igualdad de derechos (DANE, 2023). En este sentido, es fundamental que las organizaciones continúen trabajando en sinergia para asegurar avances sostenibles en la protección y promoción de los derechos de la comunidad LGTBIQ+ en Colombia.

Desafíos e impacto esperado de la innovación

Uno de los desafíos clave radica en formular un nuevo modelo híbrido que incluya las mejores prácticas del PMBOK 7 y de Scrum. Este enfoque debe incluir como prioritario el desarrollo de presupuestos sensibles a la diversidad, que amplíen el concepto tradicional de equidad de género para incluir la diversidad sexual e identitaria. Este enfoque innovador requiere de un análisis profundo sobre las necesidades específicas de la comunidad para lograr una inversión eficiente y sostenible.

Tabla 1 Ecosistema de actores y posicionamiento de la solución. Elaboración propia.

TIPO	ACTORES
Gobiernos nacional, regional y local	Instituciones responsables de diseñar e implementar políticas públicas inclusivas. DNP; Ministerio del Interior; Ministerio de la Igualdad; Gobernación del Cauca; Alcaldía de Santander de Quilichao; Junta de Acción Comunal de Mondomo; Gobernación de Cundinamarca; Alcaldía de Bogotá.
Organizaciones de la sociedad civil (OSC)	Agrupaciones que trabajan en la promoción y defensa de los derechos de la comunidad LGTBIQ+, muchas veces operando con limitados recursos y alta dependencia de financiamiento externo.
Sector privado	Cámara de la Diversidad de Bogotá.
Academia	Instituciones educativas que investigan las problemáticas del sector y desarrollan enfoques innovadores para su abordaje.
Organismos internacionales	Fondo Multidonante de las Naciones Unidas, Caritas Internacional que promueven metodologías y financian proyectos con impacto social, especialmente en contextos vulnerables.
Medios de comunicación	Actores clave para la visibilización y sensibilización de la sociedad sobre los

	derechos y oportunidades de vincular efectivamente a la comunidad LGTBIQ+.
--	--

1.2. Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (diagnóstico interno).

1.2.1. Estructura organizacional y recursos disponibles.

La Corporación Universo LGBTI es una organización de base comunitaria con más de 6 años de experiencia en Bogotá (Cundinamarca) que trabaja por la reivindicación de los derechos de las personas LGBTI del sur de la ciudad. Ha ganado varias convocatorias de la cooperación internacional formulando proyectos con metodologías como MGA, Marco Lógico y pago por productos. Aun así, considera que existe un desafío gigante para que las comunidades diversas se sientan realmente incluidas y respetadas en sus derechos. Esta corporación tuvo recursos para operar con sede, equipos y colaboradores, hasta que llegó la pandemia. Actualmente, avanza en dos convocatorias de donde obtendrá recursos para implementar proyectos y vincular equipos por proyectos. Sus necesidades las tienen identificadas en la consolidación de un equipo de base de 6 personas.

Por otro lado, en Colombia, la Cámara de la Diversidad, con sede en Bogotá, es una institución privada, sin ánimo de lucro, que nació en el año 2012 como Cámara de Comerciantes LGBT, que evoluciona para abarcar a múltiples sectores poblacionales minoritarios y diversos. En su historia, surge como una iniciativa dirigida a fortalecer y empoderar económica y socialmente a la comunidad LGBTI del país, a través de estrategias conjuntas para potenciar el desarrollo de negocios, emprendimientos y productos e innovaciones dirigidos al segmento LGBT, uno de los más dinámicos de la economía colombiana. Actualmente, cuenta con programas y proyectos con los que ha logrado apoyar más de 10.500 emprendimientos de comunidades diversas de la capital del país y de 12 departamentos, vinculándolas directamente con más de 380 empresas. Es una entidad consolidada de la Cámara de Comercio de la ciudad, con músculo financiero, aunque reducido, para operar.

Análisis estratégico (FODA)

Dentro de este análisis estratégico presentamos dos instituciones: la Corporación Universo LGBTI y la Cámara de la Diversidad.

Tabla 2 Análisis estratégico de la Corporación Universo LGBTI. Elaboración propia.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Amplia experiencia en la promoción de derechos de la comunidad LGTBIQ+ en regiones vulnerables como Cundinamarca. Conocimiento profundo del contexto sociocultural y económico de la comunidad LGBTI. Líder comprometido, con equipo indirecto multidisciplinario y con capacidad de adaptarse a contextos cambiantes. Experiencia en alianzas estratégicas con organismos internacionales y locales que fortalecen su capacidad de incidencia.</p>	<p>Interés de entidades nacionales, organismos internacionales y sector privado en financiar proyectos de inclusión y diversidad. Innovación metodológica en planeación de proyectos (Scrum, PMBOK, presupuestos sensibles a la diversidad, similares a los ya existentes en género). Posibilidad de integrar la agenda de diversidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, promoviendo iniciativas alineadas con el lema “que nadie se quede atrás”. Incremento en el</p>

	reconocimiento social de la importancia de la diversidad y los derechos humanos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recurso humano, especialmente de competencias relacionadas con la gestión de proyectos, comunicaciones y administración.</p> <p>Recursos técnicos, tecnológicos y financieros. No cuentan con una infraestructura física. Tras el impacto de la pandemia redujeron recursos operativos clave. Dificultades para garantizar la continuidad y escalabilidad de los proyectos debido a limitaciones financieras.</p>	<p>Persistencia de prejuicios y estigmas que dificultan la aceptación de iniciativas inclusivas en comunidades rurales.</p> <p>Inestabilidad política que puede reducir la prioridad de las agendas de diversidad e inclusión. Competencia por fondos limitados entre organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Desafíos en la implementación efectiva de políticas públicas a nivel territorial que sean efectivas para garantizar los derechos y el bienestar de esta población diversa.</p>

Tabla 3 Análisis estratégico de la Cámara de la Diversidad. Elaboración propia.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Única cámara en Colombia con un enfoque transversal que fortalece la inclusión económica desde la diversidad. Experiencia consolidada de más de 12 años asociando emprendedores y empresarios LGTBIQ+.</p> <p>Red sólida de alianzas con grandes empresas (380 afiliadas), promoviendo estrategias de diversidad e inclusión.</p> <p>Innovación en metodologías para fomentar emprendimientos con enfoque diferencial, como programas específicos para mujeres y hombres diversos.</p>	<p>Posibilidad de articular esfuerzos con entidades gubernamentales como el DANE y el DNP para establecer líneas base y estadísticas claras sobre la población LGTBIQ+. Espacio para expandir el impacto de los programas actuales a nivel regional, aprovechando el potencial en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.</p> <p>Desarrollo de estrategias que demuestren cómo la diversidad impulsa el crecimiento económico y fortalece marcas.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No existe en el país una identificación cercana y menos caracterización de las comunidades LGTBIQ+ por parte del Gobierno Nacional que permita trazar una efectiva hoja de ruta por parte del sector privado. Impacto reducido en zonas rurales debido a barreras culturales y falta de sensibilización. Dependencia de acciones sueltas en políticas públicas sin una alineación clara y continua.</p>	<p>Persistencia de prejuicios y falta de sensibilización en ciertos sectores empresariales y gubernamentales. Baja inscripción de emprendedores diversos en plataformas como el SECOP, lo que limita su acceso a oportunidades comerciales. A nivel nacional hay desarticulación entre actores clave, lo que puede llevar a duplicidad de esfuerzos y menor eficiencia.</p>

1.2.2. Objetivos y KPI del área

La Corporación Universo LGBTI busca promover la inclusión y el respeto por la diversidad mediante presupuestos participativos en los mínimos necesarios para la comunidad como: salud, educación, empleo, productividad y cultura. Además, buscan fortalecer la sostenibilidad organizativa asegurando recursos operativos y financieros, generar impacto comunitario medible

reduciendo la discriminación y fomentando la participación activa de la comunidad LGTBIQ+, y construir alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional para maximizar recursos y ampliar el alcance de las iniciativas.

Para medir la eficiencia esta corporación busca incrementar la inclusión social aumentando en un 50% la participación en talleres y eventos de sensibilización en tres años, logrando que el 70% de los asistentes perciban un cambio positivo hacia la comunidad LGTBIQ+. Para garantizar la sostenibilidad buscan incrementar las fuentes de financiamiento en un 30% en dos años, incorporar tres nuevos socios estratégicos y crear un fondo de reserva para cubrir el 20% de los costos operativos. El impacto comunitario es fundamental para esta Corporación, por eso esperan reducir la discriminación en un 20% en cinco años y ejecutar tres proyectos piloto escalables. Finalmente, priorizan establecer alianzas estratégicas con 10 nuevos actores clave y crear una red interinstitucional para compartir recursos y evaluar avances bianualmente.

Finalmente, por la parte de la Cámara de la Diversidad, aunque no se encontró ningún KPI, sí se identifican algunos objetivos con respecto a la comunidad LGTBIQ como: brindar herramientas que potencien el desarrollo de negocios, de emprendimientos y productos de personas diversas sexualmente. Se tienen en cuenta el origen étnico o racial, el origen migratorio o nacional, las necesidades especiales, la discapacidad y la diferencia generacional o intergeneracional. Las soluciones de relacionamiento, entrenamientos, capacitaciones, certificaciones y espacios físicos y virtuales de aprendizaje permiten que los negocios de personas de la comunidad se conecten, aprendan y crezcan. Asimismo, acompañan a las grandes empresas a consolidar sus estrategias de diversidad e inclusión, garantizando que se conviertan en intervenciones libres de discriminación.

1.3. Alineación de la solución con la estrategia general.

1.3.1. Mapa de empatía del cliente/usuario:

El mapa de empatía permite explorar de manera integral las emociones, pensamientos, necesidades y preocupaciones de los actores de la comunidad LGTBIQ+ y de aquellos relacionados directa o indirectamente con ella. A través de esta herramienta, se busca comprender sus perspectivas, identificar los desafíos que enfrentan y destacar las oportunidades para fomentar una convivencia inclusiva y respetuosa.

Ilustración 1 Mapa de empatía. Elaboración propia. →



1.3.2. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):

El desarrollo de un modelo de trabajo híbrido basado en PMBOK 7ª edición y Scrum busca fomentar la inclusión de comunidades LGTBIQ+ en contextos marginados. La técnica "How Might We" (HMW) facilita la formulación de preguntas clave, permitiendo seleccionar un enfoque que combine optimización técnica con impacto social. Este método asegura que el problema sea abordado de forma inspiradora, centrada en el usuario y alineada con los objetivos de equidad e inclusión.

Ilustración 2 How Might We. Elaboración propia.



2. SOLUCIÓN INNOVADORA

La exclusión y falta de reconocimiento de las comunidades LGTBIQ+ en contextos rurales y urbanos marginados representa un desafío significativo, marcado por barreras socioculturales, educativas y económicas que limitan su integración social. Este problema también afecta la capacidad de las organizaciones para implementar proyectos sostenibles y pertinentes. Nuestra solución innovadora se fundamenta en un modelo híbrido que combina aspectos clave de diferentes marcos de trabajo y metodologías de gerencia de proyectos, como Scrum y PMBOK 7ª edición, respectivamente, para abordar de manera integral los desafíos de comunidades vulnerables, incluyendo como actor principal a la población LGTBIQ+.

El modelo híbrido para la gestión de proyectos sociales o MH-GPS permite diseñar e implementar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de estas comunidades priorizando la colaboración, la flexibilidad y la sostenibilidad. El modelo incorpora a los actores locales y regionales en un esfuerzo conjunto para promover la inclusión, el respeto y el reconocimiento social. A través de esta integración, se busca garantizar resultados tangibles y alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), abordando ejes clave como la comunicación, la salud, la educación, la productividad y la cultura desde una perspectiva inclusiva.

Esta solución es única por su combinación de metodologías reconocidas con un enfoque social y culturalmente sensible. Su capacidad para transformar paradigmas y promover la corresponsabilidad entre sectores la hace altamente innovadora. Con un mercado objetivo que incluye ONG, gobiernos locales y empresas comprometidas con la diversidad, el impacto potencial abarca desde el empoderamiento de comunidades LGTBIQ+ hasta la transformación de dinámicas sociales hacia una mayor inclusión y sostenibilidad.

Nuestra solución innovadora responde a la exclusión de comunidades LGTBIQ+ mediante un modelo híbrido que combina metodologías como Scrum y PMBOK 7ª edición, permitiendo una gestión estructurada y sostenible de proyectos inclusivos. Aprovechamos fortalezas como la experiencia en la promoción de derechos y la articulación con organismos internacionales, al tiempo que capitalizamos oportunidades como el interés creciente por financiar iniciativas de diversidad. Esto garantiza una implementación efectiva, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la promoción de la equidad social. Asimismo, para mitigar debilidades y amenazas, priorizamos la formación en gestión de proyectos, optimizando recursos y fortaleciendo competencias locales. Nuestro enfoque participativo busca transformar percepciones y reducir estigmas, promoviendo la inclusión desde el trabajo conjunto con actores regionales y gubernamentales (Corporación Universo LGTBI y Cámara de la Diversidad). Así, generamos un impacto positivo y sostenible, consolidando un modelo replicable que fomenta la diversidad, la equidad y la corresponsabilidad en distintos sectores.

2.1. Descripción de la solución (storyboard):

El modelo híbrido para la gestión de proyectos sociales o MH-GPS se desarrolla mediante un storyboard que ilustra su implementación paso a paso. A continuación, se describen las principales etapas y momentos clave (ver Anexo A: Storyboard):

Tabla 4 Imágenes sobre definición de objetivos, y monitoreo y control. Elaboración propia.

IMAGEN	DESCRIPCIÓN	INTERACCIÓN CLAVE
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ACUERDOS		
Una mesa de diálogo con líderes comunitarios, representantes de ONG, entidades públicas y privadas.	Esta etapa establece los acuerdos iniciales y define las prioridades mediante talleres participativos. Los principios del modelo incluyen inclusión, enfoque en el valor y adaptación al contexto. <i>Roadmap adaptativo.</i>	Firma del acta de constitución del proyecto.
Un grupo de trabajo utilizando un tablero Kanban para priorizar actividades.	Se construye un plan estratégico a alto nivel que define hitos y objetivos. Las tareas se organizan en un backlog basado en necesidades específicas.	Identificación de prioridades mediante dinámicas ágiles como <i>Design Thinking</i> .
Taller comunitario donde los participantes trabajan en grupos pequeños.	Se implementan <i>sprints</i> cortos enfocados en entregables concretos, como capacitaciones, infraestructura o servicios específicos.	Revisión de resultados en reuniones de Scrum y ajustes basados en retroalimentación.
MONITOREO Y CONTROL		
Tablero digital que visualiza indicadores clave (KPIs) y avances del proyecto.	Uso de herramientas como tableros Kanban y métricas SMART para garantizar el cumplimiento de tiempo, costo y calidad.	Sesiones retrospectivas con comunidades para evaluar el impacto.
Una ceremonia donde se entregan los resultados finales a la comunidad.	Se realiza una retrospectiva final, se documentan aprendizajes y se comparten historias de éxito. Se formalizan compromisos para garantizar la sostenibilidad del proyecto	Presentación de historias de impacto y aprendizajes finales.

2.2. Prototipo conceptual

El prototipo de este modelo se desarrolla en torno a un sistema de gobernanza híbrido adaptado a comunidades LGTBIQ+. Su representación incluye los siguientes elementos (Ver Anexo B: Prototipo):

Tabla 5 Vista general, características y materiales del prototipo conceptual. Elaboración propia.

Vista general del prototipo	Diagramas del flujo del proyecto desde su inicio hasta el cierre, destacando puntos de interacción comunitaria.
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de dinámicas iterativas basadas en Scrum.

Características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de roles definidos (Scrum Master, Product Owner, equipos de desarrollo) para garantizar colaboración y transparencia.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Tableros físicos y digitales (Kanban y backlog) para facilitar la gestión de tareas. • Recursos como guías digitales, videotutoriales y kits impresos. • Colores y diseño: se prioriza un diseño accesible y amigable con colores inclusivos que representen la diversidad. • Perspectiva inclusiva: el modelo integra indicadores sensibles a la diversidad para medir el impacto en empleo, salud, educación y sostenibilidad. • Adaptación al contexto: Cada iteración ajusta los objetivos según necesidades emergentes de las comunidades rurales y urbanas.

2.3. Propuesta de experiencia del usuario (*journey map*):

Tabla 6 Journey Map. Elaboración propia.

ETAPA	ACCIONES DEL USUARIO	PUNTOS DE CONTACTO (TOUCHPOINTS)	EMOCIONES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Descubrimiento	Buscar información sobre el proyecto.	Redes sociales, materiales publicitarios.	Curiosidad y esperanza.	Ampliar la difusión en medios masivos.
Consideración	Asistir a reuniones informativas.	Talleres y <i>storytelling</i> en redes.	Confianza, pero también escepticismo.	Garantizar accesibilidad digital.
Adquisición	Completar formularios de inscripción.	Confirmaciones por medios digitales.	Entusiasmo y ansiedad.	Simplificar procesos para áreas sin internet.
Onboarding	Participar en sesiones de inducción.	Guías digitales, videotutoriales, talleres.	Motivación, pero también confusión inicial.	Proveer acompañamiento o más cercano.
Uso regular	Colaborar en talleres y cumplir roles asignados.	Tableros Kanban, reuniones de Scrum.	Satisfacción por avances tangibles.	Reforzar capacitación en herramientas.
Retención	Evaluar el impacto del proyecto en la comunidad.	Encuestas, reuniones de revisión.	Orgullo y compromiso.	Aumentar visibilidad de los resultados .
Recomendación	Compartir experiencias positivas.	Eventos comunitarios, redes sociales.	Inspiración y sentido de pertenencia.	Fomentar testimonios públicos .

3. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA

3.1. Análisis de competidores y entorno de mercado:

La metodología de las 5 Fuerzas de Porter ha sido seleccionada para este análisis debido a su capacidad para evaluar de manera integral el entorno competitivo de las organizaciones y los factores que influyen en su desempeño estratégico. En el caso de la Corporación Universo LGBTI y la Cámara de la Diversidad, esta herramienta permite identificar las dinámicas del mercado, la rivalidad existente entre competidores, y las amenazas externas como nuevos entrantes o productos sustitutos. Este enfoque es esencial para entender cómo ambas organizaciones interactúan con sus beneficiarios, proveedores y otras entidades que compiten por recursos y atención pública en un contexto donde la inclusión y los derechos de la comunidad LGBTI son temas prioritarios.

El análisis también revela las diferencias estratégicas entre ambas organizaciones. Mientras que la Corporación Universo LGBTI enfrenta desafíos relacionados con la falta de financiamiento estable y la ausencia de una estructura organizativa formal, la Cámara de la Diversidad cuenta con el respaldo estatal que le otorga mayor estabilidad y capacidad de influencia. Sin embargo, ambas comparten retos como la necesidad de diferenciarse frente a otras entidades que trabajan en temas similares y de mantener la calidad de sus servicios para retener a sus beneficiarios. Este análisis busca proporcionar una visión clara de su posición en el mercado y de las oportunidades que pueden aprovechar para fortalecer su impacto.

Por lo tanto, en la siguiente tabla, se revelan datos acerca de las cinco fuerzas de Porter: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores; todo esto con respecto a las dos entidades bajo estudio:

Tabla 7 Cinco fuerzas de Porter de la Corporación Universo LGBTI y Cámara de la Diversidad. Elaboración propia.

FUERZA	CORPORACIÓN UNIVERSO LGBTI	CÁMARA DE LA DIVERSIDAD
Amenaza de nuevos competidores	Baja a moderada: Las barreras de entrada son relativamente bajas, pero la falta de financiamiento y apoyo limita la competencia.	Baja: Su vínculo con el gobierno y su estructura organizada dificultan que nuevas organizaciones compitan directamente en su mismo nicho.
Poder de negociación de proveedores	Moderado: Dependen de servicios especializados (artistas, abogados, etc.) para eventos y asesorías, pero la falta de recursos podría limitar su capacidad de negociación.	Moderado: La Cámara de la Diversidad tiene una ventaja debido a su estructura estatal, lo que le permite negociar mejores condiciones con proveedores clave.

<p>Poder de negociación de clientes</p>	<p>Moderado a alto: Los beneficiarios tienen expectativas claras y pueden elegir entre varias organizaciones si sus necesidades no son cubiertas adecuadamente.</p>	<p>Moderado: La Cámara de la Diversidad se beneficia de su estructura institucional y respaldo estatal, pero debe mantener la calidad y relevancia de sus servicios para retener a sus beneficiarios.</p>
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p>Moderada: Existen otras organizaciones que promueven la inclusión y derechos LGBTI, pero sus enfoques pueden diferir.</p>	<p>Moderada: Aunque existen sustitutos, su enfoque integral y su respaldo institucional hacen que su oferta sea única en muchos aspectos.</p>
<p>Rivalidad entre competidores</p>	<p>Moderada: En Bogotá, varias organizaciones luchan por recursos, visibilidad y atención pública. La competencia es alta en términos de eventos y proyectos.</p>	<p>Moderada: Aunque comparte el mercado con otras organizaciones, su estructura estatal le da una ventaja competitiva en términos de recursos y visibilidad.</p>

3.2. Evaluación de la solución con las partes interesadas:

La identificación de las partes interesadas clave en este proyecto incluyó a personas de la comunidad LGTBIQ+, habitantes de zonas rurales del norte del Cauca y expertos en áreas como sociología, psicología, educación, comunicación y gerencia de proyectos. También se consideraron actores territoriales como líderes sociales, comunidades campesinas y étnicas, que tienen un impacto directo o indirecto en la inclusión y el reconocimiento de la diversidad. Estos *stakeholders* fueron seleccionados estratégicamente debido a su influencia en la implementación y aceptación de las soluciones propuestas, así como por su conocimiento del contexto local afectado por el conflicto armado.

Esta investigación es de tipo aplicada para evaluar el impacto de usar metodologías híbridas para promover el respeto, reconocimiento e inclusión de las comunidades LGTBIQ+ en el norte del Cauca y zonas urbanas. El enfoque fue teórico-descriptivo, integró tanto métodos cualitativos como cuantitativos para entender la situación que afronta la comunidad diversa. Buscó analizar la importancia de implementar estrategias de comunicación, educación y sensibilización sobre los derechos de estas comunidades y las oportunidades de integrarlas a la Sociedad. La muestra se seleccionó de manera intencional, a través de juicio de expertos y triangulación de datos. Incluyó testimonios de personas identificadas con alguna de las siglas LGTBIQ+; comunidades de la región; expertos en sociología, psicología, educación, comunicación, Economía, ciencia política y gerencia de proyectos, con el fin de conocer y analizar el contexto, las causas y consecuencias de las tres principales variables del estudio: comunidades LGTBIQ+ (respeto y reconocimiento); Metodologías Tradicionales y Ágiles (PMBOK y Scrum) aplicando encuestas con escalas tipo Likert y coeficiente de correlación de Pearson; y conflicto armado (análisis cualitativo, revisión bibliográfica, herramientas de medición específicas como el modelo de las 3R).

Entre los hallazgos principales, se identificaron brechas significativas en la inclusión de la comunidad LGTBIQ+ en las zonas rurales del norte del Cauca, especialmente debido a factores culturales, educativos y al impacto del conflicto armado. Aunque se reconocieron avances en términos de sensibilización y políticas públicas, los *stakeholders* expresaron preocupaciones sobre la falta de continuidad en los proyectos y la resistencia social persistente. Como sugerencia, se destacó la necesidad de integrar metodologías híbridas, como PMBOK y Scrum, para garantizar una planificación flexible y adaptada a las dinámicas locales, así como el fortalecimiento de la comunicación y la educación como herramientas clave para promover el respeto y la inclusión.

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN BAJO MARCOS ÁGILES

4.1. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo.

Este proyecto utiliza el marco Scrum, que es ágil y, como tal, satisface los requisitos en constante cambio de las personas LGTBIQ+ y de estas en comunidades marginales. Scrum es flexible y acepta cambios, incluso en fases avanzadas del proyecto, facilita la colaboración continua, las entregas incrementales y la retroalimentación a lo largo del proyecto, lo que resulta especialmente importante a la hora de diseñar soluciones pertinentes que abarquen todos los entornos sociales y culturales. Contrarresta las restricciones de la metodología PMBOK de gestión de proyectos, que permite más la planificación estratégica que la adaptabilidad práctica.

Ilustración 3 Roadmap innovador. Elaboración propia.

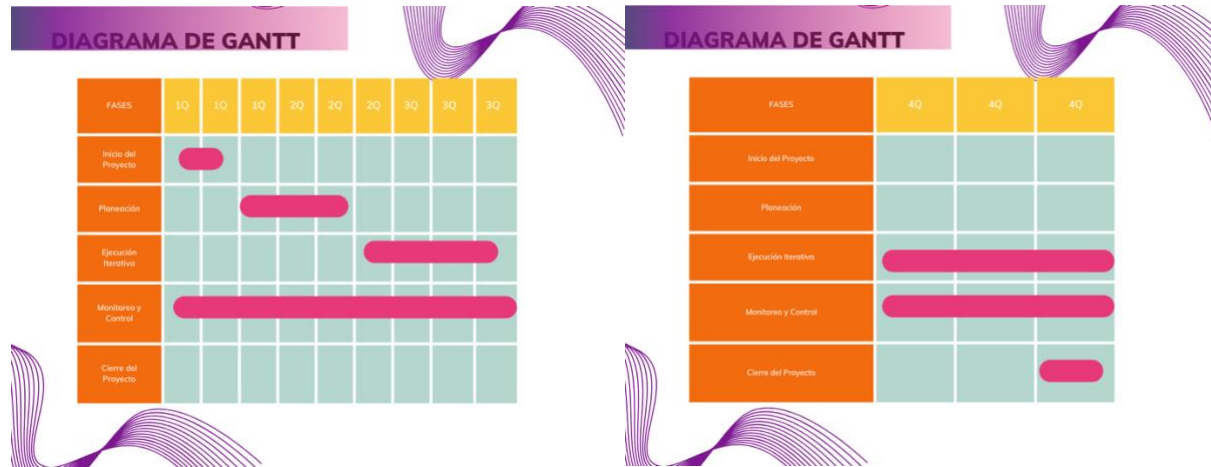


La imagen representa un esquema visual del ciclo de vida de un proyecto basado en un enfoque iterativo. Se divide en cinco fases clave: Inicio del Proyecto, donde se establecen las bases y los acuerdos iniciales; Planeación, en la que se diseña un plan adaptable con objetivos claros; Ejecución Iterativa, que consiste en la entrega de resultados tangibles mediante sprints cortos; Monitoreo y Control, donde se supervisa el progreso y la calidad de los entregables a través de KPIs y herramientas como Kanban; y finalmente, Cierre del Proyecto, donde se documentan los resultados, aprendizajes y recomendaciones. Cada fase tiene entregables específicos y una duración establecida en meses para garantizar un desarrollo estructurado del proyecto.

El siguiente Diagrama de Gantt representa la planeación y ejecución del proyecto siguiendo sus cinco fases clave: Inicio, Planeación, Ejecución Iterativa, Monitoreo y Control, y Cierre. Se han distribuido las actividades en una línea de tiempo, indicando la duración estimada de cada fase relacionadas en los cuatro trimestres de un año. Se inicia con la fase de preparación y planeación en el primer semestre, seguida de una ejecución iterativa en el segundo semestre, con entregables escalonados. Paralelamente, se mantiene un proceso continuo de monitoreo y

control, finalizando con la documentación de resultados y cierre en el último trimestre. (Ver Ilustración 4).

Ilustración 4 Diagrama de Gantt. Elaboración propia.



4.2. Indicadores clave de desempeño.

En el marco del seguimiento y evaluación del proyecto, se han definido una serie de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) que permiten medir su progreso y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. Estos indicadores abarcan aspectos fundamentales como la participación comunitaria inclusiva, el cumplimiento de entregables en tiempo y forma, la satisfacción de los beneficiarios y la ejecución eficiente del presupuesto. A través del monitoreo continuo de estas métricas, se busca garantizar una gestión efectiva, transparente y alineada con los valores y metas del proyecto.

Tabla 8 Indicadores clave de desempeño. Elaboración propia.

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR CLAVE (KPI)	MÉTRICAS DE ÉXITO
Conocer el entorno, mediante revisión de literatura y consultas a expertos, para identificar las razones socioculturales, económicas, educativas y de comunicación que limitan el respeto, reconocimiento e inclusión de la comunidad LGTBIQ+	Participación comunitaria: Porcentaje de personas LGTBIQ+ involucradas activamente en el proyecto a través de actividades de inclusión.	Tasa de participación comunitaria: Al menos el 60% de la población objetivo participa en talleres, mesas de trabajo y capacitaciones.
	Impacto en la integración social: Medición del cambio en las percepciones sociales de la comunidad LGTBIQ+ a través de encuestas antes y después del proyecto.	Reducción de la discriminación en la comunidad: Disminución del 10% en los casos reportados de discriminación en la comunidad beneficiaria en 12 meses.
Realizar un análisis detallado de las condiciones actuales de la comunidad LGTBIQ+, evaluando dinámicas	Satisfacción de los beneficiarios: Resultados de encuestas aplicadas al final de cada iteración para medir	Nivel de satisfacción de los beneficiarios: Más del 85% de los beneficiarios califican positivamente la intervención

institucionales, recursos disponibles y percepciones sociales.	la percepción de impacto del proyecto.	del proyecto en su comunidad.
	Impacto en la integración social: Medición del cambio en la percepción social de la comunidad LGTBIQ+.	Validación del modelo híbrido: Al menos 3 instituciones o entidades implementan el modelo híbrido PMBOK-Scrum en otros proyectos de inclusión.
Involucrar a actores clave para validar hallazgos y priorizar estrategias de inclusión, fomentando la corresponsabilidad.	Vinculación de actores clave: Número de acuerdos formales establecidos con líderes comunitarios, autoridades locales y organizaciones sociales.	Número de acuerdos interinstitucionales firmados: Se establecen al menos 5 alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
Diseñar el modelo basado en metodologías predictivas (PMBOK 7) y ágiles (Scrum), acompañado de un análisis financiero y un plan de promoción.	Cumplimiento de entregables: Proporción de tareas finalizadas en cada sprint según el plan de trabajo.	Nivel de cumplimiento de entregables: Más del 90% de las tareas planificadas en cada sprint se completan dentro del tiempo estimado.
	Ejecución de presupuesto: Porcentaje del presupuesto utilizado en relación con los objetivos alcanzados.	Ejecución del presupuesto eficiente: Al menos el 95% del presupuesto se invierte en actividades alineadas con los objetivos específicos del proyecto.
	Desarrollo de herramientas metodológicas: Número de herramientas y metodologías desarrolladas e implementadas dentro del modelo híbrido PMBOK-Scrum.	Número de metodologías y herramientas desarrolladas: Creación de al menos 2 herramientas metodológicas que faciliten la gestión de proyectos inclusivos.

4.3. Recursos necesarios.

En el marco de la gestión ágil de proyectos, cada rol dentro del equipo tiene responsabilidades claras y definidas para asegurar el éxito del proyecto. A continuación, se describen los principales roles involucrados, desde la facilitación y seguimiento de las dinámicas ágiles hasta la validación y retroalimentación de los resultados por parte de los líderes comunitarios. Cada integrante contribuye de manera específica al cumplimiento de los objetivos establecidos en cada sprint.

Tabla 9 Roles y responsabilidad dentro de la proyección. Elaboración propia.

ROL		RESPONSABILIDAD
Scrum Master		Facilita reuniones y asegura que el equipo siga las dinámicas ágiles.
Product Owner		Representa las necesidades de las comunidades y prioriza las tareas del backlog.

Equipo de Desarrollo	Ejecuta las tareas específicas del sprint y garantiza la calidad de los entregables.
Líderes Comunitarios	Validan resultados parciales y brindan retroalimentación continua.

Por otra parte, se pueden estimar otros recursos, como lo son los tecnológicos. Estos podrían determinarse, así como herramientas de comunicación tales como Microsoft Teams y/o Google Meet. Además, se requerirá una plataforma para compartir documentación del proyecto, que podría ser Google Drive o Notion.

5. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO

5.1. Supuestos financieros.

El aspecto financiero de este modelo no sólo debe asegurar la ejecución del proyecto, sino también cumplir con su valor distintivo: involucrar directamente a la comunidad LGBTQ+ en su implementación y asegurar la cobertura de sus necesidades básicas (salud, educación y empleo) durante un año. Asimismo, como los fondos de cooperación suelen trabajar con esquemas de subvenciones para los operadores, en lugar de establecer valores monetarios fijos, se utilizará un modelo basado en porcentajes para garantizar una distribución justa de los recursos.

Es de aclarar, que la siguiente propuesta está determinada por porcentajes, utilizados en convocatorias con subvenciones que apoyan proyectos de inclusión y diversidad, y es por esto por lo que nos guiamos de acuerdo con las mismas. Estas no cuentan con un estándar único, sin embargo, sí hay tendencias y lineamientos generales según el tipo de proyecto y la entidad financiadora. Según el Fondo Mujer Libre y Productiva (2025), la convocatoria con subvenciones "Diversidades Autónomas y Productivas" asigna recursos para emprendimientos liderados por mujeres LGBTQ+, combinando capital productivo y formación en habilidades empresariales.

Por lo tanto, se propone la siguiente estructura de costos, que esta detalla por porcentajes ligados a unos ítems clave:

Tabla 10 Supuesto financieros. Elaboración propia.

COMPONENTES	PORCENTAJE ESTIMADO DEL GRANT	DESCRIPCIÓN
Vinculación laboral directa	40%	Contratación de organizaciones de LGTBIQ+ u organizaciones con experticia con proyectos relacionado, asegurando que sean protagonistas en su ejecución.
Salud y protección social	20%	Garantía de seguridad social completa (EPS, pensión y ARL) para las personas beneficiarias activas en el proyecto.
Educación y formación	15%	Acceso a programas de formación técnica y profesional, becas parciales y certificaciones en metodologías ágiles y oficios productivos.
Operación del proyecto	25%	Administración, logística, materiales, eventos de sensibilización, plataformas tecnológicas y comunicación.

Como se observa en la tabla anterior, se discriminan cuatro componentes importantes para la implementación del modelo híbrido. Como primera medida y podría decirse que el ítem más importante, es la destinación del 40% de los fondos del proyecto a la contratación directa de personas LGBTQ+, garantizando ingresos sostenibles y fortaleciendo su empoderamiento. Además, se promoverá su afiliación a programas de bienestar complementarios y salud mental, considerando los desafíos emocionales derivados de la discriminación y exclusión. Los recursos destinados a educación financiarán becas parciales, certificaciones y programas de formación en habilidades clave como emprendimiento, tecnologías digitales y metodologías ágiles, con el

objetivo de mejorar sus oportunidades laborales o de emprendimiento al finalizar el año. Asimismo, el presupuesto cubrirá costos administrativos, materiales, eventos de sensibilización, plataformas digitales de formación y estrategias de comunicación, priorizando tecnologías accesibles para maximizar la escalabilidad del modelo.

Aunque no existe un estándar universal para la distribución de fondos en subvenciones destinadas a proyectos de inclusión y desarrollo social en América Latina, es común observar la siguiente asignación porcentual de los recursos:

- 50%-70%: impacto directo, incluyendo empleo, educación, salud e infraestructura para los beneficiarios.
- 10%-20%: operación del proyecto, abarcando logística, administración y monitoreo.
- 10%-20%: formación y capacitación para el desarrollo de capacidades de los beneficiarios.
- 5%-15%: sensibilización y comunicación, enfocándose en difusión e impacto en políticas públicas.

Esta distribución se basa en prácticas observadas en diversos programas y fondos de inversión social en la región. Por ejemplo, los fondos de inversión social en América Latina han demostrado ser mecanismos eficaces para canalizar financiamiento hacia proyectos que buscan mitigar la pobreza y atender necesidades básicas, destinando una proporción significativa de sus recursos a la creación de empleos transitorios y obras de infraestructura social y económica (Siri, 1996).

5.2. Impacto social.

Este proyecto tendrá un impacto social significativo no solo al generar empleo directo e indirecto, si no todo el beneficio que se obtiene al gerenciar proyectos con una metodología híbrida que permita desarrollar y ejecutar de la mejor manera proyectos dirigidos a una población no vista por la sociedad, como lo es la LGTBIQ+. Esta metodología innovadora incluye los principios del PMBOK 7ª edición y Scrum. Esto contribuirá a mejorar la calidad de vida de los usuarios al proporcionar soluciones innovadoras para el beneficio diario y a lo largo de sus vidas. Finalmente, el proyecto fomentará la inclusión y diversidad, garantizando el acceso equitativo en comunidades en contextos rurales o urbanos marginados.

El modelo híbrido que se propone se adapta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente las metas relacionadas con la reducción de la desigualdad (ODS 10) y las comunidades sostenibles (ODS 11). Estas poblaciones pueden ser atendidas de una manera más eficiente, lo que contribuye a apoyar la paz, la justicia y las instituciones (ODS 16).

5.3. Impacto ambiental.

Al adoptar metodologías ágiles como Scrum y los principios del PMBOK 7ª edición, se aplica la digitalización, para así optimizar todos los procesos, lo que reduce el consumo de papel, la necesidad de desplazamientos frecuentes y, por ende, la huella de carbono asociada a la gestión de proyectos. Como se determinaron diferentes recursos tecnológicos para la planificación y ejecución de diferentes procesos, se minimiza el impacto ambiental de reuniones presenciales. Además, al centrarse en comunidades rurales y urbanas marginadas, el proyecto puede integrar acciones específicas para la sostenibilidad ambiental dentro de sus actividades. Por ejemplo, iniciativas de inclusión podrían considerar el desarrollo de espacios públicos

seguros y sostenibles y la promoción de prácticas replicables en la gestión de recursos naturales. De esta manera, el modelo híbrido no solo impacta en la inclusión social, sino que también contribuye a la construcción de entornos más resilientes y sostenibles, alineándose con el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 13 (Acción por el clima).

6. GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

6.1. Riesgos potenciales.

En la implementación de proyectos que involucran metodologías ágiles y enfoques inclusivos, es fundamental identificar los posibles riesgos que pueden afectar su desarrollo y éxito. La siguiente tabla presenta una clasificación de los principales riesgos potenciales, agrupados en categorías clave.

Tabla 11 Tipos de riesgos potenciales. Elaboración propia.

CATEGORÍA	RIESGOS POTENCIALES
Técnicos	Falta de capacitación en metodologías ágiles (Scrum) y uso de herramientas tecnológicas por parte de los usuarios.
Financieros	Bajos recursos económicos o retrasos en la asignación de fondos para actividades clave del proyecto.
De mercado	Baja aceptación de la comunidad hacia las dinámicas del modelo o falta de participación sostenida.
Socioculturales	Resistencia a la inclusión por barreras culturales o conflictos con actores locales.
Operativos	Problemas de comunicación entre las partes interesadas y descoordinación en la ejecución de <i>sprints</i> .

6.2. Evaluación de probabilidad e impacto.

Los riesgos fueron evaluados en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto) tanto para probabilidad como para impacto. Los valores resultan en una puntuación combinada, priorizando los riesgos críticos.

Tabla 12 Riesgos e impactos. Elaboración propia.

RIESGO	PROBABILIDAD (1-5)	IMPACTO (1-5)	NIVEL DE RIESGO (P X I)
Falta de capacitación en metodologías ágiles	4	4	16
Bajo presupuesto	3	5	15
Resistencia cultural	3	4	12
Baja participación de la comunidad	3	3	9
Problemas de comunicación	4	4	16

Los riesgos con mayor puntuación combinada (superior a 12) son considerados prioritarios debido a:

- Falta de capacitación en metodologías ágiles.
- Bajo presupuesto.
- Problemas de comunicación.

Ilustración 5 Matriz de riesgos. Elaboración propia.



A continuación, se presenta la distribución de los riesgos en un gráfico bidimensional “Probabilidad vs. Impacto” (niveles de impacto 1 y 2 no se presentan en la tabla ya que no tienen relevancia con ninguna de las categorías propuestas):

Tabla 13 Impacto y categorías de los riesgos. Elaboración propia.

IMPACTO	CATEGORÍAS
5	Presupuesto
4	Capacitación, cultura y comunicación
3	Participación

6.3. Estrategias de mitigación de los riesgos.

Tabla 14 Estrategias de mitigación de riesgos. Elaboración propia.

RIESGO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLES
Falta de capacitación en metodologías	Implementar talleres introductorios sobre Scrum y PMBOK adaptados al nivel tecnológico de las comunidades.	Diseñar tutoriales accesibles (videos, manuales imprimibles) y un canal de soporte permanente.	Scrum Master y Product Owner
Bajo presupuesto	Reforzar la planificación financiera, establecer un fondo de emergencia y priorizar actividades clave en la	Solicitar financiamiento adicional o alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas.	Equipo de gestión financiera y PO.

	asignación de recursos.		
Resistencia cultural	Organizar campañas de sensibilización y diálogo comunitario enfocado en el respeto y la diversidad.	Activar mediadores comunitarios para resolver conflictos y adaptar dinámicas según el contexto cultural.	Líderes comunitarios y facilitadores

6.4. Plan de monitoreo y revisión

- Revisión periódica: La matriz de riesgos se revisará al final de cada sprint, considerando retroalimentación de las partes interesadas y resultados parciales.
- Actualización dinámica: Se incorporarán nuevos riesgos identificados y se ajustarán las estrategias de mitigación en tiempo real.
- Herramientas de control: Tableros Kanban y reportes ágiles que monitoreen indicadores clave, relacionados con los riesgos (tasa de participación, asignación de presupuesto, encuestas de satisfacción).
- Responsable del monitoreo: El Scrum Master liderará el proceso de supervisión, apoyado por el Product Owner y el equipo de desarrollo.

7. MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS DE INNOVACIÓN

7.1. OKR del proyecto.

Tabla 15 OKR del proyecto. Elaboración propia.

Objetivo	Resultados Clave (OKRs)	Métricas Específicas	Plazos	Alineación Estratégica	Proceso de Revisión	Responsables
Conocer el entorno para identificar factores que limitan la inclusión de la comunidad LGTBIQ+.	Realizar una revisión de literatura sobre inclusión LGTBIQ+ en América Latina.	Número de estudios analizados (mínimo 50).	2 meses	Fortalecimiento del conocimiento base sobre inclusión.	Revisión mensual de avances y ajustes.	Equipo de investigación
	Entrevistar a 10 expertos en sociología, economía y educación sobre barreras de inclusión.	Cantidad de entrevistas realizadas.	3 meses	Generación de insumos cualitativos para análisis.	Validación trimestral de hallazgos.	Coordinador de investigación
Análisis de condiciones actuales de la comunidad LGTBIQ+.	Elaborar una matriz DOFA basada en entrevistas con líderes comunitarios.	Matriz completada y validada.	4 meses	Identificación de oportunidades de intervención.	Evaluación bimestral de hallazgos.	Analistas de datos
	Evaluar políticas existentes y su impacto en la comunidad.	Informe de evaluación con al menos 5 políticas analizadas.	5 meses	Asegurar que el proyecto esté alineado con políticas públicas.	Informe de medio término.	Especialista en políticas públicas
Involucrar a actores clave para validar hallazgos y priorizar estrategias.	Organizar 3 mesas de trabajo con actores clave.	Cantidad de mesas de trabajo realizadas.	6 meses	Construcción colaborativa de estrategias.	Evaluación de participación y compromisos adquiridos.	Líder de participación comunitaria
	Obtener compromisos formales de al menos 5 entidades para la implementación de estrategias.	Número de acuerdos firmados.	7 meses	Asegurar respaldo institucional.	Revisión semestral de compromisos.	Coordinador de relaciones interinstitucionales

Diseñar un modelo de intervención basado en metodologías y marcos ágiles y predictivos.	Desarrollar un modelo de intervención con enfoques PMBOK 7 y Scrum.	Documento del modelo elaborado y validado.	8 meses	Diseño basado en las mejores prácticas de la gestión de proyectos.	Evaluación trimestral de avances.	Equipo de gestión de proyectos
	Crear un plan financiero para garantizar sostenibilidad.	Presupuesto detallado y viable elaborado.	9 meses	Sostenibilidad del modelo a largo plazo.	Validación por expertos financieros.	Especialista en finanzas
	Elaborar un plan de promoción y vinculación con presupuestos participativos.	Documento con estrategias de promoción y financiamiento.	10 meses	Asegurar viabilidad económica del modelo.	Revisión final antes de la implementación.	Coordinador de comunicación y financiamiento

7.2. Métricas de innovación.

Tabla 16 métricas de innovación. Elaboración propia.

ÍTEM	VALOR ESPERADO	RELACIÓN CON OBJETIVOS
Tiempo de lanzamiento al mercado	10 meses	Relacionado con el diseño del modelo de intervención y su validación (Objetivo 4).
Porcentaje de ingresos de nuevos productos/servicios	30% del total de ingresos	Vinculado a la sostenibilidad del modelo y la vinculación con presupuestos participativos (Objetivo 4).
Porcentaje de empleados involucrados en innovación	50% del equipo del proyecto	Enfocado en la implementación de metodologías y marcos ágiles y predictivos (Objetivo 4).
Satisfacción del cliente con nuevos productos/servicios	85% de aprobación en encuestas	Evaluación de impacto y éxito en la comunidad beneficiaria (Objetivos 1, 2 y 3).

8. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN

8.1. Estrategia de comunicación.

Para la implementación del modelo híbrido de gestión de proyectos que integra PMBOK 7 y Scrum en comunidades LGTBIQ+, es fundamental una estrategia de comunicación que facilite la adopción del modelo, reduzca resistencias y genere un cambio cultural en la sociedad. Por lo tanto, la estrategia se enfocará en tres pilares esenciales:

- **Empoderamiento de la comunidad LGTBIQ+:** Informar sobre sus derechos, fomentar su participación activa en proyectos y brindar herramientas para que puedan expresarse libremente y sin miedo.
- **Sensibilización y transformación social:** Educar a la sociedad sobre la importancia del respeto, la inclusión y los beneficios de integrar a las comunidades LGTBIQ+ en todos los ámbitos.
- **Legitimación del modelo de gestión:** Posicionar el modelo como un estándar de referencia para proyectos inclusivos, asegurando que contemple necesidades básicas como salud, educación y empleo.

8.2. Objetivos de comunicación.

- Empoderar a las comunidades LGTBIQ+, facilitando el acceso a información sobre sus derechos y promoviendo su participación activa en el proyecto.
- Promover la sensibilización social, destacando los beneficios de la inclusión de las comunidades LGTBIQ+ en la sociedad.
- Reducir la resistencia al cambio a través de campañas de concienciación dirigidas a actores clave como gobiernos, empresas y organizaciones sociales.
- Asegurar que el modelo de gestión sea reconocido, validado y adoptado como una metodología estándar en proyectos dirigidos a esta población.
- Fomentar la cobertura de necesidades básicas de las personas beneficiarias durante la ejecución del proyecto.

8.3. Audiencias clave (internas y externas)

Tabla 17 Audiencias clave. Elaboración propia.

INTERNAS	EXTERNAS
<p>Scrum Master, Product Owner, equipo de desarrollo; Líderes comunitarios LGTBIQ+; Facilitadores de sensibilización y mediadores comunitarios.</p>	<p>Miembros de la comunidad LGTBIQ+ en general; Organismos gubernamentales y de cooperación internacional; Instituciones; Sociedad; Medios de comunicación y líderes de opinión.</p>

8.4. Mensajes Clave para Cada Audiencia

- Para la comunidad LGTBIQ+: “Conoce y ejerce tus derechos. Este modelo garantiza un escenario de co-creación para que tu proyecto tenga una atención integral”

- Para la sociedad en general: “Incluir y respetar a las personas LGTBIQ+ nos beneficia a todos. La diversidad fortalece la economía, la innovación y la convivencia”.
- Para el sector empresarial: “Las empresas inclusivas son más innovadoras y productivas. Contratar talento LGTBIQ+ impulsa el desarrollo y la competitividad”
- Para el sector público y organismos internacionales: “Este modelo de gestión garantiza la efectividad y la sostenibilidad de los proyectos dirigidos a comunidades LGTBIQ+. Adoptemos metodologías inclusivas para transformar vidas”.

8.5. Canales de comunicación a utilizar

- Plataformas digitales: Redes sociales, foros comunitarios, páginas web y boletines electrónicos.
- Eventos y talleres: Capacitaciones, foros de sensibilización, paneles de discusión y ferias de empleabilidad.
- Medios de comunicación: Campañas en prensa, radio, televisión y podcasts con testimonios de éxito.
- Material educativo y divulgativo: Guías digitales, infografías, videos interactivos y *storytelling*.
- Estrategias de incidencia: Alianzas con gobiernos, academia y sector privado para institucionalizar el modelo.

8.6. Cronograma de Actividades de Comunicación.

Tabla 18 Cronograma de Actividades de Comunicación. Elaboración propia.

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLES
Campañas de sensibilización en redes y medios	Bimensual	Equipo de comunicación
Talleres de empoderamiento para la comunidad LGTBIQ+	Mensual	Facilitadores, trabajadores sociales
Encuentros con empresas y sector público para promover la inclusión laboral	Trimestral	Product Owner, líderes del proyecto
Publicación de informes de impacto y buenas prácticas	Semestral	Scrum Master, equipo de sistematización
Evaluaciones de percepción y retroalimentación	Semestral	Equipo de proyecto

8.7. Responsables de la Comunicación

- Scrum Master: se encarga de la comunicación interna y la adopción del modelo dentro del equipo.
- Product Owner: Asegura que el mensaje y la estrategia de comunicación respondan a las necesidades de las partes interesadas.
- Líderes comunitarios y facilitadores: Se encargan de la difusión en las comunidades
- Equipo de comunicación: Desarrolla materiales y ejecuta campañas de sensibilización.
- Mediadores comunitarios: Trabajan en la resolución de conflictos y adaptación de estrategias en contextos locales.

8.8. Métricas para Evaluar la Efectividad de la Comunicación.

- Número de participación de la comunidad LGTBIQ+ en cada uno de los talleres y actividades del proyecto.
- *Engagement*: porcentaje de interacción en redes y plataformas digitales por post publicado (comentarios, compartidos, visualizaciones).
- Índice de percepción de inclusión y respeto en encuestas aplicadas a la sociedad y beneficiarios. Se realizará una primera encuesta para tener la línea base y durante el proyecto se realizarán 2 más: a los 6 meses y a los 11 meses.
- Número de alianzas estratégicas con empresas, organismos gubernamentales y entidades académicas que sean efectivas, que generen por lo menos un producto mínimo viable al mes.
- Cantidad de proyectos que adoptan el modelo híbrido en otras iniciativas de inclusión LGTBIQ+.

9. CULTURA DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

La innovación en la organización se fundamenta en valores clave como la inclusión, la colaboración, la creatividad y la adaptabilidad. Estos valores fomentan comportamientos innovadores, como la disposición para experimentar con nuevas ideas, el aprendizaje continuo y el compromiso con la mejora constante. Además, se promueve un entorno donde la diversidad de perspectivas sea valorada y utilizada como una fuente de creatividad, asegurando que cada miembro del equipo tenga la oportunidad de aportar soluciones innovadoras a los desafíos que enfrenta la comunidad LGTBIQ+. Por lo tanto, para incentivar la innovación, se implementarán programas de reconocimiento y recompensas que motiven a los empleados a proponer y desarrollar nuevas iniciativas. Estos incluyen:

- bonificaciones por ideas implementadas;
- programas de mentoría en innovación;
- y espacios de co-creación donde los equipos puedan desarrollar proyectos en conjunto con la comunidad.

Además, se fomentará la participación en hackatones y conferencias sobre inclusión y diversidad, brindando acceso a capacitación continua en metodologías ágiles y predictivas.

A. Impacto de la cultura de innovación.

Para evaluar el impacto de la cultura de innovación, se emplearán métricas específicas como la cantidad de ideas nuevas propuestas e implementadas, el nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de innovación, y la tasa de participación en programas de creatividad. Asimismo, se realizarán encuestas anuales para medir la percepción sobre el ambiente de innovación y la disposición de la organización para adoptar cambios que impulsen la inclusión y sostenibilidad del proyecto.

B. Resistencia al cambio.

El plan para abordar la resistencia al cambio se enfocará en la sensibilización, la comunicación transparente y el empoderamiento de los actores involucrados. Se implementarán estrategias como sesiones informativas sobre la importancia de la innovación, capacitaciones en gestión del cambio y acompañamiento individualizado para los colaboradores que presenten mayor resistencia. Además, se fomentará una cultura de feedback continuo, donde se escuchen las inquietudes del equipo y se ajusten los procesos de manera flexible para garantizar la aceptación de nuevas prácticas en el marco del proyecto híbrido de metodologías tradicionales y ágiles.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Innovación.

La fusión de metodología tradicional (PMBOK 7ª edición) y ágil (Scrum) permite gestionar proyectos más flexibles y adaptables a las necesidades de la comunidad LGTBIQ+ en territorios marginados. Esta propuesta híbrida estandariza procesos como la asignación de recursos de manera equitativa y beneficiosa para la comunidad, fomenta la participación activa de la misma y garantiza una mejor respuesta a los desafíos socioculturales y económicos que enfrentan en contextos urbanos y rurales marginados.

B. Inclusión y desarrollo social.

El uso de un modelo de gestión de proyectos dirigido a la comunidad LGTBIQ+ ayuda a fomentar el respeto, el reconocimiento y el empoderamiento de este grupo en cualquier población. La comunicación, la salud, la educación, el trabajo, la productividad y la cultura como ejes clave promueven una mayor integración e igualdad de acceso a las oportunidades que se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

C. Identificación y abordaje de barreras estructurales.

Se identificaron aspectos críticos que limitan las oportunidades de la comunidad LGTBIQ+, como la discriminación en su propio entorno en aspectos tan importantes como el derecho al trabajo, la ausencia de políticas públicas efectivas, la escasez y la no asignación de recursos financieros sostenibles. Es por esto por lo que la propuesta aborda estos desafíos mediante estrategias de sensibilización, financiamiento participativo y un modelo de gobernanza inclusivo que involucra actores clave del sector público, privado y de la sociedad civil.

D. Escalabilidad del modelo.

Este modelo es propuesto de manera que pueda ser escalable y por ende se pueda replicar en proyectos dirigidos a comunidades LGTBIQ+ en cualquier región y podría convertirse en un referente sólido para la formulación de proyectos de este tipo.

E. Gestión del cambio.

Este modelo se diferencia de otros, porque incluye unas estrategias fuertes en comunicación y sensibilización efectivas para los diferentes actores participantes. Es importante resaltar que la gestión al cambio es un aspecto clave para combatir la resistencia al cambio en territorios marginados o rurales.

F. Limitaciones del estudio

- **Disponibilidad de información secundaria:** a pesar de la revisión de literatura y consultas con expertos, existen vacíos de información sobre comunidades LGTBIQ+. No hay caracterización socioeconómica. La falta de datos estadísticos detallados dificulta la identificación precisa de sus necesidades y obstáculos específicos.

- **Alcance del modelo híbrido:** la integración de PMBOK 7 y Scrum en un solo modelo de gestión es innovadora, pero aún no existen precedentes ampliamente documentados sobre su aplicación en proyectos de inclusión social. Esto implica una curva de aprendizaje y la necesidad de ajustes iterativos durante su implementación.
- **Validez de los indicadores de medición:** algunos de los indicadores propuestos dependen de encuestas de percepción y autoevaluaciones de los beneficiarios, lo que puede introducir sesgos en los resultados. Además, la medición del impacto a largo plazo requiere seguimiento posterior a la ejecución del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Mundial. (2020). Inclusión y diversidad en el entorno empresarial. Banco Mundial.
2. DANE. (2021). Estadísticas sobre discriminación laboral en la comunidad LGTBIQ+ en Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
3. DANE. (2022). Reconocimiento legal y políticas antidiscriminatorias en empresas colombianas. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
4. DANE. (2023). Indicadores de discriminación y estrategias de inclusión en Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
5. Forbes. (2022). La diversidad como motor de crecimiento en el sector empresarial. Forbes.
6. Gutiérrez, J. (2019). Estructura organizativa y financiamiento de la Corporación Universo LGBTI. Editorial Académica.
7. Martínez, L. (2020). Modelos de segmentación y estrategias de inclusión de la Cámara de la Diversidad. Revista de Estudios Sociales.
8. McKinsey & Company. (2021). El impacto de la diversidad en la innovación empresarial. McKinsey & Company.
9. Ministerio del Interior. (2020). Avances en derechos y políticas de inclusión para la comunidad LGTBIQ+ en Colombia. Ministerio del Interior.
10. Ministerio de Trabajo. (2021). Estrategias gubernamentales para la inclusión laboral de la comunidad LGTBIQ+. Ministerio de Trabajo.
11. ONU. (2019). Capacitación empresarial y programas de diversidad como herramientas de inclusión. Naciones Unidas.
12. ONU. (2020). Articulación del sector público y privado en la promoción de la diversidad. Naciones Unidas.
13. OIT. (2020). Acceso a oportunidades laborales para la población LGTBIQ+. Organización Internacional del Trabajo.
14. PMI. (2017). Gestión de proyectos para la sostenibilidad organizacional. Project Management Institute.
15. Rodríguez, M. (2021). Espacios seguros y fortalecimiento de la identidad en la comunidad LGTBIQ+. Universidad Nacional de Colombia.
16. Vargas, C. (2018). Enfoque basado en resultados para la gestión de proyectos de inclusión social. Editorial Universitaria.
17. Fondo mujer libre y productiva. (2025). Diversidades autónomas y productivas: La nueva convocatoria del Ministerio de la Igualdad y Equidad y el Fondo Mujer Libre y Productiva de la Vicepresidencia. Fondo Mujer. Recuperado el 24 de febrero de 2025, de <https://fondomujer.gov.co/diversidades-autonomas-y-productivas>.
18. Siri, G. (1996). Los fondos de inversión social en América Latina. Revista de la CEPAL, (59), 123-138. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12027>

ANEXOS

Anexo A: Storyboard



Anexo B: Prototipo



FASES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MH-GPS

