



**Propuesta de modelo integrado para la gerencia de
proyectos basado en estándares internacionales para
Agrosolidaria Florencia**

Faride Armesto Arenas

Felipe Alexander Muñoz Calderón

Gina Alejandra Santofimio Tamayo

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

27/01/2025

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

**Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en
estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia**

Faride Armesto Arenas

Felipe Alexander Muñoz Calderón

Gina Alejandra Santofimio Tamayo

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Cesar Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

27/01/2025

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes nos brindaron el apoyo y el espacio necesario para poder llevarlo a cabo. Su comprensión y aliento durante el tiempo dedicado fueron fundamentales para su realización.

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Dios por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo este trabajo. Un sincero agradecimiento a todas las personas que apoyaron y aportaron su tiempo, conocimientos y esfuerzo para que este proyecto se realizara con éxito. A Agrosolidaria Florencia por permitirnos realizar el análisis para la propuesta del modelo y abrirnos las puertas de la organización para compartir sus experiencias y necesidades. A Cesar Pulecio, Livia Guzmán y Ricardo Calderón por facilitarnos el acceso a la información de los proyectos. También extendemos nuestra gratitud a los invaluable aportes de nuestro director de trabajo de grado Cesar Rincón, cuya guía y valiosas intervenciones ayudaron a mejorar las ideas y el horizonte del proyecto.

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Resumen

El presente documento presenta un modelo de gestión de proyectos diseñado específicamente para Agrosolidaria Florencia, integrando estándares internacionales y prácticas de sostenibilidad. Este modelo tiene como objetivo fortalecer la capacidad organizacional, optimizar procesos y garantizar un impacto positivo y sostenible en las comunidades involucradas.

A partir de un análisis exhaustivo de la literatura sobre estándares de gestión de proyectos, tanto convencionales como orientados a la sostenibilidad, y un diagnóstico organizacional interno, se identificaron fortalezas y áreas de mejora clave. Entre las prioridades detectadas se encuentran la optimización de la comunicación, la gestión de recursos y la documentación de procesos.

El modelo propuesto promueve la estandarización de procedimientos, la diversificación de fuentes de financiamiento y el fortalecimiento de la gestión de riesgos. Su implementación se centra en garantizar la eficiencia operativa y la transparencia en todas las fases del proyecto: planificación, ejecución y cierre. Además, se prioriza la capacitación del personal y la gestión integral de riesgos para asegurar la viabilidad económica, social y ambiental. Este modelo de gestión busca establecer una base sólida para el crecimiento sostenible de Agrosolidaria Florencia, promoviendo una gestión eficiente, transparente y alineada con estándares internacionales. Su aplicación contribuirá al desarrollo organizacional y al impacto positivo a largo plazo en las comunidades.

Palabras clave: Estandarización de procedimiento, Estándares internacionales, Gerencia de proyectos, Modelo integrado, Prácticas sostenibles.

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Abstract

The present document introduces a project management model specifically designed for Agrosolidaria Florencia, integrating international standards and sustainability practices. This model aims to strengthen organizational capacity, optimize processes, and ensure a positive and sustainable impact on the communities involved.

Based on a thorough analysis of the literature on project management standards, both conventional and sustainability-oriented, and an internal organizational diagnosis, key strengths and areas for improvement were identified. The priorities include optimizing communication, resource management, and process documentation.

The proposed model promotes the standardization of procedures, diversification of funding sources, and strengthening of risk management. Its implementation focuses on ensuring operational efficiency and transparency across all project phases: planning, execution, and closure. Additionally, priority is given to staff training and comprehensive risk management to ensure economic, social, and environmental viability.

This management model seeks to establish a solid foundation for the sustainable growth of Agrosolidaria Florencia, fostering efficient, transparent management aligned with international standards. Its application will contribute to organizational development and long-term positive impact on the communities.

Keywords: Standardization of procedures, International standards, Project management, Integrated model, Sustainable practices.

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Contenido

	Pág.
Lista de figuras	9
Lista de tablas.....	11
Introducción	13
Objetivos.....	16
Justificación	17
Marco Institucional.....	19
Marco de Referencia.....	25
Conceptos clave en gestión de proyectos	25
Gestión de proyectos.....	25
Triple restricción	27
Generación de valor	29
Estándares internacionales en gestión de proyectos.....	31
AIPM.....	31
IPMA.....	32
PM2.....	33
PMBOK	34
APM.....	35
P2M.....	37
PRINCE2.....	37
GPM	38
Comparación de los estándares internacionales.....	40
Factores y estrategias en gestión de proyectos.....	43
Factores externos.....	43
Estrategias y mejores prácticas	45
Madurez organizacional en la gerencia de proyectos.....	48
Modelos de madurez reconocidos.....	50
PRADO- MMGP Maturidade em Gerenciamento de Projetos	50
(PM)2 The Berkeley Project Management Process Maturity Model.....	52
P2M Project and Program Management for Enterprise Innovation.....	55
P3M3 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model	56
Modelo de madurez CP3M	58
P2MM - PRINCE2 Maturity Model.....	60
Sustainable Project Management Maturity Model (SPM3)	62
Standard for Organizational Project Management (OPM)	64
Norma ISO 9004:2009.....	66

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Comparativo de los modelos de madurez.....	68
Revisión de artículos para la identificación de variables.....	71
Diseño Metodológico.....	79
Tipo de investigación.....	79
Enfoque metodológico.....	79
Población y tamaño de muestra.....	80
Análisis cualitativo.....	81
Definición de variables de diagnóstico.....	84
Prototipo del instrumento de medición cualitativo.....	86
Validación del instrumento de medición cualitativo.....	91
Stakeholders internos.....	91
Stakeholders externos.....	97
Instrumento de medición cualitativo validado.....	103
Stakeholders internos.....	103
Stakeholders externos.....	105
Prototipo del instrumento de medición cuantitativo.....	107
Validación del instrumento de medición cuantitativo.....	109
Instrumento de medición cuantitativo validado.....	114
Diagnóstico organizacional.....	116
Análisis de percepciones internas.....	117
Análisis de percepciones externas.....	121
Análisis cuantitativo de proyectos.....	127
Recomendaciones a partir del diagnóstico.....	130
Modelo integrado.....	133
Fase de preproyecto (inicio).....	143
Fase de planificación y desarrollo.....	144
Fase de ejecución.....	145
Fase de entrega.....	145
Fase de cierre.....	146
Plan de intervención.....	148
Plan de proyecto.....	149
Definición del proyecto.....	149
Alcance y límites.....	151
Recursos.....	152
Cronograma.....	153

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Presupuesto	156
Identificación y evaluación de riesgos.....	157
Indicadores claves de desempeño (KPIs).....	158
Análisis financiero del modelo	160
Retorno de la inversión (ROI)	160
Flujo de caja del proyecto	162
Proyecciones de inversiones	164
Evaluación de costos y beneficios.....	166
Costos directos e indirectos de la implementación.....	166
Beneficios del proyecto de implementación	167
Análisis de indicadores financieros.....	168
Valor Presente Neto (VPN).....	168
Tasa Interna del Retorno (TIR)	168
Relación beneficio-costos (RBC)	169
Payback (Período de recuperación).....	169
Presentación del modelo y plan de intervención.....	170
Recomendaciones y conclusiones	172
Conclusiones.....	172
Recomendaciones.....	174
Referencias	176
Anexos.....	185
Anexo 1. Resultados de la validación del instrumento de medición cualitativo de los stakeholders internos.....	186
Anexo 2. Resultados de la validación del instrumento de medición cualitativo de los stakeholders externos.....	187
Anexo 3. Resultados de las percepciones de los stakeholders internos	189
Anexo 4. Resultados de las percepciones de los stakeholders externos	191
Anexo 5. Formatos	193
Anexo 6. Acta de presentación del modelo y plan de intervención	210

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Competencias Técnicas en la Planeación de Proyectos según el IPMA	33
Figura 2. Ciclo de vida del estándar PM2.....	34
Figura 3. Ciclo de vida del estándar PMBOK	35
Figura 4. Ciclo de vida del estándar APM.	36
Figura 5. Ciclo de vida del estándar P2M.....	37
Figura 6. Ciclo de vida del estándar PRINCE2.....	38
Figura 7. Ciclo de vida típico de los productos del estándar P5.	39
Figura 8. Niveles del Modelo de Madurez MMGP	50
Figura 9. Niveles de madurez del (PM)2	52
Figura 10. Niveles de madures de P2M	55
Figura 11. Esquema gráfico de los resultados del modelo de madurez SPM3	64
Figura 12. Respuestas de validación de la etapa Gestión y comunicación de stakeholders	92
Figura 13. Respuestas de validación de la etapa Herramientas, metodologías y recursos.....	93
Figura 14. Respuestas de validación de la etapa Planificación y gestión de proyectos	94
Figura 15. Respuestas de validación de la etapa Evaluación del desempeño y eficiencia.....	95
Figura 16. Respuestas de validación de la etapa Liderazgo y aprendizaje	96
Figura 17. Respuestas de validación de la etapa Cumplimiento financiero	97

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Figura 18. Respuestas de validación de la etapa Cumplimiento de objetivos del proyecto.....	98
Figura 19. Respuestas de validación de la etapa Gestión del proyecto	99
Figura 20. Respuestas de validación de la etapa Aspectos legales y contractuales .	100
Figura 21, Respuestas de validación de la etapa Sostenibilidad e impacto.....	101
Figura 22. Respuestas de validación de la etapa Lecciones aprendidas.....	102
Figura 23. Resultados de la variable gestión y comunicación de stakeholders	117
Figura 24. Resultados de la variable herramientas, metodologías y recursos	118
Figura 25. Resultados de la variable de planificación y gestión de proyectos	119
Figura 26. Resultados de la variable evaluación del desempeño y eficiencia	119
Figura 27. Resultados de la variable liderazgo y aprendizaje.....	120
Figura 28. Resultados de la variable cumplimiento de objetivos del proyecto	121
Figura 29. Resultados de la variable gestión del proyecto	122
Figura 30. Resultados de la variable cumplimiento financiero.....	123
Figura 31. Resultados de la variable aspectos legales y contractuales	124
Figura 32. Resultados de la variable sostenibilidad e impacto	125
Figura 33. Resultados de la variable lecciones aprendidas.....	125
Figura 34. Propuesta del modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia	134
Figura 35. Fases de la propuesta del modelo metodológico	135
Figura 36. Roadmap de implementación para Agrosolidaria Florencia	149
Figura 37. EDT para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos	153
Figura 38. Cronograma del plan de intervención.....	154

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Comparación de los estándares internacionales.	40
Tabla 2. Características de los niveles de Madurez del Modelo CP3M	59
Tabla 3. Niveles de madurez del Sustainable Project Management Maturity Model (SPM3)	63
Tabla 4. Niveles de desempeño de la Norma ISO 9004:2009.....	67
Tabla 5. Comparativo de los modelos de madurez.	68
Tabla 6. Análisis de artículos.	71
Tabla 7. Ficha técnica del proyecto para stakeholders internos.	83
Tabla 8. Ficha técnica del proyecto para stakeholders externos.	84
Tabla 9. Resultados instrumento cuantitativo.....	110
Tabla 10. Resumen de las percepciones internas y externas.	126
Tabla 11. Resultados instrumento cuantitativo.....	128
Tabla 12. Propuesta Metodológica para la Gestión de proyectos de Agrosolidaria Florencia.....	136
Tabla 13. Recursos necesarios para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos.....	153
Tabla 14. Presupuesto propuesto para la implementación del modelo	157
Tabla 15. Identificación y evaluación de riesgos del modelo	158
Tabla 16. Plan de implementación y evaluación del modelo de gestión de proyectos	159
Tabla 17. Distribución de egresos por fase y duración.....	162
Tabla 18. Flujo de caja mensual del modelo	163

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA
DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Tabla 19. Proyección de inversiones en la Fase 1	164
Tabla 20. Proyección de inversiones en la Fase 2	164
Tabla 21. Proyección de inversiones en la Fase 3	165
Tabla 22. Resumen de inversiones por fase	165
Tabla 23. Costos directamente relacionados a la ejecución del proyecto.....	166
Tabla 24. Costos indirectos a la ejecución del proyecto.....	167
Tabla 25. Indicadores financieros	168

Introducción

Los Productos Forestales No Maderables (PFNMs) desempeñan un papel fundamental en la subsistencia y el bienestar de las comunidades a nivel mundial. Desde alimentos y combustibles hasta fibras y materiales de construcción, estos recursos forestales abarcan una amplia gama de utilidades. Las comunidades que viven en áreas cercanas a estos recursos dependen en gran medida de ellos, dado que han adquirido un conocimiento profundo sobre su uso y gestión a lo largo de varias generaciones (Menton, 2003). En particular, en la Amazonia, los PFNMs han sido una fuente de beneficios económicos durante siglos, destacando industrias como la del chocolate y el caucho. Esta relevancia persiste hasta la actualidad, especialmente para los habitantes de esta región (Penn Jr, 2008; Rodríguez & Maldonado, 2009).

El municipio de Florencia, situado en la Región Amazónica del Departamento del Caquetá, afronta diversos desafíos en su camino hacia el desarrollo sostenible. Este proceso implica la integración de aspectos legales, culturales y ambientales para asegurar un crecimiento equitativo y respetuoso con el entorno (Agrosolidaria Florencia, 2017).

Desde una perspectiva legal, el marco normativo establece las bases para el desarrollo de proyectos que impulsen el crecimiento económico y social. La Ley 38 de 1989 y la Ley 152 de 1994 proporcionan los mecanismos para la formulación y ejecución de planes de desarrollo, así como la creación de bancos de proyectos de inversión. Estas leyes ofrecen una estructura para la planificación y ejecución de iniciativas que respondan a las necesidades de la población, garantizando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Miranda Miranda, 2001). Sin embargo, el avance hacia el desarrollo sostenible también implica abordar aspectos culturales arraigados en la sociedad local.

En Florencia y el Departamento del Caquetá, la cultura ganadera y los patrones patriarcales presentan desafíos significativos. El legado de la guerra y la desconfianza en las instituciones públicas obstaculizan los esfuerzos de reconciliación y construcción de una comunidad basada en el respeto y la cooperación. Es fundamental superar estas barreras culturales para promover un desarrollo inclusivo y participativo que tenga en cuenta las voces y necesidades de todos los miembros de la sociedad (Calderón Solarte et al., 2018; Agrosolidaria Florencia, 2017).

En este contexto, los Productos Forestales No Maderables (PFNM) emergen como una oportunidad para integrar los aspectos legales y culturales del desarrollo sostenible. Estos recursos forestales no maderables, que abarcan alimentos, fibras y materiales de construcción, representan una fuente de ingresos económicos para las comunidades locales sin comprometer la salud del ecosistema. La asociación Agrosolidaria Florencia, inspirada en prácticas agroecológicas y el respeto por la naturaleza, lidera iniciativas para promover el comercio justo y la conservación de los bosques amazónicos. La estrategia de Agrosolidaria Florencia se centra en tres aspectos clave: generar ingresos para las comunidades campesinas a través de los PFNM, fomentar la reconciliación con el medio ambiente y la sociedad, y promover una dinámica de ingresos sostenible basada en la conservación de los recursos naturales (Calderón Solarte et al., 2018). Al integrar estos elementos, la asociación busca no solo mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales, sino también sentar las bases para un desarrollo armonioso y respetuoso con el entorno (Agrosolidaria Florencia, 2017).

Agrosolidaria Florencia ha generado oportunidades económicas para 250 familias campesinas, pero se visualiza que su potencial puede ser aún mayor si se implementa una metodología integrada para la gestión de proyectos, esta visión de crecimiento puede ayudar a que se potencialice el seguimiento efectivo de indicadores para el impacto social, económico y ambiental, facilitando el encuentro de áreas de mejora,

aprendizaje continuo entre los proyectos, optimización de los recursos y toma de decisiones basadas en la información disponible. El propósito de este documento es generar un modelo de gestión de proyectos que pueda ser aplicado a los proyectos de Agrosolidaria Florencia, estudiando sus particularidades, los diferentes stakeholders y la interacción de los entes participantes en el funcionamiento de la organización. (PMI, 2021).

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un modelo integrado basado en estándares internacionales para la gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia.

Objetivos específicos

- Recopilar y analizar la literatura existente sobre la gestión de proyectos, incluyendo enfoques convencionales y sostenibles, que sean pertinentes para las necesidades identificadas en Agrosolidaria Florencia.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia.
- Proponer un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia.
- Formular un plan para la implementación del modelo propuesto.

Justificación

La necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia surge de su destacada capacidad para llevar a cabo proyectos productivos de gran envergadura. Datos recopilados durante los últimos cinco años revelan que la entidad ha ejecutado un promedio de 10 proyectos, con una inversión total que oscila entre los \$1.600.000.000 y \$2.000.000.000 pesos colombianos. Esta capacidad ha sido evidente a través de la ejecución exitosa de proyectos, gracias a equipos interdisciplinarios y una estructura de coordinación dirigida por un representante legal y un coordinador de proyectos (Agrosolidaria Florencia, 2020).

Sin embargo, para potenciar aún más su eficacia y satisfacer las necesidades emergentes, la organización reconoce la importancia de establecer una estructura metodológica sólida (PMI, 2021). Según información proporcionada por Agrosolidaria Florencia, el 70% de los empleados y asociados consideran que la implementación de una metodología de gestión de proyectos mejoraría la eficiencia y efectividad en la ejecución de las iniciativas (Agrosolidaria Florencia, 2020).

Esta nueva estructura se encargará de aplicar buenas prácticas en la gestión de proyectos, abarcando desde la planificación y mitigación de riesgos hasta el seguimiento y evaluación del desempeño. Estudios comparativos realizados en organizaciones similares sugieren que la implementación de una metodología de gestión de proyectos puede reducir los tiempos de ejecución en un 20% y los costos asociados en un 15% (Castro et al., 2023).

La investigación se lleva a cabo con el objetivo de abordar esta necesidad identificada y mejorar la gestión y los procedimientos de Agrosolidaria Florencia. Esto se alinea con su misión de mejorar la calidad de vida de los asociados, colaboradores y clientes,

impulsando cadenas de valor de productos y servicios verdes como garantía de calidad y sustentabilidad ambiental, bajo la filosofía del buen vivir (Agrosolidaria Florencia, 2022).

Es importante destacar que los proyectos productivos promueven la recuperación y fortalecimiento de la economía familiar, la distribución equitativa de los ingresos, la seguridad alimentaria, y el cuidado y protección del medio ambiente (Agrosolidaria Florencia, 2022). Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia, el 60% de los hogares rurales que participan en proyectos de desarrollo experimentan un aumento del 30% en sus ingresos anuales (DANE, 2022).

En este contexto, Agrosolidaria Florencia se especializa en agricultura y desarrollo rural, siendo un actor importante en la región por la ejecución de proyectos productivos de gran envergadura. La propuesta de implementación de una metodología de gestión de proyectos busca mejorar las buenas prácticas de gestión, desde la planificación hasta la evaluación del desempeño. La elección de la metodología a implementar es crucial, ya que guiará las estrategias a utilizar en cada etapa de los proyectos. Por esta razón, se plantea la siguiente pregunta de investigación, ¿puede un modelo integrado de gerencia de proyectos, basada en estándares internacionales, mejorar el desempeño de este tipo de iniciativas en la organización Agrosolidaria Florencia?

Marco Institucional

Presentación de la organización

La Asociación de Prosumidores Agroecológicos - Agrosolidaria tuvo su origen en Boyacá en 1994, como resultado del Movimiento Herederos del Planeta, promovido por la Asociación para el Desarrollo Sostenible SEMILLAS. Desde su establecimiento, la asociación se ha comprometido con la promoción de la sostenibilidad ambiental, social y económica, así como con la producción agroecológica, con el objetivo de establecer una Red de Comercio Justo Campo – Ciudad. Posteriormente, en el año 2008, el Colectivo de Agricultura y Producción Orgánica de la Amazonia (MASA WAI) respaldó la consolidación de Agrosolidaria Florencia en el Caquetá. Este proceso se basó en principios como la Economía Solidaria, el Bien Común, el Comercio Justo y la Agroecología. En sus inicios, Agrosolidaria Florencia contaba con unas 25 familias y ha evolucionado hasta convertirse en una red que integra a más de 250 familias de productores y consumidores agroecológicos, agrupadas en 10 grupos asociativos, bajo principios de igualdad y equidad (Agrosolidaria Florencia, 2017).

La Asociación de Prosumidores Agroecológicos-Agrosolidaria Florencia es una organización de segundo nivel sin ánimo de lucro, integrada por 12 formas asociativas autónomas que surge como una estrategia para la recuperación de semillas nativas, el fomento de la economía solidaria, la agroecología y mercados justos. Originada inicialmente en el departamento del Caquetá a partir de la actividad de mercados campesinos, con el tiempo se identificó la necesidad de fortalecer una identidad amazónica. Es en este contexto donde surge el impulso para el fomento, la transformación y la comercialización de productos nativos como frutas y semillas de la floresta amazónica. Actualmente, la asociación desarrolla procesos que fortalecen la

cadena de valor de los Productos Forestales no Maderables del Bosque, centrándose en especies de gran potencial económico como el Castaño de monte (*Caryodendron orinicense*), el Copoazú (*Theobroma grandiflorum*), el Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis*) y las Palmas de Asaí (*Euterpe oleraceae* y *E. precatoria*). Este modelo bioeconómico genera una respuesta productiva frente a la deforestación y la necesidad de implementar acciones eficientes que garanticen la sostenibilidad del bosque en pie, promoviendo medios de vida lícitos en más de 250 familias del departamento (Agrosolidaria Florencia, 2024).

Misión y visión de la organización

La misión de Agrosolidaria Florencia es clara: mejorar la calidad de vida de sus asociados, colaboradores y clientes, impulsando cadenas de valor de productos y servicios verdes como garantía de calidad y sustentabilidad ambiental, en línea con la filosofía del buen vivir (Agrosolidaria Florencia, 2020).

En cuanto a la visión, para el año 2030, la organización aspira a convertirse en líder en la producción, transformación, mercadeo y comercialización de productos forestales no maderables del bosque, bajo la dinámica de los negocios verdes, promoviendo la ayuda mutua en el marco de la economía solidaria (Agrosolidaria Florencia, 2020).

Valores corporativos

Los valores corporativos de Agrosolidaria Florencia son pilares fundamentales que guían su actuar diario. La igualdad y equidad, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad social y ambiental, el trabajo en equipo y el respeto son principios que impregnan todas sus acciones y decisiones. Estos valores constituyen la base sobre la cual se construye la identidad y el compromiso de la organización hacia su comunidad y el medio ambiente (Agrosolidaria Florencia, 2020).

Objeto social

Agrosolidaria Florencia se dedica a mejorar la calidad de vida de los pequeños y medianos productores, transformadores, distribuidores y consumidores agroalimentarios asociados. Su enfoque radica en el desarrollo de proyectos productivos cogestionados que se integren a la cadena económica agroalimentaria (Agrosolidaria Florencia, 2010).

El trabajo de Agrosolidaria Florencia se centra en la mitigación de las altas tasas de deforestación mediante la siembra de especies nativas de la Amazonía Colombiana. Estas siembras no solo contribuyen a la conservación del bosque, sino que también generan una gran cantidad de frutos que son procesados en la Primera Planta Agroindustrial de Caquetá, propiedad colectiva de la organización. Esta planta permite obtener productos con altos contenidos nutricionales y totalmente naturales, promoviendo prácticas agroecológicas y sostenibles (Agrosolidaria Florencia, 2020).

La comunidad juega un papel central en las actividades de Agrosolidaria Florencia. A través de dos viveros y una planta de abonos, las comunidades se apropian de los procesos basados en buenas prácticas técnicas y humanas. Además, las zonas donde están ubicadas las distintas unidades productivas cuentan con una gran biodiversidad y recursos hídricos, enriqueciendo el entorno y contribuyendo al desarrollo sostenible del territorio (Agrosolidaria Florencia, 2020).

Agrosolidaria Florencia no trabaja sola. Se trata de una red que agrupa a 10 asociaciones de productores rurales, una fundación y un semillero de investigación de la Universidad de la Amazonia. Juntas, estas entidades lideran la cadena de valor de los Productos Forestales no Maderables del Bosque (PFNM) en el departamento del Caquetá, bajo la marca WASAI. A través de esta iniciativa, se promueve la producción, transformación y comercialización de más de 23 productos de la flora amazónica, fomentando el desarrollo económico y social de la región (Agrosolidaria Florencia, 2017).

Estructura organizacional

La dirección, administración y control de Agrosolidaria Florencia están a cargo de las siguientes instancias (Agrosolidaria Florencia, 2010):

- Dirección:
 - La Asamblea General de Delegados.
 - Asambleas de Grupos Asociativos-Empresas Solidarias Legalizadas.
- Administración:
 - El Consejo Directivo con sus respectivos suplentes personales:
 - Presidente (1)
 - Vicepresidente (1)
 - Secretario (1)
 - Tesorero (1)
 - Vocales (3)
 - Consejos de Administración de Grupos Asociativos-Empresas Solidarias Legalizadas.
 - Gerentes de Grupos Asociativos-Empresas Solidarias Legalizadas.
 - Director Ejecutivo – Representante Legal.
- Control:
 - La Junta de Veeduría.

Reconocimientos de la organización

La labor de Agrosolidaria Florencia ha recibido reconocimiento y respaldo de diversas organizaciones e instituciones. A través de programas y proyectos como el Programa Mundial de Alimentos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Cooperativa Utrahuilca, el Fondo Acción, ACDIVOCA, Programa Amazonia Mia USAID, Natura Cosméticos, entre otros, se ha fortalecido la cadena de valor de los bosques alimenticios amazónicos en el departamento del Caquetá. Este respaldo ha sido fundamental para ampliar el impacto positivo de la organización y alcanzar sus objetivos

de desarrollo sostenible. Por tanto, Agrosolidaria Florencia constituye un ejemplo inspirador de cómo la economía solidaria, la agroecología y el comercio justo pueden converger para promover el desarrollo sostenible en la región amazónica colombiana. Su compromiso con la conservación del medio ambiente, el bienestar de las comunidades y la equidad social la posiciona como un actor clave en la construcción de un futuro más justo y sostenible para todos (Agrosolidaria Florencia, 2020).

Compromisos sociales

El municipio de Florencia, en el departamento de Caquetá, se enfrenta a desafíos significativos en términos de desigualdad y pobreza. Con un índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) del 24,84% en la cabecera municipal y del 43,72% en el área rural, junto con un coeficiente de GINI de 0,48, que refleja la desigualdad en el acceso a la riqueza, se evidencia la necesidad de intervenciones como la de Agrosolidaria Florencia. Esta asociación busca abordar estos problemas ofreciendo oportunidades de desarrollo sostenible y luchando contra la exclusión y la precariedad laboral que afectan a una parte significativa de la población. Con su enfoque en la producción, transformación y comercialización de productos forestales no maderables del bosque, Agrosolidaria Florencia aspira a convertirse en un actor líder en la promoción de la economía solidaria y el comercio justo, contribuyendo así al progreso y bienestar de las comunidades locales en el municipio de Florencia y más allá (Agrosolidaria Florencia, 2017).

Actualmente, Agrosolidaria Florencia está llevando a cabo un proceso de transformación de productos forestales no maderables del bosque (PFNMB) como castaño, copoazú, milpes, asaí, entre otros, con la intención de promover economías basadas en la conservación para finalmente mantener el bosque en pie. Además, busca fomentar nuevos sistemas productivos con especies nativas y ofrecer al mercado una gama de productos alimenticios saludables y con sentido social que ha permitido que 250

familias mejoren sus medios de vida. A pesar de este proceso, aún no se cuenta con el suficiente nivel de desarrollo para los productos derivados del bosque, que permita escalar a mercados con mayor demanda y facilite su comercialización (Agrosolidaria Florencia, 2024).

Marco de Referencia

Conceptos clave en gestión de proyectos

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos constituye un campo fundamental en el ámbito empresarial, proporcionando una estructura esencial para la comprensión y ejecución efectiva de iniciativas empresariales. En su esencia, un proyecto se define como un esfuerzo temporal con un inicio y final definidos, dirigido hacia la consecución de un resultado único o entregable (PMI, 2021). Esta definición subraya la naturaleza transitoria y única de los proyectos, así como su ejecución gradual por etapas o fases, permitiendo el logro progresivo de objetivos a través de incrementos medibles y tangibles (Arboleda Vélez, 2013).

En el contexto del diseño, formulación y gestión de proyectos, es esencial reconocer que un proyecto implica un conjunto específico y necesario de procesos y requerimientos a cumplir, para garantizar que los esfuerzos dedicados a la consecución de objetivos culminen en un producto, servicio o creación única de alto valor e impacto positivo (PMI, 2021). Sin embargo, estos esfuerzos también deben anticipar y responder a obstáculos y restricciones que puedan limitar la ejecución del proyecto, siendo comunes entre estas restricciones el tiempo, alcance y costo final del proyecto (Betancur Morales, 2022).

El ciclo de vida del proyecto generalmente se divide en tres etapas: preinversión, inversión y operacional. Durante la fase de preinversión, se realizan estudios exhaustivos de viabilidad para evaluar la viabilidad técnica, financiera y operativa del proyecto. La fase de inversión implica la ejecución del proyecto empresarial, desde la adquisición de recursos hasta la implementación de sistemas y procesos. Finalmente, la fase

operacional marca el inicio de la actividad comercial regular del proyecto (Arboleda Vélez, 2013).

Los proyectos empresariales se clasifican según diversos criterios, como el sector económico, el objetivo del proyecto, el ejecutor, el área de influencia y el tamaño. Esta clasificación proporciona una comprensión más profunda de la diversidad y complejidad de los proyectos, desde proyectos agropecuarios y de infraestructura social hasta proyectos industriales y de servicios, ejecutados por entidades públicas, privadas o mixtas, y con alcance local, regional, nacional o multinacional (Arboleda Vélez, 2013).

En cuanto a las metodologías de gestión de proyectos, existen diversos enfoques como el tradicional, ágil, híbrido y el sistema de marco lógico (SML). Cada enfoque ofrece herramientas específicas para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva, adaptándose a las necesidades y características particulares de cada proyecto (Arboleda Vélez, 2013).

La identificación de proyectos empresariales es una actividad crucial para cualquier organización, pública o privada. Se pueden emplear diferentes enfoques para la identificación de necesidades y oportunidades de proyecto, siendo el sistema de marco lógico (SML) una técnica ampliamente utilizada que proporciona una estructura metodológica para la identificación, planificación y evaluación de proyectos (Arboleda Vélez, 2013).

La gestión efectiva de un proyecto requiere un diseño administrativo liderado por un gerente de proyecto, quien tiene la responsabilidad principal de dirigir la ejecución del proyecto, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de los límites presupuestarios y de tiempo acordados (PMI, 2021; Miranda Miranda, 2001). La delegación adecuada de funciones es esencial para gestionar eficazmente un proyecto, permitiendo al gerente mantener el control general mientras se distribuyen las responsabilidades entre el equipo (Miranda Miranda, 2001).

Las personas son el motor que impulsa la ejecución del proyecto, desempeñando las funciones necesarias para su eficacia y eficiencia. Estas funciones pueden ser llevadas a cabo individualmente o en grupos, con roles definidos que deben ser comprendidos y cumplidos por los miembros del equipo. Es crucial identificar y abordar cualquier brecha en conocimientos y habilidades a través de capacitación, mentoría o coaching. La claridad en los roles y responsabilidades puede fortalecer la cultura del equipo y garantizar que las tareas se asignen adecuadamente, incluyendo la autoridad, rendición de cuentas y responsabilidades asociadas (PMI, 2021).

En la planificación de los recursos humanos, se establecen, documentan y se determinan los roles y las responsabilidades para la ejecución del proyecto, generalmente, este proceso se lleva a cabo en las etapas iniciales del proyecto; dando como resultado la matriz de responsabilidades de los integrantes del equipo (PMI, 2021).

Triple restricción

La gestión de proyectos se enfrenta a la triple restricción, que involucra la interdependencia de tres variables principales: alcance, tiempo y costo. Estas variables deben equilibrarse y gestionarse de manera efectiva para asegurar el éxito del proyecto (PMI, 2021).

El alcance en la gestión de proyectos abarca el conjunto de actividades, entregables y resultados necesarios para cumplir con los objetivos establecidos. Define qué se incluye y qué no en el proyecto, estableciendo así los límites del trabajo a realizar. La recopilación de requisitos implica identificar, documentar y validar las necesidades y expectativas de los interesados del proyecto para comprender completamente lo que se espera. La definición del alcance elabora una descripción detallada del alcance del proyecto, incluyendo entregables específicos, límites del proyecto y criterios de aceptación para cada entregable (Arboleda Vélez, 2013). La creación de la Estructura de

Desglose del Trabajo (EDT) descompone el alcance del proyecto en componentes más pequeños y manejables para facilitar la planificación y gestión de las actividades. La verificación del alcance implica la revisión y aceptación formal de los entregables del proyecto por parte de los interesados para garantizar el cumplimiento de los requisitos definidos. El control del alcance se centra en monitorear y gestionar los cambios en el alcance del proyecto para evitar su crecimiento no autorizado (PMI, 2021).

Estos procesos forman la base para la gestión continua del proyecto, siendo la definición y aprobación del alcance junto con su EDT fundamentales para esta gestión. Esta línea base se monitorea y controla a lo largo del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2021).

La gestión del tiempo implica planificar y programar las actividades necesarias para completar un proyecto dentro de los plazos establecidos. Los procesos de gestión del tiempo incluyen la elaboración del cronograma para identificar tareas específicas, secuencias y duraciones estimadas para completar el proyecto. La definición de actividades descompone los entregables del proyecto en tareas específicas y manejables. La secuenciación de actividades determina el orden en que se deben realizar las actividades teniendo en cuenta las dependencias entre ellas. La estimación de duraciones asigna una duración estimada a cada actividad (PMI, 2021).

El desarrollo del cronograma crea un cronograma detallado que muestra la secuencia y duración de todas las actividades del proyecto. La asignación de recursos identifica y asigna recursos necesarios para cada actividad. El control del cronograma gestiona cambios en la línea base del cronograma para garantizar el cumplimiento de los plazos (PMI, 2021). El plan de gestión del cronograma se adapta a las necesidades específicas del proyecto y se enfoca en el control del cronograma para mantener el proyecto en curso.

La gestión del costo implica la planificación, estimación, presupuestación y control de los costos asociados con la ejecución del proyecto. Los procesos de gestión del costo son: La planificación del costo desarrolla un plan que define cómo se estimarán, presupuestarán, administrarán y controlarán los costos del proyecto. La estimación de costos estima los costos de los recursos necesarios para completar cada actividad del proyecto. La determinación del presupuesto asigna un presupuesto a cada actividad del proyecto. El control de costos monitorea y controla los costos para asegurar que se mantengan dentro del presupuesto establecido (PMI, 2021; Arboleda Vélez, 2013). La gestión eficaz de los costos se logra mediante la integración de estimaciones precisas en la línea base de costos y su monitoreo y control a lo largo del proyecto (PMI, 2021).

El PMI establece la relación entre alcance, tiempo y costo como el "triángulo de hierro", donde cualquier cambio en uno de estos elementos afectará a los otros dos. Por ejemplo, un cambio en el alcance del proyecto influirá en el tiempo y los costos asociados (PMI, 2021).

En la gestión de proyectos sostenibles, el enfoque en el alcance, el tiempo y el costo sigue siendo fundamental, pero se complementa con consideraciones adicionales relacionadas con la sostenibilidad. Además de definir claramente los objetivos y entregables del proyecto, la gestión del alcance en proyectos sostenibles también implica identificar y evaluar los impactos ambientales y sociales de las actividades del proyecto. Esto puede incluir la evaluación de alternativas para minimizar el uso de recursos naturales, reducir residuos y maximizar los beneficios para las comunidades locales (GPM, 2023).

Generación de valor

El valor se entiende como la característica, importancia o beneficio de algo, cuya percepción puede variar entre diferentes interesados. Mientras los clientes pueden

identificar el valor en la capacidad de utilizar características específicas de un producto, las organizaciones tienden a enfocarse en el valor empresarial, determinado por métricas financieras como los beneficios netos menos los costos incurridos. Además, el valor social puede implicar la contribución a grupos de personas, comunidades o al medio ambiente (PMI, 2021).

La identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas implica la recopilación, análisis, priorización y gestión continua de información relacionada con las partes interesadas, asegurando que el proyecto contribuya a satisfacer los requisitos funcionales y técnicos, así como los aspectos de calidad, costo, plazo y alcance del proyecto (PMI, 2021).

La gestión de valor respalda la gestión de proyectos sostenibles, ya que ayuda al equipo de proyectos a diseñar y desarrollar productos deseados con el mínimo impacto ambiental, social y económico negativo. Esto se logra promoviendo la sustitución de materias primas y métodos de producción por alternativas sostenibles sin afectar la funcionalidad. La gestión del valor se centra en las funcionalidades y resultados del producto (GPM, 2023).

Una técnica para maximizar el valor de un proyecto es el Análisis de Valor Ganado (Earned Value Analysis, EVA). Esta técnica de gestión de proyectos se utiliza para medir el rendimiento y el progreso del proyecto en términos de alcance, costo y cronograma, comparando el valor planificado con el costo real, permitiendo identificar desviaciones y tomar medidas correctivas para maximizar el valor entregado por el proyecto (PMI, 2021).

La medición y evaluación del valor generado por los proyectos implica un proceso sistemático que integra el alcance, el cronograma y el costo para evaluar el rendimiento del proyecto (PMI, 2021).

Variables principales de medición incluyen el Valor Planificado (Planned Value, PV), el Valor Ganado (Earned Value, EV) y el Costo Real (Actual Cost, AC). Las variaciones se

calculan mediante la Variación del Cronograma (Schedule Variance, SV) y la Variación del Costo (Cost Variance, CV), mientras que los índices de rendimiento incluyen el Índice de Rendimiento del Cronograma (Schedule Performance Index, SPI), el Índice de Rendimiento del Costo (Cost Performance Index, CPI) y el Índice del Rendimiento hasta Concluir (To Complete Performance Index, TCPI) (PMI, 2021).

Estándares internacionales en gestión de proyectos

Para la gestión efectiva de proyectos, es fundamental contar con una base de especificaciones técnicas, también conocidas como estándares. Estos estándares son el resultado de experiencias pasadas y del desarrollo. Dado que los estándares son aplicables a una variedad de organizaciones, es crucial realizar un análisis inicial para determinar qué estándar o estándares son más adecuados para satisfacer las necesidades específicas de los proyectos dentro de cada organización (Campo Arranz et al., 2013).

Para este propósito, existen diversos organismos encargados de elaborar estas normas y estándares. Algunos ejemplos incluyen el ANSI (American National Standards Institute), PMI (Project Management Institute), APM (Association for Project Management), PMA (Project Management Association), AIPM (Australian Institute of Project Management), entre otros. Estos organismos juegan un papel crucial en el establecimiento de prácticas y directrices reconocidas a nivel internacional para la gestión de proyectos, lo que permite a las organizaciones adoptar enfoques estandarizados y efectivos para la ejecución exitosa de sus proyectos.

AIPM

El estándar australiano de gestión de proyectos se ha diseñado con el propósito de permitir que los profesionales en gerencia de proyectos desarrollen sus habilidades a través de niveles de certificación. Este estándar se ha formulado utilizando un lenguaje

genérico con el fin de que pueda ser aplicado en diversas industrias y, además, para que las organizaciones puedan utilizarlo como base, agregando sus particularidades según sea necesario (AIPM, 2023).

Este estándar se estructura en cuatro módulos principales. El primero de ellos es el de alineación e iniciación, cuyo objetivo es alinear el proyecto con la estrategia organizacional. El segundo módulo se centra en la planificación y desarrollo, con el propósito de refinar el alcance del proyecto, elaborar un plan de trabajo detallado y establecer un conjunto de documentos guía. El tercer módulo aborda la gobernanza y entrega, dirigido a garantizar que los procesos estén alineados con el alcance del proyecto. Finalmente, el último módulo es el de evaluación y cierre, cuyo objetivo es evaluar las actividades realizadas y llevar a cabo el cierre del proyecto, junto con la presentación de los informes correspondientes (AIPM, 2023).

IPMA

El estándar de IPMA tiene como objetivo principal enriquecer las competencias individuales en gestión de programas, portafolios y proyectos. Para lograr este propósito, proporciona un conjunto de herramientas que, cuando se utilizan correctamente, permiten dominar la gestión del desarrollo de nuevos productos y servicios, expansiones e implementación de nuevas estrategias en una variedad de tipos de organizaciones (IPMA, 2015).

El mejoramiento de la competencia individual en gestión se logra mediante la aplicación del conocimiento, que constituye una colección de información y experiencias individuales, así como el desarrollo de destrezas, que se refieren a capacidades técnicas específicas (Figura 1). Además, se enfatiza en la importancia de las habilidades para aplicar adecuadamente el conocimiento y las destrezas en un contexto particular. Es

esencial que estas habilidades sean aplicadas de manera correcta y oportuna para que generen valor en la gestión de proyectos (IPMA, 2015).

Figura 1. Competencias Técnicas en la Planeación de Proyectos según el IPMA



. Fuente: Elaboración propia a partir de IPMA, Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management.

PM2

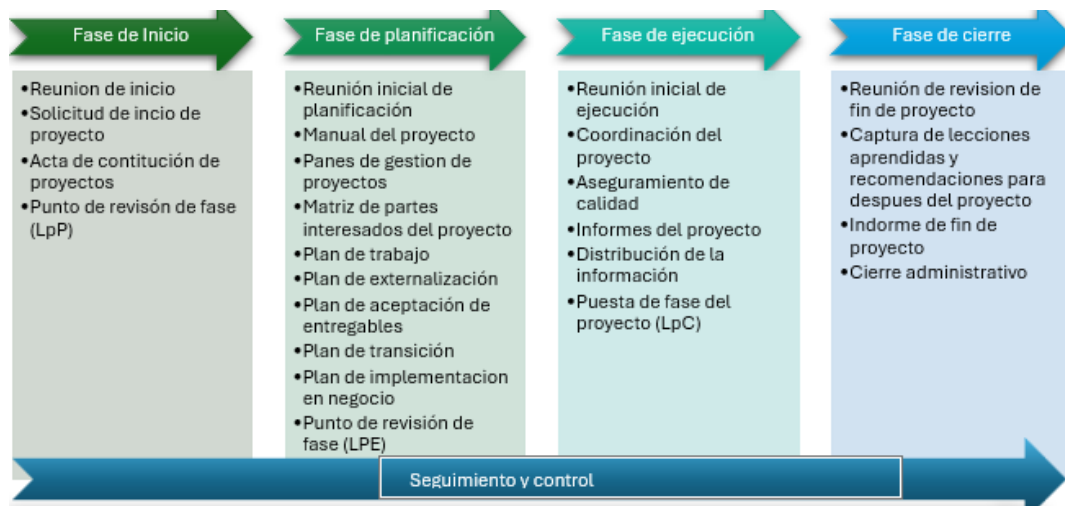
La metodología de gestión de proyectos desarrollada por la Comisión Europea se destaca por ofrecer un conjunto integral de herramientas diseñadas para capacitar a los gerentes de proyectos en la realización de una gestión eficaz dentro de las organizaciones. A diferencia de su origen europeo, esta metodología no se limita geográficamente y puede aplicarse en cualquier industria, lo que la hace adaptable y relevante en un contexto global (Comisión Europea, 2023).

Esta metodología plantea una estructura de gobernanza sólida, establece procesos claros y definidos, proporciona plantillas estandarizadas para facilitar la documentación y promueve un enfoque orientado a la eficacia en la ejecución de los proyectos. Además,

ofrece herramientas de comunicación eficaces que fomentan la colaboración y la transparencia en todas las etapas del proyecto (Comisión Europea, 2023).

En cuanto al ciclo de vida del proyecto, la metodología proporciona una guía detallada desde la fase de inicio hasta el cierre, asegurando una gestión coherente y eficiente en todas las etapas (Figura 2). Asimismo, se centra en el seguimiento y control continuo del progreso del proyecto, permitiendo una toma de decisiones informada y oportuna para abordar cualquier desviación o riesgo identificado. Uno de los aspectos clave de esta metodología es su enfoque en la gestión de resultados, lo que implica una atención especial en la entrega de los productos y servicios esperados, así como en la maximización del valor generado para todas las partes interesadas involucradas (Comisión Europea, 2023).

Figura 2. Ciclo de vida del estándar PM2.



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de gestión de proyectos PM2

Síntesis.

PMBOK

El estándar para la dirección de proyectos, incluido en el PMBOK, experimenta un cambio significativo en su última edición. Mientras que las versiones anteriores se basaban en una guía centrada en procesos empresariales, esta edición refleja una

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

evolución en la gerencia de proyectos al adoptar un enfoque basado en principios con un claro énfasis en la eficacia y la generación de valor (PMI, 2021).

Adicionalmente, esta edición introduce una visión sistémica en la dirección de proyectos al enfocarse en la cadena de valor que conecta portafolios, proyectos y programas (Figura 3). Se resalta la importancia de que los resultados de los proyectos contribuyan al valor tanto de la organización como de sus partes interesadas. Este enfoque sistémico reconoce la interdependencia y la sinergia entre diferentes iniciativas de proyectos dentro de la organización, promoviendo una gestión más holística y orientada a resultados (PMI, 2021).

Figura 3. Ciclo de vida del estándar PMBOK



Fuente: Elaboración propia a partir del PMBOK edición 7.

APM

El estándar APM ofrece un enfoque integral y flexible que abarca todos los tipos de proyectos en diversas organizaciones, independientemente del ciclo de vida que se emplee. Su estructura se basa en cuatro módulos diseñados para atender a audiencias

específicas y abordar distintos aspectos de la gestión de proyectos (Figura 4) (APM, 2019).

Figura 4. Ciclo de vida del estándar APM.



Fuente: Elaboración propia a partir del APM Body Of Knowledge 7th edition.

El primer módulo, "Configuración para el éxito", se dirige a líderes encargados de tomar decisiones estratégicas relacionadas con el propósito de los proyectos, asegurando su alineación con la implementación de la estrategia organizacional (APM, 2019).

El segundo módulo, "Preparación para el cambio", está dirigido a todos los líderes de proyectos, sin importar el tamaño o la complejidad del proyecto. Este módulo proporciona información sobre la configuración del ciclo de vida del proyecto y aborda temas relacionados con la seguridad (APM, 2019).

El tercer módulo, "Gente y comportamiento", se centra en la gestión de equipos, la asignación de responsabilidades y el desarrollo de habilidades necesarias para los profesionales que trabajan en proyectos. Ofrece una visión general de las responsabilidades y habilidades requeridas para desempeñarse eficazmente en el entorno de proyectos (APM, 2019).

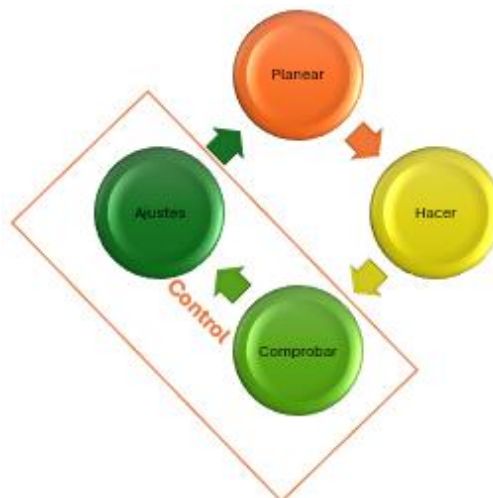
Finalmente, el cuarto módulo, "Planeación y gestión del despliegue", está orientado hacia los responsables del proceso de entrega de proyectos. Este módulo se enfoca en la definición de resultados, el control del despliegue y la gestión de todo el proceso de entrega del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos (APM, 2019).

P2M

El estándar P2M se centra en el logro de la misión organizacional al combinar la gestión de proyectos y programas para abordar problemas complejos. Además, se enfoca en la generación de valor al promover la integridad entre la gestión de programas, la gestión de subproyectos y la gestión de proyectos globales (PMAJ, 2016).

Una característica fundamental del estándar es su enfoque integral del ciclo de vida del proyecto. Este ciclo se compone de tres fases comunes a todos los proyectos: la fase inicial, la fase intermedia con actividades de planificación, desarrollo y control, y la fase final (Figura 5). Es importante destacar que la fase intermedia puede adaptarse según las necesidades específicas del proyecto, permitiendo la inclusión de más fases si es necesario para su adecuado desarrollo (PMAJ, 2016).

Figura 5. Ciclo de vida del estándar P2M.



Fuente: Elaboración propia a partir de P2M, A Guidebook of Project & Program
Management for Enterprise Innovation.

PRINCE2

El estándar PRINCE2 ha sido diseñado de manera que pueda aplicarse a cualquier proyecto, sin importar su ubicación geográfica, contexto cultural, tamaño, tipo u

organización (Figura 6). Su enfoque se centra en describir qué se debe hacer en lugar de dictar cómo se deben ejecutar las tareas (Axelos, 2017).

Una de las bases fundamentales del estándar PRINCE2 radica en las mejores prácticas de gobernanza. Su flexibilidad permite que pueda adaptarse para satisfacer las necesidades específicas de los proyectos de una organización. Esto se logra al enfocarse en la viabilidad de los proyectos en relación con los objetivos del negocio. Además, fomenta la sinergia participativa entre los actores internos y externos durante la planificación y la toma de decisiones (Axelos, 2017).

Figura 6. Ciclo de vida del estándar PRINCE2.



. Fuente: Elaboración propia a partir de Managing successful projects with prince2
2017 edition.

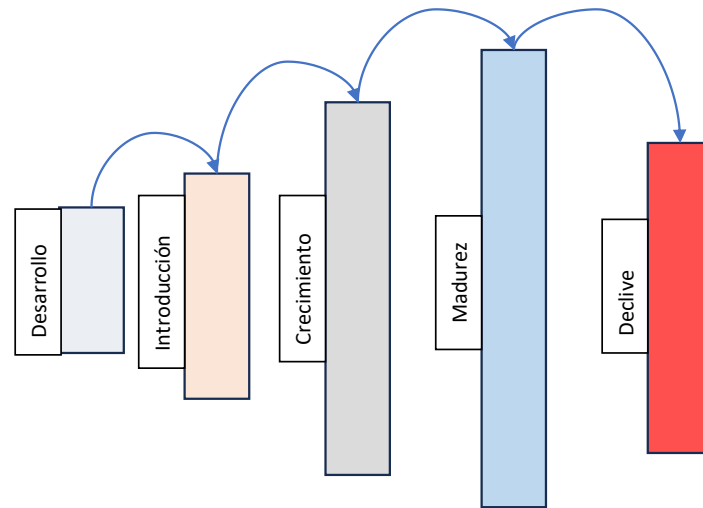
GPM

El estándar de Gestión de Proyectos Sostenibles (GPM) se destaca por su enfoque en la sostenibilidad, la cual se considera una ventaja competitiva para las organizaciones cuando se implementa adecuadamente. Este enfoque proporciona una perspectiva única sobre los desafíos globales desde la gestión de proyectos y busca integrar el desarrollo sostenible como un elemento central en la ejecución de proyectos (GPM, 2023).

El principal objetivo del estándar es integrar la sostenibilidad en todas las actividades relacionadas con los proyectos, con el propósito de mitigar los impactos negativos y comprometer a todas las partes interesadas en el proceso. Se evidencia una evolución

significativa en el enfoque de la dirección de proyectos, que ahora aborda no solo los aspectos tradicionales de calidad, costo, tiempo y alcance, sino también la generación de valor en términos de productos, procesos, prosperidad económica, así como impacto social y ambiental. Además, se introduce una nueva metodología para la evaluación de riesgos, valor y beneficios obtenidos (Figura 7) (GPM, 2023).

Figura 7. Ciclo de vida típico de los productos del estándar P5.



Fuente: Elaboración propia a partir de estándar P5 TM de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 3.0.

El estándar GPM plantea que la sostenibilidad es una disciplina de gran valor para abordar desafíos globales, como la pobreza extrema, la falta de acceso a educación de calidad y la desigualdad, así como para enfrentar la sobreexplotación de los recursos del planeta. En este contexto, la sostenibilidad deja de ser simplemente un requisito a cumplir para convertirse en una oportunidad de innovación y rentabilidad para las organizaciones que la aplican (GPM, 2023).

Cuando las organizaciones se comprometen con la sostenibilidad, comienzan a experimentar una serie de beneficios y ventajas competitivas. Estos incluyen una mejora en su posición en el mercado, una reputación mejorada, mayores posibilidades de recibir

inversiones y patrocinios, y relaciones comerciales más sólidas con entidades tanto públicas como privadas (GPM, 2023).

Para que las organizaciones puedan aprovechar al máximo estos beneficios, es crucial que aborden la medición del impacto que sus procesos y proyectos tienen en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Esto implica un cambio cultural desde los niveles directivos hasta los equipos de proyectos, adoptando un enfoque holístico. En este sentido, el estándar GPM propone el uso de la herramienta de gestión P5 (GPM, 2023).

Las organizaciones alcanzan un hito importante en la gestión del valor de sus proyectos y carteras cuando integran consideraciones de sostenibilidad desde las etapas iniciales. Esto implica un análisis cuidadoso del valor, comenzando con la definición de funciones y características esperadas de los productos, y determinando la importancia de cada función para los interesados. Este enfoque busca el bien común, generando aceptación del servicio o producto resultante y beneficiando a interesados, sociedad, economía y medio ambiente por igual (GPM, 2023).

Comparación de los estándares internacionales

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los estándares internacionales (Tabla 1).

Tabla 1. Comparación de los estándares internacionales.

Estándar internacional	Aproximación metodológica	Estructura	Ciclo de vida	Enfoque de proyectos y aplicabilidad
PMI (2021)	Adopta un enfoque basado en principios enfatizando en la eficacia y la generación de valor para la organización y para las partes interesadas. (PMI, 2021). Se introduce una visión sistémica y gestión holística enfocándose en la cadena conectora entre portafolios,	La estructura del PMBOK se divide en tres partes: En la primera se hace la introducción, se estudia la entrega de valor y los principios de la gestión de proyectos. En la segunda se presentan los dominios de rendimiento, la adaptación, los modelos, métodos y artefactos.	El ciclo de vida del PMI está fundamentado en cinco fases: - Inicio. - Planificación. - Ejecución. - Monitoreo y control. - Cierre.	Dentro del enfoque de proyecto encontramos las áreas de: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, e interesados. La aplicación de PMI es buscar un control total sobre todos los procesos y el manejo

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

	proyectos y programas (PMI, 2021).	Por último los apéndices y el glosario.		de tiempo vs actividad.
AIPM (2023)	<p>El estándar del Australian Institute of Project Management plantea una estructura de seis niveles de certificaciones para la definición de niveles de compromiso, habilidades y capacidades para la gestión de proyectos, estos niveles inician desde la clasificación de practicante, hasta la consideración de reconocimiento de patrocinador.</p> <p>Está estructurado en cuatro módulos: alineación e iniciación, planificación y desarrollo, gobernar y cumplir y evaluación y cierre, donde se muestran las metas, competencias y evidencias de una manera estructurada que puede ser desarrollada en proyectos de cualquier industria (Australian Institute of Project Management, 2023).</p>	<p>El AIPM está estructurado en cuatro módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alineación e iniciación. - Planificación y desarrollo. - Gobernar y cumplir. - Evaluación y cierre. <p>Además, está conformado por cinco niveles de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas Avanzadas para la gestión de proyectos - Gobernanza de proyectos - Contraste del proyecto. - Compromiso e influencia. - Liderazgo 	En el estándar el ciclo de vida se identifica por ser estructurado en la identificación e inicio, la planificación, el desarrollo del proyecto, la alineación de los procesos con el alcance y finalmente la evaluación y el cierre.	El estándar puede ser aplicado desde proyectos de obras de ingeniería hasta productos farmacéuticos y donde se tenga claridad de la gestión de recurso humano, tiempo, costos, calidad y alcance.
APM (2019)	Sus módulos se dirigen a los líderes estratégicos, líderes de proyectos, la gestión de equipos y desarrollo de habilidades y los responsables de la entrega de resultados (APM, 2019).	<p>La estructura del estándar está basada en cuatro módulos para abordar distintos aspectos de la gestión de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Configuración para el éxito. - Preparación para el cambio. - Gente y comportamiento. - Planeación y gestión del despliegue. 	El ciclo de vida del estándar APM tiene una fase inicial de concepto donde se desarrolla la idea y la viabilidad, una fase siguiente de definición, continuando con el desarrollo y por último la transacción donde se realiza la entrega, puesta en marcha y aceptación del producto final.	Tiene un enfoque integral y flexible basado en cuatro módulos que abordan distintos aspectos de la gestión de proyectos (APM, 2019).
PM2 (Comisión Europea, 2023)	Esta nueva versión no tiene modificaciones sustanciales respecto a la anterior; se añaden en el apéndice referencias actuales a temas relacionados a la gestión de proyectos como la sostenibilidad,	<p>El estándar PM2 tiene una estructura de introducción y roles.</p> <p>Posteriormente enumera lógicamente las fases de ciclo de vida del proyecto.</p> <p>Finalmente se presentan ocho apéndices adicionales a su</p>	El ciclo de vida del estándar tiene cuatro fases Inicio, planificación, ejecución y cierre, teniendo como proceso transversal el seguimiento y control.	El estándar PM2 se orienta hacia distintos tipos de proyectos, entre ellos se pueden resaltar los de administración pública, tecnologías de la información, infraestructura, investigación y desarrollo, generación de nuevos productos y

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

	<p>protección de datos y seguridad de IT (European Commission, Directorate-General for Digital Services, 2023).</p> <p>El estándar mantiene la estructura lógica de ejecución de un proyecto a través de sus capítulos Inicio, planificación, ejecución, cierre y seguimiento y control.</p>	<p>estructura donde muestran herramientas y estructuras para la gestión de proyectos.</p>		<p>servicios, transformación organizacional y desarrollo sostenible.</p>
IPMA (2015)	<p>El estándar IPMA resalta la importancia de las competencias individuales que debe poseer el gestor de proyectos, portafolios y programas, esto a partir de la aplicación de conocimiento técnico y el desarrollo de destrezas en un contexto particular (IPMA, 2015).</p>	<p>El estándar IPMA tiene una estructura de tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel A: Donde se generaliza el marco de gestión de proyectos. - Nivel B: Se muestran las competencias específicas para la gestión de proyectos. - Nivel C: Se muestran las competencias individuales de los gestores de proyectos. 	<p>IPMA tiene un ciclo de vida gestionado por competencias, en un inicio se valoran las partes interesadas, los objetivos, riesgos y oportunidades. En secuencia se validan los equipos de trabajo propicios para el desarrollo de los alcances del proyecto definiendo tiempo y fases, todo esto utilizando herramientas de control e informes como documentación para finalmente entrar a una etapa de lanzamiento y cierre. (IPMA, 2015).</p>	<p>Tiene un enfoque sustentado en las competencias personales, las contextuales y técnicas de los profesionales en gestión de proyectos.</p> <p>Está dividido en cuatro áreas: contexto, liderazgo y competencias interpersonales, técnica y estrategia y organización.</p>
P2M (PMAJ, 2016)	<p>Combina la gestión de proyectos y programas con el enfoque de generación de valor para el alcance de la visión de la organización (PMAJ, 2016).</p> <p>Permite que la fase intermedia de proyectos sea flexible de acuerdo a la industria donde se esté implementando, teniendo una fase inicial de definición y planificación y una fase final de entrega (PMAJ, 2016)</p>	<p>Está estructurado en 4 partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso a la gestión de proyectos. - Gestión de proyectos. - Gestión de programas. - Gestión de dominios. 	<p>El ciclo de vida planteado por el estándar P2M diagrama de manera sencilla lo esencial en un proyecto con una fase de planeación, desarrollo, comprobaciones y ajustes y cierre.</p>	<p>La implementación de este estándar en las organizaciones comprende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Declaración de misión. 2. Definir el alcance. 3. Establecer la estructura organizacional. 4. Establecer matriz de responsabilidades 5. Desarrollar un flujo de trabajo. 6. Generar cronogramas de control 7. Realizar control del progreso y del presupuesto del proyecto (PMAJ, 2016).
Prince 2 (Axelos, 2017)	<p>Tiene un enfoque orientado a indicar el ¿qué? se debe hacer en lugar de decir ¿cómo? se deben gestionar las fases (Axelos, 2017).</p> <p>Resalta de manera</p>	<p>La estructura del estándar tiene su base en mostrar sus siete principios, seguido de siete temas sobre los que se aplican los principios: caso de negocio, organización, calidad, planificación,</p>	<p>El ciclo de vida propuesto por el estándar Prince 2 plantea que primero debe existir una fase de puesta en marcha del proyecto, seguida del inicio de este, se realiza la preparación y</p>	<p>Tiene un enfoque basado en principios que se puede aplicar mediante la formación y certificación de profesionales.</p> <p>Al ser un estándar adaptable se puede</p>

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

	importante las mejores prácticas de gobernanza y fomenta que tanto los actores internos como externos tengan una participación efectiva y conjunta en la planificación y toma de decisiones (Axelos, 2017).	riesgo, cambio y progreso; para finalmente describir los siete procesos que integran lo anteriormente dispuesto (Axelos, 2017).	control y sobre esto se genera la gestión de entrega del producto o servicio con sus limitaciones y posterior cierre.	utilizar en distintos tipos de organizaciones y en distintos entornos a partir de ajustar los conceptos a las necesidades específicas de cada particular (Axelos, 2017).
ISO 21500 e ISO 21502 (Global Trust Association, 2023)	La norma ISO 21500 no representa un estándar sin embargo si muestra una recopilación de buenas prácticas y directrices para gestionar los recursos pertenecientes a un proyecto organizacional. La norma ISO 21502 si representa un estandar que puede ser aplicado a las organizaciones mediante la obtención de un certificado de competencias en gestión de proyectos y la comprensión de las buenas prácticas propuestas (Global Trust Association, 2023).	Estas normas presentan una estructura donde se inicia en la conceptualización, requerimientos y prácticas de gestión de un proyecto, abarcando la relación con portafolios y programas.	El ciclo de vida propuesto por la ISO es: - Planificación - Gestión de beneficios, alcance, recursos, horas y problemas. - Manejo y control de cambios, costos y calidad. - Gestión de interesados y de la comunicación. - Gestión del cambio. - Documentación de lecciones aprendidas.	La implementación de las buenas prácticas propuestas por la ISO abarca desde gerencias de alto nivel hasta educadores en centros educativos, pasando por departamento de recursos humanos, oficinas de dirección de proyectos permitiendo que sea aplicado a diferente tipo de industrias que generarán mayor visibilidad y competitividad en la aplicación de estas normas ya que son certificables (Global Trust Association, 2023).

Factores y estrategias en gestión de proyectos

Factores externos

En el contexto del desarrollo rural, los proyectos se ven influenciados por una serie de factores externos que impactan directamente en su viabilidad y efectividad. Estos factores van más allá de las cuestiones puramente agrícolas e incluyen desafíos como la despoblación de las regiones rurales, la pérdida del patrimonio cultural, la escasa diversificación económica, la débil competitividad agrícola y la infraestructura subdesarrollada. Además, aspectos como la protección de la biodiversidad, el turismo, la educación y las relaciones internacionales también juegan un papel crucial en el diseño y la implementación de proyectos rurales (Jeghayef, 2017).

Una estrategia fundamental para abordar estos desafíos implica la expansión de los beneficios del crecimiento económico rural hacia aquellos cuyo futuro está ligado a la vida en el campo. Sin embargo, esto no es solo una cuestión de desarrollo económico, sino también un problema de gestión que requiere un conocimiento detallado de las realidades locales. Esto implica delegar responsabilidades a las autoridades más cercanas a los ciudadanos y adoptar un enfoque integrado del desarrollo rural, ya sea exógeno, neo-endógeno o endógeno, junto con la implementación de conceptos como el de redes rurales (Jeghayef, 2017).

Por otro lado, la agricultura familiar se enfrenta a desafíos específicos derivados de la adopción de modelos agrícolas intensivos y capitalistas. Estos modelos han generado impactos negativos en la salud, el medio ambiente y la sostenibilidad de las comunidades rurales. La crisis del medio rural, exacerbada por el cambio climático, agrava aún más la situación, manifestándose en la disminución de los ingresos agrícolas, la pérdida de capacidad de decisión en los mercados agroalimentarios y la amenaza de migraciones y despoblación rural (Schwab do Nascimento et al., 2020).

Ante estos desafíos, han surgido enfoques alternativos que buscan promover la sostenibilidad en la agricultura familiar, como la Economía Social y Solidaria (ESS) y la Agroecología. Estas corrientes convergen en su objetivo de fomentar la convivencia con la naturaleza y la autonomía frente a las grandes empresas productoras de materias primas. Sin embargo, es importante destacar que algunas experiencias de ESS han descuidado el cuidado ambiental en favor de otros aspectos, como la democracia o la redistribución, lo que subraya la importancia de adoptar un enfoque integral que aborde tanto los aspectos sociales como los ecológicos (Schwab do Nascimento et al., 2020).

La implementación de sistemas agrícolas agroecológicos potencia los comportamientos ecológicos naturales beneficiosos para el ecosistema, contribuyendo así a su conservación y regeneración mediante el aprovechamiento máximo de recursos

internos y externos y la potenciación de sinergias positivas en la producción de alimentos (González Calo, 2017; Schwab do Nascimento et al., 2020).

El comercio justo y el cooperativismo social agroecológico son también elementos clave en la promoción de la sostenibilidad agrícola. Estas formas de organización fortalecen la viabilidad y sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios locales, promoviendo la autonomía y la equidad entre agricultores y consumidores (Schwab do Nascimento et al., 2020).

Finalmente, en el ámbito de la intervención en desarrollo rural, modelos como el Modelo de Trabajo con Personas (WWP) ofrecen una metodología integral para empoderar a las comunidades rurales y mejorar su bienestar social y económico. Este enfoque se basa en principios como el respeto hacia las personas, la promoción del bienestar social y la implementación de enfoques ascendentes e integrados en el desarrollo rural (Sastre-Merino et al., 2013).

Estrategias y mejores prácticas

En el actual entorno empresarial, caracterizado por la incertidumbre, la rápida evolución y una competencia cada vez más intensa, las organizaciones se enfrentan al desafío de generar valor en circunstancias cada vez más complejas (PMI, 2013). La capacidad para implementar iniciativas estratégicas y adaptarse rápidamente se ha convertido en un elemento crucial para mantener la relevancia y la competitividad. En este contexto, las estrategias de gestión de proyectos están evolucionando para responder a estas demandas cambiantes y demostrar su contribución al logro de beneficios y la creación de valor en la organización (PMI, 2021).

Las organizaciones están ajustando su enfoque, pasando de ser meros guardianes de proyectos a facilitadores de diálogos estratégicos entre líderes de alto nivel, unidades de negocio, propietarios de productos y equipos de proyecto. Estas conversaciones

proporcionan una visión detallada del desempeño, las amenazas y las oportunidades que pueden influir en las iniciativas estratégicas clave. Este cambio de enfoque promueve la claridad y la capacidad de ajuste frente a desafíos emergentes, permitiendo una dirección más precisa y una consecución efectiva de los objetivos empresariales (PMI, 2021; BCG & PMI, 2013).

Además, las organizaciones están implementando procesos más inteligentes y sencillos, diseñados para fomentar la comunicación, la colaboración y la mejora continua sin añadir una carga innecesaria de complejidad. Se busca establecer una disciplina procesal que permita la adaptabilidad necesaria para responder ágilmente a los cambios del entorno empresarial. Esta combinación de rigor y flexibilidad ayuda a mantener la eficiencia operativa y la agilidad estratégica en todas las etapas de los proyectos (PMI, 2021).

En el ámbito del talento y la capacidad, las organizaciones están adoptando un enfoque más proactivo en el reclutamiento y retención de miembros talentosos del equipo. Se centran en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades técnicas, estratégicas, de gestión y de liderazgo dentro de los equipos de proyecto y en toda la organización. Este énfasis en el desarrollo del capital humano asegura una base sólida para la ejecución exitosa de proyectos y la innovación continua (BCG & PMI, 2013; PMI, 2021).

Adicional a esto, las organizaciones están liderando activamente el cambio organizacional al promover una cultura empresarial orientada al cambio. Generan apoyo y compromiso en toda la organización para resultados centrados en beneficios y una gestión efectiva del cambio como factores diferenciadores clave en un entorno competitivo en constante evolución. En resumen, estas estrategias para adaptar metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de la organización

son esenciales para garantizar la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno empresarial actual (PMI, 2021).

Además de la gestión de proyectos centrada en las personas, las organizaciones también adoptan marcos de trabajo específicos y dominios de trabajo para optimizar la gestión de proyectos en sus contextos particulares. Estos marcos y dominios abordan aspectos cruciales de la gestión de proyectos y contribuyen al éxito general de las iniciativas. En conjunto, forman un sólido marco teórico que guía la gestión efectiva de proyectos en diversos entornos organizacionales (PMI, 2013).

Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan desafíos al intentar definir esta función de manera que garantice resultados positivos a largo plazo y potencie el alcance de los objetivos estratégicos. Cada caso es único. Aun así, es evidente que esta función está ganando protagonismo en diversas organizaciones, mientras que en otras se observa un interés por fortalecer su enfoque estratégico, ampliando sus responsabilidades y colaborando estrechamente con líderes empresariales para impulsar metas clave de la organización (PMI, 2013).

Aunque puede que ninguna práctica encaje completamente en los marcos de trabajo descritos, las recomendaciones generales presentadas en este documento, respaldadas por investigaciones cuantitativas, ofrecen una base sólida para comprender los tipos predominantes en la actualidad y su aporte al valor organizacional (BCG & PMI, 2013). Los profesionales tienen la oportunidad de aprovechar distintas perspectivas sobre los marcos de trabajo aplicados en la práctica, los dominios de actividad que abarcan y la forma en que estas acciones impulsan el éxito organizacional (PMI, 2013).

Las estrategias de gestión de proyectos constituyen un pilar fundamental para la ejecución exitosa de iniciativas dentro de las organizaciones. Estas estrategias no solo aportan una dirección estratégica clara, sino que también promueven la mejora continua

y facilitan una gestión eficiente del cambio, desempeñando múltiples funciones clave para mejorar el rendimiento y maximizar el valor generado por los proyectos.

Comprender su importancia y aprovechar su potencial es esencial para lograr y sostener el éxito empresarial en un entorno altamente competitivo (PMI, 2021).

Madurez organizacional en la gerencia de proyectos

El Project Management Institute (PMI) describe el modelo de madurez en la gestión de proyectos organizacionales como un enfoque sistemático que integra conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la gestión de proyectos, programas y portafolios, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo facilita la alineación de los proyectos con las metas estratégicas, optimizando el retorno de las inversiones realizadas. La madurez en gestión de proyectos refleja el nivel de adopción y estandarización de estas prácticas dentro de una organización, evaluándose a través de un conjunto estructurado de mejores prácticas (PMI, 2021).

Estudios en el área han evidenciado que las organizaciones que adoptan prácticas estandarizadas de gestión de proyectos logran un desempeño superior en comparación con aquellas que dependen únicamente de las habilidades individuales de sus integrantes. Este éxito se manifiesta en la consecución consistente de los objetivos del proyecto, alineados con el propósito, el tiempo y los costos establecidos. Además, ha habido una evolución significativa en la percepción de las competencias en gestión de proyectos, que han pasado de ser vistas como habilidades individuales a ser reconocidas como capacidades organizacionales clave, según lo demuestran diversos modelos de madurez en este campo (Huang et al., 2023).

En este marco, las habilidades interpersonales de los gerentes de proyectos, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, destacan como

factores determinantes para el éxito. Estas competencias son fundamentales no solo en entornos empresariales desafiantes y dinámicos, sino también en la transformación de la gestión de proyectos, consolidándola como una especialidad gerencial más allá de su enfoque técnico tradicional. Asimismo, investigaciones resaltan el papel crítico de la inteligencia emocional de los gerentes, así como de la confianza y satisfacción laboral de los equipos, en la influencia directa sobre los resultados de los proyectos (Huang et al., 2023).

Alcanzar un nivel elevado de madurez en gestión de proyectos no solo garantiza el éxito de las iniciativas, sino que también aporta beneficios adicionales, como una mayor eficiencia en los procesos. En este sentido, desarrollar una cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos es una prioridad estratégica para los líderes, especialmente en entidades como la analizada en este estudio. Dado el enfoque en la prestación de servicios públicos y su conexión intrínseca entre proyectos y la organización, estas acciones generan un impacto directo en la calidad de vida del territorio (Gómez Cano & Sánchez Castillo, 2021).

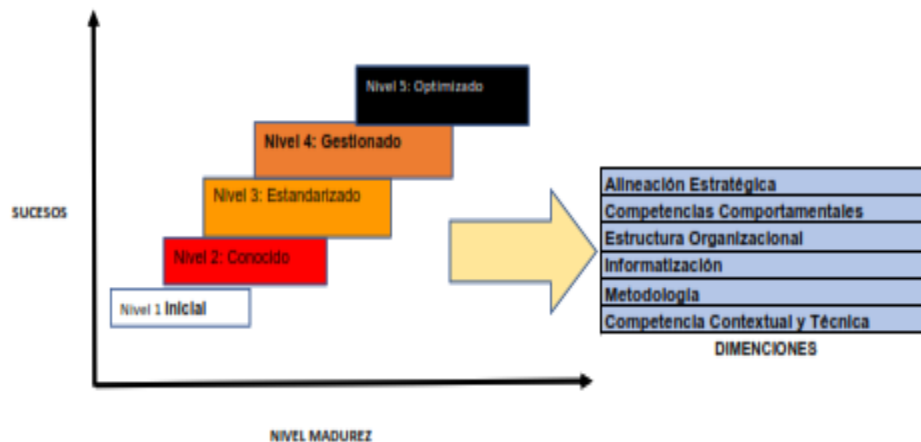
Por lo tanto, resulta crucial que la organización fomente prácticas de gestión de proyectos maduras y eficientes. Esto no solo contribuirá al éxito de las iniciativas específicas, sino que también fortalecerá su capacidad para cumplir con su misión y generar un impacto positivo en la comunidad a la que sirve (Gómez Cano & Sánchez Castillo, 2021).

Modelos de madurez reconocidos

PRADO- MMGP Maturidade em Gerenciamento de Projetos

El Modelo de Madurez MPCM, conocido en Brasil como MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) y también identificado como PRADO (Project Management Maturity Research), es una herramienta diseñada para analizar y potenciar la madurez en la gestión de proyectos en una organización. Este modelo se estructura en cinco niveles de madurez y abarca seis dimensiones organizacionales relacionadas con la gestión de proyectos, ofreciendo un marco práctico para orientar el desarrollo y la adopción de mejores prácticas en este campo (Bernal Valencia et al., 2020).

Figura 8. Niveles del Modelo de Madurez MMGP



Fuente: Elaboración propia a partir de Bernal Valencia et al. (2020).

A continuación, se presentan los distintos niveles de madurez evaluados por el modelo (Figura 8).

- **Nivel 1: Inicial (Buena voluntad):** En este nivel introductorio, la organización está dando sus primeros pasos en la gestión de proyectos. Las decisiones se basan principalmente en la intuición y el esfuerzo personal de los involucrados, confiando en su "buena voluntad". Sin embargo, la ausencia de procesos formalizados y un monitoreo estructurado suele derivar en retrasos, sobrecostos y problemas técnicos, debido a la falta de estandarización y control sistemático (Bernal Valencia et al., 2020).

- **Nivel 2: Conocido (Lenguaje común):** En este nivel, la organización comienza a formalizar la gestión de proyectos. Se han realizado esfuerzos para capacitar al personal en administración de proyectos y se ha introducido software especializado para respaldar estas actividades. Aunque existen iniciativas aisladas de estandarización de procesos, su aplicación es limitada y carece de consistencia. Esto evidencia la necesidad de una estandarización más amplia para optimizar la planificación y el seguimiento de los proyectos. A pesar de los avances, los problemas en la implementación de proyectos siguen siendo frecuentes (Bernal Valencia et al., 2020).
- **Nivel 3: Definido o Normalizado:** En este nivel, la organización ha implementado métodos y procedimientos estandarizados que se aplican de manera consistente en todos los proyectos. Estas prácticas son gestionadas por una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) o un ente centralizado similar. Se cuenta con una metodología formal que incluye el uso de sistemas informáticos integrados, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y la calidad en la ejecución de los proyectos. Además, la estructura organizativa se ha alineado estratégicamente con los objetivos del negocio, promoviendo el compromiso del equipo en la gestión de proyectos. Aunque se han logrado avances significativos en el desempeño de los proyectos, persisten retos relacionados con el cumplimiento de plazos, costos, alcance y calidad, debido a limitaciones en la gestión de riesgos y en la resolución de conflictos (Bernal Valencia et al., 2020).
- **Nivel 4: Administrado (Consolidado):** En este nivel avanzado, los procesos previamente establecidos se han consolidado, y la organización ha implementado medidas para abordar de manera efectiva las causas principales de desviaciones en cronogramas, costos, alcance y calidad. Las acciones correctivas y preventivas se aplican de forma sistemática, apoyadas por un ciclo de mejora continua. La estructura organizativa se ha optimizado para fomentar una mayor colaboración y eficiencia entre las áreas involucradas en la gestión de proyectos. Los gestores de proyectos desarrollan competencias clave, como la gestión de recursos humanos y el manejo del cambio, fortaleciendo así el rendimiento general de los proyectos. Además, se cuenta con una base de datos de mejores prácticas que se utiliza para informar y perfeccionar continuamente los enfoques de gestión de proyectos (Bernal Valencia et al., 2020).

- **Nivel 5: Optimizado (Sabiduría):** En el nivel más alto de madurez, la organización ha perfeccionado por completo sus procesos de planificación y ejecución de proyectos. Se han implementado mejoras en el rendimiento basadas en una vasta experiencia acumulada y un profundo conocimiento del negocio. Los proyectos se ejecutan con gran eficiencia y efectividad, sustentados por un enfoque disciplinado y un liderazgo proactivo. La organización confía plenamente en sus profesionales para manejar desafíos complejos y de alto riesgo, lo que se refleja en una tasa de éxito cercana al 100% en la ejecución de proyectos. La gestión de proyectos es vista no solo como una actividad operativa, sino como un factor estratégico clave para alcanzar los objetivos generales de la organización (Bernal Valencia et al., 2020).

Estos niveles ofrecen una guía detallada para que las organizaciones evalúen su madurez en la gestión de proyectos y definan metas alcanzables para su mejora continua, abarcando áreas clave como el alineamiento estratégico, las competencias comportamentales, la estructura organizacional, la informatización, la metodología, así como las competencias contextuales y técnicas (Bernal Valencia et al., 2020).

(PM)2 The Berkeley Project Management Process Maturity Model

Figura 9. Niveles de madurez del (PM)2



Fuente: Elaboración propia a partir de Bernal Valencia et al. (2020).

El propósito del modelo de madurez es ofrecer un marco estructurado que facilite a las organizaciones y a los individuos un proceso continuo de mejora, orientado hacia la adopción de métodos más avanzados y sofisticados de manera progresiva y sistemática.

Una de las principales fortalezas de este modelo y su metodología es su versatilidad, ya que puede aplicarse en diversos sectores, a diferencia de otros modelos de madurez que están más enfocados en áreas específicas como el desarrollo de software o la creación de nuevos productos. El modelo se actualiza constantemente para incorporar avances en el conocimiento, incluyendo mejoras que permitan evaluar la viabilidad de replicar el éxito de un proyecto. En el modelo (PM)², se definen claramente cinco niveles de madurez.

(Figura 9) (Bernal Valencia et al., 2020).

- **Nivel 1: Etapa Ad-Hoc:** En este nivel inicial, la gestión de proyectos se caracteriza por su total informalidad. No existen procesos, políticas ni planes definidos para llevar a cabo los proyectos. Las actividades y tareas no están claramente establecidas, y las estimaciones de tiempo y costos son imprecisas o se basan en suposiciones. No se realiza un seguimiento ni análisis del desempeño del proyecto, y los procesos son impredecibles y carecen de control. La organización no dispone de estructuras ni metodologías para la gestión de proyectos, y el uso de herramientas y técnicas en este ámbito es ocasional y inconsistente. En este nivel, la alta dirección no tiene una comprensión clara de los principios y prácticas esenciales de la gestión de proyectos, lo que resulta en falta de alineación y apoyo en la ejecución de los proyectos (Bernal Valencia et al., 2020).
- **Nivel 2: Etapa de Planificación:** En esta fase, la gestión de proyectos es limitada y se caracteriza por procedimientos informales. Aunque se identifican algunos problemas, estos no se abordan de manera sistemática ni se documentan de forma adecuada. La recopilación y análisis de información sobre los proyectos se realiza de manera desorganizada y sin un enfoque formal. Los gerentes de proyectos ejercen cierto control sobre los procesos, pero tanto la planificación como la ejecución siguen dependiendo en gran medida del esfuerzo individual, sin un enfoque coordinado o estandarizado (Bernal Valencia et al., 2020).
- **Nivel 3: Etapa de Administrado:** En este nivel, la gestión de proyectos comienza a formalizarse dentro de la organización, implementando procesos estructurados junto con un sistema básico de planificación y control. Este

cambio representa una transformación importante en la manera de abordar los proyectos, estableciendo un enfoque más organizado para su ejecución. Los problemas y desafíos que surgen durante la gestión de proyectos se identifican y documentan de manera sistemática, con el objetivo de mejorar el control y la supervisión. Además, la organización asegura que los miembros del equipo estén capacitados no solo en las mejores prácticas de gestión de proyectos, sino también en su aplicación efectiva, lo que garantiza un manejo más eficiente de los proyectos en curso y fomenta una cultura de mejora continua (Bernal Valencia et al., 2020).

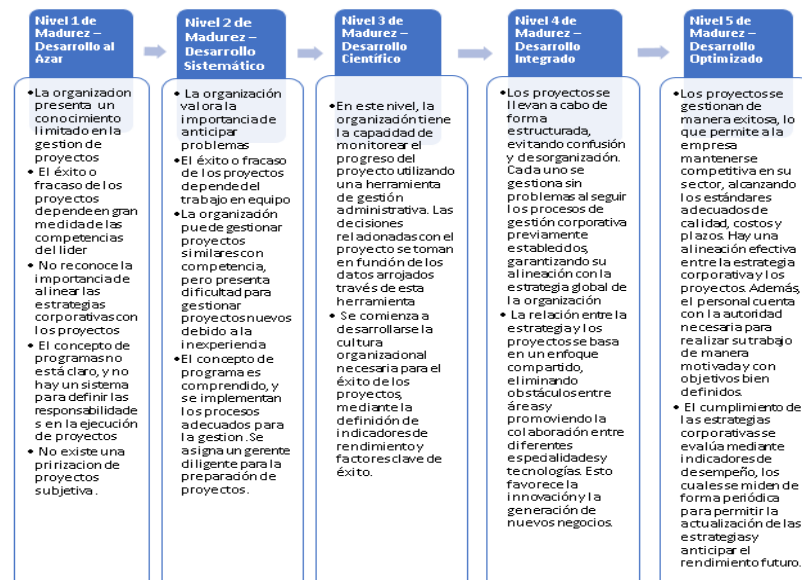
- **Nivel 4: Etapa Integrada:** En este nivel, las organizaciones han alcanzado un grado de madurez en la gestión de proyectos que les permite gestionar, integrar y controlar de manera eficiente una cartera de proyectos simultáneos. Esto se logra a través de la formalización y estandarización de sus procesos de gestión, los cuales están claramente definidos. La estandarización permite anticipar proactivamente los posibles impactos o riesgos que puedan amenazar el éxito de los proyectos, tomando las acciones necesarias para mitigarlos a tiempo. Además, la alta dirección desempeña un papel crucial, ofreciendo un apoyo continuo y comprometido con la gestión de proyectos. La organización también cuenta con un equipo altamente capacitado en gestión de proyectos, con habilidades especializadas, y promueve una cultura de trabajo colaborativo entre los equipos. Este enfoque integral y bien coordinado permite a la organización gestionar con éxito múltiples proyectos al mismo tiempo, maximizando la eficiencia y minimizando los riesgos asociados (Bernal Valencia et al., 2020).
- **Nivel 5: Etapa de Sostenimiento:** En este nivel avanzado, la gestión de proyectos está en un proceso continuo de mejora. Las posibles dificultades en la implementación se identifican y resuelven con antelación para asegurar el éxito del proyecto. La recolección de datos se automatiza, lo que permite identificar las áreas más débiles en los procesos, y estos datos se analizan en profundidad para optimizar y perfeccionar las prácticas de gestión. Además, se fomenta la búsqueda y aplicación de innovaciones que contribuyan a la mejora continua dentro de la organización (Bernal Valencia et al., 2020).

P2M Project and Program Management for Enterprise Innovation

P2M es un modelo desarrollado por la Project Management Association of Japan (PMAJ) con el objetivo de ofrecer a sus usuarios una visión completa de las prácticas innovadoras en la gestión de programas y proyectos (PMAJ, 2016), siendo aplicable a organizaciones más allá del ámbito japonés.

El modelo P2M adopta un enfoque de madurez en el que los proyectos deben estar alineados con la estrategia de la empresa. Según este modelo, los objetivos organizacionales se desglosan en procesos que funcionan como estrategias para alcanzar dichos fines. Un programa se considera una actividad diseñada para implementar esa estrategia, mientras que un proyecto es una parte de dicho programa, y una tarea representa el trabajo necesario para ejecutar el proyecto. Este enfoque organizacional de madurez se basa en la idea de que las actividades dentro de la empresa se alinean de manera fluida, conectando la estrategia corporativa con programas, proyectos y tareas, operando como un sistema interrelacionado (Benavides Bolaños, 2015).

Figura 10. Niveles de madures de P2M



Fuente: Elaboración propia a partir de Benavides Bolaños (2015).

El modelo P2M consta de cinco niveles de madurez que integran procesos organizacionales al conectar de forma natural la estrategia con programas, proyectos y tareas (Figura 10). Este enfoque asegura que los objetivos estratégicos estén alineados con las iniciativas concretas, mejorando la ejecución de proyectos a medida que la organización avanza en madurez, y contribuyendo al éxito global de la empresa (Benavides Bolaños, 2015).

P3M3 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model

El modelo P3M3 es una herramienta de madurez diseñada para evaluar y mejorar las capacidades de gestión de carteras, programas y proyectos dentro de una organización. Desarrollado por el Gobierno del Reino Unido, se utiliza ampliamente a nivel global. El P3M3 establece cinco niveles de madurez que reflejan el progreso de una organización a medida que optimiza sus prácticas de gestión. En cada nivel, el modelo describe las características clave que la organización debe manifestar en términos de procesos, competencias, estructuras organizativas y cultura. Estas características son fundamentales para identificar el estado actual de la organización y señalar áreas de mejora (Martínez Lozano, 2015).

El P3M3 evalúa la madurez organizacional a través de diversas dimensiones relacionadas con la gestión de carteras, programas y proyectos. Estas incluyen áreas como la estructura organizativa y el gobierno, la gestión de riesgos, la administración de recursos, la gestión de beneficios, la relación con los interesados, el control de proyectos y la gestión financiera (Martínez Lozano, 2015). A continuación, se presentan los niveles de madurez correspondientes.:

- **Nivel 1: Conciencia del proceso:** En esta fase inicial de madurez, la comprensión de la gestión de proyectos dentro de la organización es limitada y dispersa. Solo unos pocos miembros del equipo tienen nociones básicas sobre cómo se deben gestionar los proyectos, y estos conocimientos generalmente

se adquieren de forma informal o intuitiva. Los procesos no están formalizados ni estandarizados, lo que ocasiona variabilidad en las prácticas según el individuo o el equipo. La ausencia de una estructura organizada para la gestión de proyectos puede generar inconsistencias en la ejecución y reducir la eficiencia en la entrega de proyectos. Este nivel resalta la necesidad de establecer una base sólida en la gestión de proyectos para progresar hacia niveles superiores de madurez, en los que los procesos estén claramente definidos y se implementen de manera sistemática, mejorando así la efectividad y eficiencia en la gestión de proyectos, programas y carteras (Martínez Lozano, 2015).

- **Nivel 2: Proceso repetible:** En este nivel, algunas áreas de la organización comienzan a implementar procesos de manera individual, pero todavía de forma desconectada y no sistemática. Aunque se reconocen las buenas prácticas y se emplean procesos para la gestión de proyectos, estos tienden a ser aplicados solo en equipos o departamentos específicos, sin una integración completa a nivel organizacional. La falta de un compromiso generalizado por parte de la organización impide que estos procesos se estandaricen y se alineen de manera uniforme en toda la estructura. Esto resulta en una ejecución fragmentada, donde cada equipo maneja sus proyectos de manera independiente, lo que puede generar ineficiencias y dificultades en la colaboración. Para avanzar hacia un nivel superior, la organización debe comprometerse a formalizar estos procesos, garantizar su consistencia a través de diferentes áreas y crear una cultura común que respalde la gestión de proyectos en todos los niveles (Martínez Lozano, 2015).
- **Nivel 3: Procesos definidos:** En este nivel del modelo P3M3, la organización ha logrado formalizar y estandarizar sus procesos de gestión de proyectos en todas sus áreas. Los procedimientos están claramente documentados, lo que garantiza que se sigan de manera consistente en cada proyecto. La alta dirección muestra un compromiso firme con la mejora continua de estos procesos, participando activamente en iniciativas de formación y desarrollo profesional para asegurar que todos los colaboradores cuenten con las competencias necesarias. La estandarización de los procesos promueve una mayor coherencia y previsibilidad en la gestión de proyectos, lo que facilita la coordinación entre equipos y mejora la eficiencia en la ejecución de proyectos,

contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Martínez Lozano, 2015).

- **Nivel 4 Procesos gestionado:** En este nivel, la organización ha establecido un sistema de monitoreo y control riguroso para evaluar la eficacia de los procesos de gestión de proyectos. Se da prioridad a la mejora continua, basándose en mediciones objetivas y datos históricos para impulsar el rendimiento. Los procesos se gestionan de manera cuantitativa, considerando tanto factores internos como externos que pueden afectar los resultados del proyecto. Además, la organización adopta un enfoque anticipatorio, evaluando constantemente las necesidades futuras y los cambios en los requisitos para asegurar que los procesos sigan alineados con las demandas del entorno. Este enfoque proactivo facilita la adaptación a cambios, asegurando que los proyectos se gestionen de forma efectiva y se entreguen resultados consistentes y de alta calidad (Martínez Lozano, 2015).
- **Nivel 5: Procesos optimizados:** En el nivel más avanzado del P3M3, la organización ha alcanzado un alto grado de madurez en la gestión de proyectos, con procesos que se gestionan de manera sistemática y cuantitativa para garantizar la máxima eficiencia y efectividad. En este nivel, la organización no solo ejecuta proyectos con éxito, sino que también anticipa las demandas futuras, ajustando sus capacidades y recursos a las necesidades emergentes. Esto permite una respuesta ágil y proactiva ante los desafíos y expectativas de los entregables, asegurando que los recursos estén alineados con los requisitos dinámicos del mercado o del entorno organizacional (Martínez Lozano, 2015).

Modelo de madurez CP3M

El modelo CPM3 o CP3M, desarrollado en la Universidad del Valle en Colombia para la gestión y evaluación de proyectos (GyEPRO), es una herramienta formal que evalúa y clasifica organizaciones en una escala de 0 (nivel más bajo) a 5 (nivel más alto) según su madurez (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014). Cada nivel indica el estado de madurez de la organización, complementado con descripciones detalladas y características específicas para cada fase evaluada, como se detalla en la Tabla 2.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Tabla 2. Características de los niveles de Madurez del Modelo CP3M

Nivel	Descripción	Características
Nivel 0	Sin procesos definidos	No se han definido procesos estándar ni se ha formalizado una metodología, y los procesos fundamentales de gestión de proyectos no se implementan ni se emplean.
Nivel 1	Herramientas mínimas	Aunque los procesos fundamentales están definidos, su aplicación depende de cada empleado y, en algunos casos, no se implementan ni se utilizan, lo que genera una falta de formalidad en las acciones y decisiones.
Nivel 2	Procesos esenciales	Los procesos clave están claramente definidos y divulgados, aunque su implementación es parcial. Se han establecido roles, objetivos documentados y conocidos por todos, y se lleva a cabo la evaluación del desempeño junto con la planificación de las acciones. La aplicación y el uso de estos procesos se hace más frecuente.
Nivel 3	Procesos operativos	Procesos estándares establecidos y utilizados ampliamente, fundamentos definidos y formalizados con listas de verificación y validación de acciones. Comunicación estándar y fluida, metodología integral y única con modelos establecidos, revisiones permanentes y gestión de riesgos en proyectos, incluyendo acciones correctivas específicas.
Nivel 4	Procesos completos	Procesos estabilizados y adoptados por toda la organización, información histórica accesible, base de datos de estimaciones y lecciones aprendidas, evaluación de procesos con herramientas específicas de Gerencia de Proyectos. Factores críticos de éxito definidos y conocidos, trabajo en equipo con plan de reconocimiento, uso de tablero de control organizacional y departamento de proyectos operativo.
Nivel 5	Mejora continua	Se realiza evaluación continua y mejoras, incluyendo benchmarking. Los planes formales de desarrollo del personal se implementan regularmente, junto con la evaluación y aplicación de mejores prácticas. Se enfoca en el desarrollo disciplinado de la administración de proyectos conforme al estado del arte.

Fuente: Adaptado de Solarte-Pazos & Sánchez-Arias (2014).

Una vez que se ha identificado el nivel inicial de madurez y las áreas que requieren mejora, el Modelo de Madurez CP3M proporciona información detallada sobre las fortalezas y debilidades de la organización. Además, identifica específicamente las áreas y aspectos que deben mejorarse para fomentar el crecimiento, la mejora y la excelencia en la gestión de proyectos. CP3M© permite que la organización avance en su madurez adoptando mejores prácticas en la gestión de proyectos (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

Las prácticas y procesos definidos en la Guía PMBOK (PMI, 2021), conocidos como el componente PMBOK, están integrados en los diversos niveles de actividad y madurez dentro de CP3M V5.0, de manera transversal en el modelo. Por otro lado, las prácticas y procesos específicamente propuestos por CP3M© V5.0, que tienen una mayor relevancia en los niveles de actividad de programa y portafolio, no tienen el carácter normativo de las prácticas en la Guía PMBOK®. En cambio, CP3M© V5.0 busca estructurar la identificación de prácticas adaptadas a las organizaciones y la forma en que estas gestionan sus procesos (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

De igual manera, El modelo CP3M V5.0 incluía varios componentes clave para evaluar la madurez en gestión de proyectos, cada uno enfocado en aspectos específicos (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014):

- **Componente de estandarización:** Evaluaba la estandarización de los procesos fundamentales según la Guía PMBOK (PMI, 2021), con un total de 82 variables.
- **Componente Administración del Ciclo de Vida de los Proyectos:** Compuesto por 29 variables que analizaban cómo se gestionaba el ciclo de vida completo de los proyectos.
- **Componente Institucional:** Dividido en tres sub-componentes — Apoyo, Capacidad y Aprendizaje Institucional — que en conjunto sumaban 32 variables. Estos sub-componentes evaluaban el respaldo a nuevas ideas de proyectos, la provisión de recursos necesarios, las habilidades y prácticas de la dirección general, y la capacidad de la organización para aplicar, adaptar y aprender de las prácticas de gestión de proyectos.

P2MM - PRINCE2 Maturity Model

El P2MM (PRINCE2 Project Management Maturity Model) fue desarrollado por la Oficina de Comercio del Gobierno (OGC) del Reino Unido y promovido por el Modelo de Madurez en Gestión de Cartera, Programa y Proyecto (P3M3). Este modelo se enfoca en la implementación de prácticas óptimas en la gestión de proyectos, ofreciendo una

estructura clara y exhaustiva para la planificación, ejecución y cierre de proyectos.
(Fabbro & Tonchia, 2021).

De igual manera, El P2MM es un modelo de madurez en gestión de proyectos desarrollado específicamente para evaluar el avance de los procesos de proyectos basados en PRINCE2 dentro de las organizaciones. Este modelo está dirigido a aquellas organizaciones que han adoptado y están implementando la metodología PRINCE2, ya que esta constituye el criterio principal para evaluar la madurez. Su objetivo es establecer el grado de utilización de la metodología PRINCE2 en una organización para la gestión efectiva de proyectos (Fabbro & Tonchia, 2021).

El P2MM está organizado en cinco niveles de madurez:

- **Nivel 1: Inicio de procesos:** En el nivel inicial, la organización comienza a explorar y entender PRINCE2. Pueden estar realizando esfuerzos iniciales para adoptar algunos principios o prácticas básicas de PRINCE2, pero de manera informal y no estructurada (Fabbro & Tonchia, 2021).
- **Nivel 2: Procesos repetitivos:** En este nivel, la organización ha adoptado formalmente PRINCE2 para la gestión de proyectos. Existen procesos definidos y documentados basados en la metodología, aunque pueden aplicarse de manera variable y no totalmente integrada en todos los proyectos (Fabbro & Tonchia, 2021).
- **Nivel 3: Procesos definidos:** Aquí, PRINCE2 se ha establecido como el marco de gestión de proyectos principal en la organización. Los procesos están completamente definidos y estandarizados, y se aplican de manera consistente en todos los proyectos. La organización ha desarrollado competencias y capacidades internas para gestionar proyectos eficazmente bajo PRINCE2 (Fabbro & Tonchia, 2021).
- **Nivel 4: Procesos gestionados:** En este nivel avanzado, la organización no solo utiliza PRINCE2 de manera establecida, sino que también monitorea y predice continuamente el desempeño de los proyectos utilizando datos y métricas cuantitativas. Hay un enfoque proactivo en la mejora continua y la

optimización de los procesos basados en la retroalimentación y el aprendizaje organizacional (Fabbro & Tonchia, 2021).

- **Nivel 5: Procesos optimizados:** En el nivel más alto de madurez, PRINCE2 está completamente integrado en la cultura organizacional. Los procesos se optimizan constantemente para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno y maximizar los resultados del proyecto. La organización lidera en la aplicación de mejores prácticas en la gestión de proyectos y es reconocida por su excelencia y capacidad para enfrentar desafíos complejos (Fabbro & Tonchia, 2021).

Este modelo evalúa la madurez de una organización en áreas críticas como la gestión de riesgos, calidad, recursos y comunicaciones. Proporciona una guía detallada para mejorar estos procesos y alcanzar un nivel más alto de madurez en la gestión de proyectos (Fabbro & Tonchia, 2021).

Sustainable Project Management Maturity Model (SPM3)

El Modelo de Madurez del SPM3 (en inglés, Sustainable Project Management Maturity Model), desarrollado por A.J. Gilbert Silvius y Ron Schipper en el año 2015, es un marco conceptual diseñado para evaluar la madurez de la gestión de proyectos con un enfoque en la sostenibilidad. Este modelo se centra en cómo las organizaciones pueden integrar la sostenibilidad en sus procesos y prácticas de gestión de proyectos, buscando no solo el éxito a corto plazo, sino también el impacto a largo plazo en las dimensiones económica, social y ambiental. (profits) (Silvius & Schipper, 2020).

Además de analizar los niveles actuales y deseados de integración de la sostenibilidad, el modelo SPM3 también realiza evaluaciones separadas del proceso de gestión y entrega del proyecto, así como del producto o entregable generado, considerando sus impactos.

La evaluación de los impactos de sostenibilidad en el modelo SPM3 se basa en 22 indicadores para los procesos, incluyendo la lista de verificación de criterios sostenibles

para los proyectos. Estos indicadores se organizan dentro de las tres dimensiones del Triple Resultado (TBL): económico, social y ambiental. Durante la evaluación, el modelo examina cómo se abordan estos indicadores dentro del proyecto, evaluándolos a través de cuatro niveles de madurez: compatible Obediente, Reactivo, Proactivo y Objetivo. (Tabla 3) (Silvius & Schipper, 2020).

Tabla 3. Niveles de madurez del Sustainable Project Management Maturity Model (SPM3)

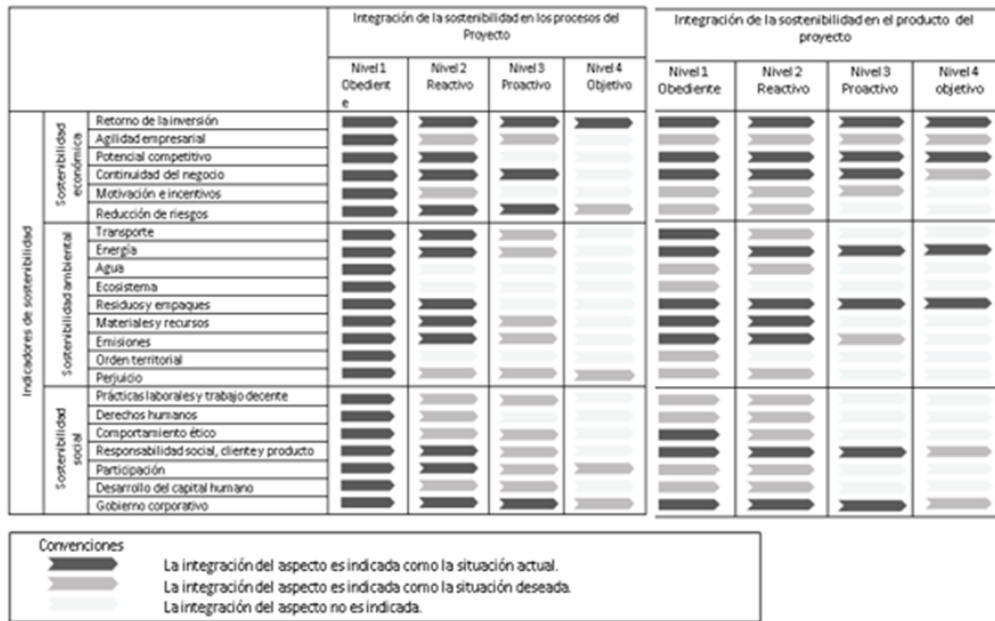
Niveles de madurez	Descripción
Nivel 1: Obediente	El enfoque hacia la sostenibilidad se ve como algo básico y subyacente, abordado únicamente para cumplir con requisitos legales y regulaciones.
Nivel 2: Reactivo	El enfoque hacia la sostenibilidad se trata de manera explícita, con el propósito de mitigar los efectos adversos del proyecto.
Nivel 3: Proactivo	El proyecto se identifica explícitamente como una contribución significativa al ámbito de la sostenibilidad.
Nivel 4: Objetivo	Una de las principales motivaciones del proyecto es aportar a este aspecto de la sostenibilidad, y las consideraciones correspondientes están incluidas en la justificación del mismo.

Fuente: Adaptado de Silvius & Schipper (2020).

El esquema de informe ofrece un resumen detallado de la evaluación en cuatro niveles de los 22 criterios de sostenibilidad, aplicados tanto a los procesos del proyecto como a sus productos (Figura 11). De estos criterios, seis están relacionados con la sostenibilidad económica, nueve con la sostenibilidad ambiental y siete con la sostenibilidad social, los colores utilizados reflejan si un criterio en particular está correctamente integrado en el proyecto (situación actual), si debería estarlo, pero aún no lo está (situación deseada), o si no debe estar integrado en absoluto (Silvius & Schipper, 2020), como se detalla a continuación:

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Figura 11. Esquema gráfico de los resultados del modelo de madurez SPM3



Fuente: Adaptado de Silvius & Schipper (2020).

Standard for Organizational Project Management (OPM)

El Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos, conocido como Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), en su última versión de 2018 se ha consolidado como el estándar internacional bajo el nombre "The Standard for Organizational Project Management (OPM) del PMI, el cual tiene como propósito principal proporcionar a cualquier tipo de organización un marco claro y estructurado para comprender y mejorar la gestión de proyectos, programas y portafolios, se enfatiza en la integración de personas, conocimiento y procesos, utilizando herramientas en todos los ámbitos funcionales de la organización (PMI, 2018).

El OPM contribuye a la genera valor en las organizaciones a través de los siguientes principios (PMI, 2018):

- Alineación con la estrategia organizacional
- Integración con facilitadores organizacionales

- Coherencia de la educación y la entrega
- Integración organizacional
- Valor para la organización
- Desarrollo continuo

El estándar OPM es valioso para todas las organizaciones que buscan mejorar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Es especialmente beneficioso para aquellas que carecen de un enfoque unificado en la gestión de proyectos y para las que están en proceso de mejorar o mantener su marco actual en esta área. A medida que las organizaciones crecen y se adaptan a tecnologías disruptivas en un entorno cambiante, este estándar proporciona un marco estable que ayuda a mantenerse al día con la estrategia organizacional (PMI, 2018).

El OPM presenta cinco (5) niveles de madurez:

- **Nivel 1. Inicial Ad-Hoc:** En este contexto, la gestión de proyectos es impredecible y tiende a ser reactiva en lugar de proactiva. Las acciones se toman generalmente después de que los riesgos y incidentes se materializan. Las decisiones y planificaciones se basan en la experiencia individual de los involucrados en el proyecto. Con frecuencia, los proyectos no cumplen con los plazos acordados, enfrentan sobrecostos y discrepancias en las estimaciones, y la calidad puede ser inconsistente o variar. Además, los procesos estándar organizacionales para la dirección de proyectos son escasos en este nivel (PMI, 2018).
- **Nivel 2: Adopción de OPM a nivel de proyecto:** En este nivel, se están introduciendo prácticas del estándar OPM para la gestión organizacional de proyectos. Esto implica que los proyectos comienzan a implementar procesos para la planificación, ejecución, monitoreo y control de manera efectiva. Sin embargo, estos procesos no están uniformemente estandarizados, lo que significa que la gestión de proyectos no se realiza de manera centralizada y consistente en toda la organización. En su lugar, los proyectos son gestionados de manera descentralizada, lo que puede resultar en variaciones significativas en los procesos ejecutados durante cada proyecto (PMI, 2018).

- **Nivel 3: OPM definida organizacionalmente:** Se observa una iniciativa proactiva y se logra prever el rendimiento de los proyectos. Los equipos operan con procesos OPM establecidos por la organización, adaptados a las competencias del personal y a la complejidad de los proyectos. La organización cuenta con procesos OPM estandarizados, sujetos a medición y control, lo que facilita el seguimiento del desempeño de estos procesos (PMI, 2018).
- **Nivel 4: OPM gestionada cuantitativamente:** La gestión de proyectos se basa en datos obtenidos del rendimiento de procesos establecidos y estandarizados para la dirección organizacional de proyectos. Se espera que la gestión de proyectos en este nivel logre alcanzar de manera efectiva los objetivos y metas establecidos, contribuyendo así a la mejora sistemática del portafolio de la organización y agregando valor a sus interesados y accionistas. Por lo tanto, en este nivel se realiza la gestión considerando métricas definidas para evaluar el rendimiento del conjunto de proyectos (PMI, 2018).
- **Nivel 5: OPM optimizada:** En el nivel de optimización de OPM, se enfoca en la mejora continua de la gestión de proyectos dentro de la organización. Este nivel se caracteriza por un alto rendimiento del portafolio de proyectos organizacionales, logrando consistentemente los objetivos establecidos en proyectos y programas. Es evidente que la priorización del portafolio de proyectos está alineada con la generación de beneficios que añaden valor y tienen un impacto directo en la estrategia organizacional. En este nivel, la organización busca promover la agilidad y fomentar un ambiente de innovación constante. Se asegura que el portafolio se optimice para garantizar el éxito continuo y una contribución constante al valor comercial (PMI, 2018).

Norma ISO 9004:2009

La Norma ISO 9004:2009 se enfoca en mejorar de manera continua el desempeño global y la eficacia de una organización. Esta norma se recomienda como una guía para aquellas organizaciones que buscan mejorar constantemente su desempeño, sin necesariamente aspirar a obtener certificación. Además de los requisitos y principios que contiene, proporciona recomendaciones para que las organizaciones realicen una

autoevaluación de su desempeño. Esta autoevaluación se lleva a cabo utilizando una metodología diseñada para ser simple y fácil de usar, con el fin de determinar el nivel de madurez relativo del sistema de gestión de calidad de la organización e identificar áreas que puedan mejorarse (Pérez-Mergarejo et al., 2014; Sweis & Jaradat, 2022).

El modelo de autoevaluación de la Norma ISO 9004 se caracteriza por ser utilizado regularmente para evaluar la madurez organizacional, así como por identificar y priorizar oportunidades de mejora. Puede aplicarse al sistema de gestión de calidad completo, a una parte de este, o a procesos específicos (Pérez-Mergarejo et al., 2014); Sweis & Jaradat, 2022.

La estructura de la metodología de autoevaluación de la Norma ISO 9004:2009 está diseñada para evaluar la madurez del sistema de gestión de calidad en áreas clave como gestión, estrategia y política, recursos, procesos, seguimiento y medición, mejora, innovación y aprendizaje. Cada sección de la norma se examina de acuerdo con este enfoque (Pérez-Mergarejo et al., 2014; Sweis & Jaradat, 2022).

Asimismo, la Norma ISO 9004:2009, permite el diagnóstico de las organizaciones a través de siete 7 criterios:

- El Contexto de la Organización.
- La Identidad de la Organización.
- El Liderazgo.
- El Manejo de los Procesos.
- El Manejo de los Recursos.
- El Análisis del Rendimiento.
- El Mejoramiento aprendizaje e Innovación

La evaluación se basa en una escala que va desde 1 hasta 5, donde 5 representa el mejor nivel de desempeño, como se muestra en la Tabla 4

Tabla 4. Niveles de desempeño de la Norma ISO 9004:2009.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Niveles	Nivel de desempeño	Directriz autoevaluación utiliza cinco niveles de madurez
1	Sin aproximación formal	No se sigue un enfoque sistemático claro, lo que puede llevar a la ausencia de resultados, a resultados deficientes o a resultados impredecibles.
2	Aproximación reactiva	Enfoque sistemático centrado en la identificación y prevención de problemas, con escasa disponibilidad de datos sobre los resultados de las mejoras implementadas.
3	Aproximación del sistema formal estable	Enfoque sistemático centrado en el proceso, iniciando mejoras de manera sistemática en etapas tempranas; se disponen de datos que muestran la conformidad con los objetivos y la presencia de tendencias positivas de mejora
4	Énfasis en la mejora continua	El proceso de mejora está en uso, y está mostrando buenos resultados con una tendencia continua hacia la mejora.
5	Prestaciones de "mejor en su clase"	El proceso de mejora está completamente integrado y se han demostrado resultados destacados de "mejor en su clase" mediante benchmarking.

Fuente: Adaptado de Pérez-Mergarejo et al. (2014); Sweis & Jaradat (2022).

Comparativo de los modelos de madurez

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los modelos de madurez:

Tabla 5. Comparativo de los modelos de madurez.

Modelo de Madurez	Base conceptual	País/años	Industria	Niveles de Madurez	Dominios de aplicación	Certificación	Nivel de complejidad	Ventajas	Desventaja
OPM3 - Organization al Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)	Estados Unidos 2003- V3.0 2013	Genérico	1. Componente de conocimiento 2. Componente de evaluación 3. Componente de evaluación	Modelo que evalúa la madurez en la gestión organizacional de proyectos, programas y portafolios.	Sí	Alto	Armonizar estrategias organizacionales con proyectos individuales mediante principios de gestión de proyectos. Dominar métodos y mejores prácticas en gestión de proyectos a nivel organizacional. Evaluar y seleccionar precisamente prácticas y habilidades en gestión de proyectos. Facilitar decisiones claras sobre qué prácticas implementar o desechar. Apoyar la mejora de áreas críticas en	Puede ser difícil de implementar y sostener, especialmente para organizaciones pequeñas o menos maduras, requiriendo una inversión considerable en tiempo, recursos y costos. Algunas organizaciones pueden considerarlo demasiado detallado si buscan mejoras más rápidas y específicas (Acosta Ochoa et al., 2023).

**Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia**

								gestión de carteras, programas y proyectos (Fabbro & Tonchia, 2021).	
PRADO-MMGP Maturidade emgerenciam ento de projetos	Darci Prado(PMI IPMA)	Brasil 2002-V3.02016	Genérico	5 niveles: 1. Nivel Inicial (Buena voluntad), 2. Nivel Conocido (Lenguaje común) 3. Estandarizado (Métodos) 4. Gerenciado (Consolidado) 5. Optimizado (Sabiduría)	Modelo brasileño enfocado en la madurez del gerenciamiento de proyectos	No	Medio	Ofrece un cuestionario de 40 preguntas con un sistema de puntuación uniforme por nivel, aplicable a diversas áreas u a toda la organización. Las respuestas de opción A tienen más peso que las de opción D, revelando fortalezas y debilidades (Acosta Ochoa et al., 2023).	No incluye instrucciones para elaborar el mapa de ruta y se centra en evaluar varios departamentos dentro de la organización (Acosta Ochoa et al., 2023).
PMMM - Project Management Maturity Modell	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner (PMI)	Estados Unidos 2001-V2.02019	Genérico	5 niveles: 1. Lenguaje común 2. Proceso comunes 3. Metodología singular 4. Evaluación compartiva 5. Mejora continua	Modelo desarrollado por Berkeley para evaluar la madurez en los procesos de gestión de proyectos.	No	Alto	Ofrece un cuestionario de 183 preguntas distribuidas por niveles de madurez, fácil de aplicar e interpretar en cualquier tipo de organización. Los niveles 3, 4 y 5 incluyen ciclos de mejora continua, requiriendo evaluaciones anuales para identificar y mejorar procesos débiles (Acosta Ochoa et al., 2023)	El modelo depende de la organización y no evalúa competencias de Directores de Proyectos. No considera adecuadamente la cultura organizacional, no se aplica a programas ni carteras de proyectos, y carece de certificación (Acosta Ochoa et al., 2023).
P2MM - PRINCE2 - Maturity Model	Graham Williams – GSW Consultancy Limited (P3M3)	Reino Unido 2004 - V2.1. 2010	Genérico	5 niveles: 1. Inicado 2. Repetitivo 3. Definido 4. Gestionado, 5. Optimizado	Modelo de madurez específico para evaluar la implementación y uso del método PRINCE2 en organizaciones	Sí	Medio	El modelo P2MM evalúa la madurez organizacional en gestión de riesgos, calidad, recursos y comunicaciones, proporcionando directrices detalladas para mejorar estos procesos y avanzar hacia una gestión de proyectos más madura (Acosta Ochoa et al., 2023).	No considera aspectos políticos, sociales, económicos y culturales, ni evalúa habilidades sociales. No abarca la gestión integral de personal y contratos, siendo específico para organizaciones que siguen el método PRINCE2 (Amendola et al., 2013).
P3M3 - Portfolio, Programme and Project Management Maturity Modell	AXELOS Ltd.	Reino Unido 2003-V3.02015	Genérico	5 niveles: 1. Conciencia del proceso 2. Proceso repetible 3. Proceso Definido 4. Proceso gestinado 5. Proceso optimizado	Modelo que evalúa la madurez en la gestión de portafolios, programas y proyectos.	Sí	Medio	El P3M3 evalúa la gestión de proyectos, habilidades, herramientas e información para mejorar. Beneficia reduciendo costos, mejorando beneficios y ROI, y facilitando la mejora continua (Fabbro & Tonchia, 2021).	El P3M3 es rígido en sus principios y procesos, no considera aspectos sociales, económicos y culturales, ni evalúa habilidades sociales, gestión de servicios, personal y contratos, y sus preguntas abundantes pueden generar

**Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia**

									ansiedad y demandar mucho tiempo (Acosta Ochoa et al., 2023).
OPM - Organization al Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)	Estados Unidos/ 2018	Genérico	5 niveles: 1.Inicial 2.Adopción 3.Definido 4.Gestinado 5.Optimizado	Modelo de madurez que evalúa las capacidades en gestión de proyectos, programas y cartera	Sí	Alto	OPM integra conocimiento, procesos, personas y herramientas en todas las áreas, guiando la gestión de portafolios, programas y proyectos según el plan estratégico (Sanabria Peña et al., 2021).	El software de evaluación de madurez es costoso (Teheran de Anais Suarez & Torres Valencia, 2019)
CMMI- Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)	Estados Unidos/ 2000 - V2.0 (2018)	Industria del software	5 niveles: 1.Inicial 2.Adopción 3.Definido 4.Gestinado 5.Optimizado	Modelo que evalúa la madurez de los procesos organizacionales, incluyendo la gestión de proyectos.	Sí	Alto	El CMMI v2.0 es un modelo de mejora de capacidades en ingeniería que se integra bien con enfoques ágiles como SCRUM (Fabbro & Tonchia, 2021).	La implementación del modelo puede ser costosa y compleja, especialmente para organizaciones pequeñas (Pérez-Mergarejo et al., 2014).
SPM3 - Sustainable Project Management Maturity Model	A.J.Gilbert Silvius, Ron Schipper (Triple-P concept sostenible)	Países Bajos V1. 2015	Desarrollo Sostenible	4 niveles: 1.Obediente 2.Reactivo 3.Proactivo 4.Objetivo	Modelo que evalúa la madurez en la gestión sostenible de proyectos, procesos y productos	No	Alto	Se emplea un cuestionario en cinco secciones para evaluar la madurez en dimensiones económicas, sociales y ambientales. Incluye preguntas sobre la persona que responde, el contexto organizacional, procesos y el producto del proyecto (Silvius & Schipper, 2020).	Aplicar el modelo sostenible para abordar las dimensiones sociales, económicas y ambientales requiere financiamiento sin beneficios financieros inmediatos (Clinning, 2016).
(PM)2. The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Universidad de California, Berkeley	EEUU 1997 - V2.0 2002	Genérico	5 niveles: 1.Nivel Ad-Hoc 2.Planificación 3.Administrado 4.Integrado 5.Sostenimiento	Modelo de madurez enfocado en la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos	No	Medio	Basado en el PMBoK del PMI, es fiable, fácil de entender y aplicar para las empresas. Permite comparar niveles de madurez entre organizaciones del mismo sector y es adaptable a distintos tipos de organizaciones (Acosta Ochoa et al., 2023; Yazici, 2020).	No considera factores políticos, sociales, económicos y culturales, ni evalúa habilidades sociales (Acosta Ochoa et al., 2023).
P2M Project and Program Management	Project Management Association of Japan (PMAJ)	Japón/ 2017	Genérico	5 niveles: 1.Desarrollo al azar 2.Desarrollo sistemático 3.Desarrollo científico 4.Desarrollo integrado 5. Desarrollo optimizado	Modelo que evalúa la madurez en la gestión de proyectos y programas, enfocándose en la ejecución eficaz.	Sí	Alto	P2M establece un marco estratégico de innovación para fortalecer los principios corporativos en la gestión de proyectos, enfocado en analizar y ejecutar ideas complejas y resolver problemas difíciles con soluciones	El modelo requiere muchos recursos físicos y económicos, dificultando su adopción en organizaciones con presupuestos limitados. Las prácticas son altamente estructuradas y

**Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia**

								efectivas (Low & Chong, 2015).	solo se evalúan los procesos formalmente establecidos (Acosta Ochoa et al., 2023; Teheran de Anais Suarez & Torres Valencia, 2019).
CP3M Modelo de madurez	Universidad del Valle, Estándar de referencia la Guía PMBOK	Colombia 2004-V52014	Genérico	5 niveles: 0. Nivel cero 1.Herramientas mínimas 2.Procesos esenciales 3.Procesos operativos 4.Procesos completos 5.Mejora continua	Modelo que evalúa la madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolios basado en prácticas.	No	Medio	El CP3M evalúa la madurez en la gestión de proyectos con simplicidad y facilidad de implementación. La versión 5.0 se centra en mejorar las capacidades organizacionales para adaptarse estratégicamente (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).	Se evalúan solo los procesos formalmente estructurados y establecidos dentro de la organización (Teheran de Anais Suarez & Torres Valencia, 2019).
Norma ISO 9004ISO 9004: 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización	Comité Técnico ISO/TC 176	Colombia/ 2009	Genérico	5 niveles 1. Sin aproximación formal 2.Aproximación reactiva 3.Aproximación del sistema formal estable 4.Énfasis en la mejora continua 5.Prestaciones de mejor en su clase	Abarca la mayoría de las áreas funcionales de una organización	Sí	Bajo	Aplicable globalmente, cubre funciones clave como gestión, recursos humanos, producción, ingeniería y calidad. Reconocido internacionalmente, mejora oportunidades de negocio y satisfacción del cliente, aumentando la productividad y promoviendo la mejora continua entre empleados (Pérez-Mergarejo et al., 2014; Sweis & Jaradat, 2022).	La ISO es genérica y carece de orientación específica para pequeñas empresas y diversas industrias. Faltan directrices para implementarla en sectores específicos o divisiones de grdes empresas (Pérez-Mergarejo et al., 2014; Sweis & Jaradat, 2022).

Revisión de artículos para la identificación de variables

A continuación, se presenta una tabla con el análisis de la revisión de artículos de gerencia de proyectos para la identificación de las variables de estudio (Tabla 6).

Tabla 6. Análisis de artículos.

No	Cita APA	Título del artículo científico	Elementos de para el modelo/ metodología	Resumen de la contribución a la propuesta (texto)
1	(Backlund et al., 2014)	Project management maturity models–A critical review: A case study within Swedish engineering and construction organizations.	- Propósito y beneficios: Evaluar capacidades de gestión de proyectos y mejorar procesos. Identificar beneficios y obstáculos del PM3. - Metodología: Uso de entrevistas, encuestas y herramientas PM3.	En empresas de construcción e ingeniería en Suecia, la falta de evaluaciones de madurez en gestión de proyectos se debe a la dependencia en gestores individuales y a la falta de desarrollo organizacional. Implementar un modelo de madurez PM3 requiere una visión a largo plazo y la

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			<p>- Estrategias de implementación: Realizar evaluaciones de madurez PM, implementar mejoras graduales y desarrollar planes de acción.</p> <p>- Análisis: Comparar teoría y hallazgos empíricos, promover la aplicación y el aprendizaje organizacional.</p>	<p>creación de un departamento dedicado. LKAB usó un PM3 para evaluar su madurez, destacando el compromiso directivo y el uso estandarizado del PM3. El desafío es mantener la motivación de los empleados para aplicar los resultados y participar activamente en futuras evaluaciones.</p>
2	(Bekker & Steyn, 2009)	Project governance: Definition and framework.	<p>- Gobernanza de proyectos: Marco para mejorar el rendimiento mediante un control efectivo.</p> <p>- Investigación en gestión de proyectos: Identifica factores críticos para mejorar la ejecución, enfocándose en la gobernanza.</p> <p>- Desarrollo de un marco conceptual: Utiliza estudio Delphi y análisis de casos para directrices prácticas alineadas con gobernanza corporativa.</p> <p>- Aplicación y validación: Metodología clara para un modelo robusto, integrando principios de gobernanza que optimizan el éxito del proyecto.</p>	<p>El Marco de Gobernanza de Proyectos (PGF) propuesto ofrece un conjunto estructurado de sistemas de gestión, reglas y estructuras para facilitar decisiones efectivas en el desarrollo e implementación de proyectos. Validado mediante estudios de casos, proporciona una guía práctica para establecer principios de gobernanza que cumplen con estándares internacionales, incluyendo gestión de costos, revisiones de proyectos, y ética corporativa y manejo de conflictos.</p>
3	(Ochoa Pacheco et al., 2023)	How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review.	<p>- Competencias de los gestores de proyectos: Incluyen conocimientos, habilidades y actitudes que permiten un alto rendimiento en la gestión de proyectos según el PMI y la IPMA. Las "power skills" son habilidades y comportamientos que facilitan la colaboración efectiva, la alineación con objetivos organizacionales y motivan a los equipos a agregar valor.</p> <p>- Éxito del proyecto: Tradicionalmente medido por tiempo, costo y calidad (triángulo de hierro). Ahora se amplía para incluir satisfacción de stakeholders, beneficios organizacionales, impactos a largo plazo como nuevos mercados o líneas de productos.</p>	<p>Este estudio investigó cómo las competencias clave de los gestores de proyectos, como liderazgo, comunicación, inteligencia emocional y ética, influyen positivamente en el éxito del proyecto. Se destacó la evolución del concepto de éxito del proyecto hacia una perspectiva multidimensional que incluye la satisfacción de stakeholders y los impactos organizacionales a largo plazo. Estos resultados subrayan la importancia de desarrollar estas competencias para mejorar el rendimiento general de los proyectos.</p>
4	(Fernandes & O'sullivan, 2023)	Project management practices in major university-industry R&D collaboration programs—a case study.	<p>- Prácticas transversales de gestión de proyectos: En la fase de Iniciación, destacan el papel crucial de la idea del proyecto (77%) y la Carta del Proyecto (87%). La Reunión de Inicio (87%) y el Registro de Partes Interesadas (83%) son fundamentales para establecer objetivos y gestionar expectativas. Durante la Planificación Inicial, el Plan de Adquisiciones (83%) y el Plan de Personal (83%) son vitales. El Plan de Comunicación (87%) incluye canales como redes sociales.</p> <p>- Ejecución, monitoreo/ control y replanificación: Durante la ejecución, el Registro de Problemas (77%) y el Registro de Nuevas Ideas (70%) son clave. El Informe de Avances (83%) evalúa el progreso financiero y de recursos humanos.</p> <p>- Prácticas contingentes de gestión de proyectos: La Estructura de Desglose del Trabajo (67%) y los Gráficos de Gantt (63%) son esenciales. La Planificación basada en Iteraciones (47%) y la Priorización de Requisitos (53%) son cruciales en metodologías ágiles. La Sala de Comunicación (53%) facilita la colaboración continua.</p>	<p>El estudio presenta un marco de prácticas de gestión de proyectos (PM.UIC) adaptado para programas universidad-industria (UIC) importantes. Este marco divide las prácticas en transversales, esenciales para todo el ciclo de vida del proyecto, y contingentes, que pueden variar según el enfoque del proyecto (tradicional o ágil). Incluye 29 prácticas transversales y 30 contingentes, diseñadas para equilibrar la libertad creativa con el control necesario, facilitando así la gobernanza efectiva y el éxito de los proyectos en estos contextos colaborativos.</p>
5	(Pretorius et al., 2023)	Project management maturity and project management success in developing countries.	<p>- Recopilación de datos: Se recolectaron 600 respuestas en un período de 30 días, principalmente de proyectos en Sudáfrica, pero también incluyendo otros países africanos.</p> <p>- Identificación de las industrias principales: Los encuestados provienen principalmente de tres industrias: ingeniería, construcción y tecnología de la información y comunicaciones.</p>	<p>Este estudio analiza cómo la madurez en la gestión de proyectos influye en el éxito percibido de los proyectos en países en desarrollo, con un enfoque en Sudáfrica. Se observa un cambio desde 2010, con una correlación positiva entre la madurez en áreas clave como calidad, comunicación, riesgo y adquisiciones, y el éxito del proyecto. Esto sugiere que las organizaciones están mejorando sus</p>

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			<ul style="list-style-type: none"> - Resultados del proyecto: Los proyectos fueron categorizados en tres resultados: exitosos, desafiados y fallidos, siendo predominantes los exitosos en 2020 comparado con 2010. - Influencia de las áreas de conocimiento del PMBOK: Todas las áreas de conocimiento del PMBOK® mostraron una correlación positiva con el éxito del proyecto en 2020, en contraste con hallazgos anteriores que sugerían menos influencia en áreas específicas como calidad, comunicación, riesgo y adquisiciones. - Análisis estadístico: Se realizó un análisis estadístico para probar hipótesis sobre la influencia de la madurez en prácticas de gestión de integración, alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicación, riesgo y adquisiciones en el éxito del proyecto. 	<p>procesos de gestión, adaptándose mejor a entornos cambiantes y complejos. Este enfoque no solo amplía el conocimiento en contextos emergentes, sino que también destaca la importancia de la adaptabilidad para mantener la competitividad.</p>
6	(Errida & Lotfi, 2020)	Measuring change readiness for implementing a project management methodology: an action research study.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación Individual: Evaluar la disposición de individuos clave para adoptar la nueva metodología de gestión de proyectos mediante un cuestionario adaptado. - Preparación organizacional: Evaluar la estructura, cultura y recursos de la organización para integrar la metodología de gestión de proyectos, alineando estos componentes con los requisitos del cambio. - Madurez en la gestión del cambio: Evaluar la capacidad de la organización para gestionar el cambio organizacional de manera efectiva, identificando áreas de mejora y necesidades de capacitación mediante un modelo de madurez en gestión del cambio. - Madurez en la gestión de proyectos: Evaluar la capacidad de la organización para aplicar prácticas efectivas de gestión de proyectos, identificando niveles actuales de competencia y áreas prioritarias para desarrollo mediante un modelo de madurez en gestión de proyectos. 	<p>Implementar Metodologías de Gestión de Proyectos (PMMs) en empresas de construcción ayuda a mejorar la gestión de proyectos al estandarizar procesos y herramientas. Esto reduce problemas como retrasos, sobrecostos y defectos de calidad. Sin embargo, la implementación de PMMs requiere evaluaciones de preparación organizacional y cultural para superar barreras como la resistencia al cambio y problemas de comunicación. Adoptar un modelo de evaluación integral permite identificar y abordar estos desafíos, asegurando una transición efectiva hacia prácticas de gestión de proyectos más eficientes y exitosas.</p>
7	(Nikolaenko & Sidorov, 2023)	Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares internacionales: Alinear el modelo con PMBOK® Guide, PRINCE2®, entre otros. - Flexibilidad y escalabilidad: Adaptarse a diferentes tipos y tamaños de organizaciones. - Enfoque sistemático: Cubrir todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. - Evaluación de madurez: Medir la madurez en áreas clave como riesgos y recursos. - Cultura organizacional: Promover una cultura que apoye la gestión de proyectos. - Mejores prácticas: Identificar prácticas efectivas basadas en la investigación. - Medición cuantitativa: Utilizar métricas para demostrar beneficios económicos y operativos. - Capacitación y desarrollo: Incluir programas de formación continua. - Tecnologías emergentes: Integrar tecnología para mejorar eficiencia y efectividad. - Evidencia empírica: Validar los beneficios del modelo con estudios y datos reales. 	<p>Los modelos de madurez en gestión de proyectos, como CMMI®, OPM3, IPMA DELTA®, P3M3®, entre otros, ayudan a las organizaciones a mejorar la efectividad en la ejecución de proyectos al alinear prácticas con estándares internacionales. Permiten reducir riesgos, mejorar la calidad, cumplir con requisitos regulatorios, promover una cultura organizacional robusta, optimizar recursos y procesos, y establecer métricas claras de progreso hacia niveles superiores de madurez. Son herramientas clave para asegurar el éxito en la ejecución de proyectos estratégicos.</p>
8	(Bryde & Leighton, 2009)	Improving HEI productivity and performance through project management.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de dominios de madurez: Identificar y definir los dominios esenciales de la madurez en gestión de proyectos, como cultura de gestión, 	<p>El artículo examina la madurez en gestión de proyectos en una IES del Reino Unido posterior a 1992. Se identifica una falta significativa de apoyo desde el liderazgo y una infraestructura insuficiente para</p>

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			<p>liderazgo organizacional, capacidad del personal, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de herramientas de benchmarking: Crear herramientas específicas de benchmarking adaptadas al sector educativo para medir puntajes generales y por dominios específicos de prácticas de gestión de proyectos. - Diseño del cuestionario: Diseñar un cuestionario robusto con preguntas e ítems que cubran los dominios seleccionados, asegurando su relevancia y validez para el entorno académico. - Piloto y ajustes: Realizar pruebas piloto del modelo y cuestionario, ajustándolos según los resultados obtenidos y la retroalimentación recibida. - Implementación y evaluación: Implementar el modelo final en la organización objetivo, recolectando datos sobre la madurez en gestión de proyectos y evaluando los resultados mediante métricas establecidas. - Análisis y mejora continua: Analizar los resultados del benchmarking para identificar áreas de mejora y promover un ciclo de mejora continua basado en los hallazgos obtenidos. 	<p>proyectos. Esta falta de madurez limita la capacidad de la IES para implementar nuevas estrategias educativas y adaptarse a cambios en otras áreas. Se sugiere que mejorar el apoyo del liderazgo y adaptar las prácticas de gestión de proyectos son pasos cruciales para superar estas limitaciones en el contexto educativo superior.</p>
9	(Fabbro & Tonchia, 2021)	Project management maturity models: Literature review and new developments	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes principales: Identifica las áreas centrales que el modelo abordará, como prácticas de gestión, cultura organizacional y estructuras de apoyo. - Niveles de madurez: Establece diferentes etapas de madurez, desde inicial hasta optimizado, para evaluar el crecimiento en la gestión de proyectos. - Inclusión de programas y portafolios: Asegúrate de que el modelo también considere la gestión de programas y portafolios, no solo proyectos individuales. - Métodos de evaluación: Especifica los métodos para evaluar la madurez, como autoevaluaciones, entrevistas o auditorías, adaptados a necesidades objetivas o subjetivas. - Beneficios y aplicaciones: Describe cómo el modelo puede mejorar la competitividad, guiar mejoras estratégicas y facilitar la obtención de contratos. - Desarrollo y validación: Planifica el desarrollo del modelo y su validación en diferentes contextos organizacionales para garantizar su utilidad práctica. 	<p>La gestión eficaz de proyectos es crucial para el éxito organizacional. A pesar de los esfuerzos por mejorar, muchas empresas aún enfrentan pérdidas significativas debido a prácticas no profesionales en proyectos. Los Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) ofrecen herramientas formales para comparar y mejorar las prácticas internas, facilitando un camino estructurado hacia la eficiencia y competitividad empresarial. Aunque criticados por su enfoque mecánico y complejidad, siguen siendo fundamentales para asegurar asociaciones sólidas y contratos efectivos en un entorno empresarial competitivo.</p>
10	(Hatamleh et al., 2020)	Using the project management maturity models to evaluate organizational implementation in Jordan: A case study.	<ul style="list-style-type: none"> - Marco conceptual: Enfoque en madurez para mejorar el rendimiento del proyecto y comparar prácticas con competidores. - Metodología: Entrevistas cerradas usando Escala de Respuesta Anclada Conductual (BARS) para fiabilidad. - Modelos PM3: Utilización de modelos de Grant y Pennypacker, Yimam, PMI, para evaluar áreas de conocimiento. - Análisis de datos: Evaluación de fiabilidad con alfa de Cronbach ($\alpha = 0.986$), y acuerdo entre respuestas de contratistas y consultores (τ_{bc} de Kendall = 0.205). - Validez: Verificación de validez de contenido mediante retroalimentación de expertos en las preguntas de la entrevista. 	<p>En un estudio en Jordania sobre gestión de proyectos, contratistas y consultores tienen niveles similares en integración, alcance, costo y gestión de partes interesadas, pero divergen en otras áreas. Se sugiere a los contratistas mejorar estándares para la satisfacción del cliente y la cultura organizacional, mientras que los consultores deben enfocarse en estrategias de respuesta al riesgo y gestión de entregas. Ambos utilizan métodos avanzados de programación y prácticas para manejar contingencias. Las organizaciones muestran niveles de madurez variados (de 1 a 4), necesitando mejoras para alcanzar prácticas óptimas en gestión de proyectos y eficiencia organizacional en la industria.</p>
11	(Crawford, 2006)	The Project Management Maturity Model.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo tardío: La gestión de proyectos suele ser menos prioritaria que otras capacidades organizativas 	<p>La evaluación estructurada de la madurez en la gestión de proyectos guía acciones, promueve cambios culturales y mide el</p>

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			<p>hasta que las presiones comerciales lo requieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor de la evaluación de madurez: Las evaluaciones de madurez son fundamentales para establecer un progreso sistemático en la gestión de proyectos, enfocándose en acciones concretas para mejorar. - Modelo de madurez de PM Solutions: Basado en el PMBOK Guide y los niveles de madurez del SEI, este modelo define áreas críticas y planifica mejoras específicas en la gestión de proyectos. 	<p>progreso organizativo de manera consistente. Inspirado en modelos como el SEI, busca mejorar la efectividad en entornos complejos como el desarrollo de software, donde la previsibilidad es crucial para el éxito del proyecto.</p>
12	(Pinto Carreiro et al., 2023)	Teaching and learning in Project Management: what are the challenges?	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar literatura relevante en gestión de proyectos. - Desarrollar un modelo de madurez inspirado en enfoques como los modelos SEI. - Categorizar temas clave como aprendizaje, enseñanza, educación, competencias y conocimiento. - Adoptar buenas prácticas y estándares internacionales como el PMBOK Guide. - Establecer benchmarks y comparar resultados. - Fomentar el desarrollo escalonado de capacidades en gestión de proyectos. - Integrar herramientas y métodos adaptados a las necesidades organizativas específicas. 	<p>Se destaca el crecimiento y la demanda en la gestión de proyectos, así como los vacíos en la investigación sobre procesos de aprendizaje y su aplicación en entornos educativos y organizacionales. El trabajo revisó sistemáticamente diez principales revistas internacionales, proponiendo una agenda de investigación centrada en temas como aprendizaje experiencial, juegos serios y alineación de habilidades entre instituciones y organizaciones.</p>
13	(Kucińska-Landwójtowicz et al., 2024)	Organizational maturity models: the leading research fields and opportunities for further studies.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis bibliométrico usando bases de datos como Scopus y WoS. - Clasificar y visualizar datos para identificar tendencias y relaciones clave. - Observar la evolución del interés académico y las tendencias emergentes. - Enfocarse en áreas como gestión de proyectos, gestión del conocimiento y tecnología de la información. - Proponer una agenda de investigación para explorar áreas menos estudiadas como aprendizaje organizacional y alineación de habilidades 	<p>El estudio destaca la adopción creciente de Modelos de Madurez Organizacional (OMMs) en la investigación académica. Se identificaron tendencias clave en áreas como gestión de proyectos, conocimiento y tecnología de la información. Se desarrolló una clasificación de 12 categorías de OMMs, proporcionando un marco para evaluar la madurez organizacional y guiar el desarrollo estratégico.</p>
14	(Bititci et al., 2015)	Value of maturity models in performance measurement.	<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizó un diseño de investigación cualitativo con múltiples estudios de caso. - Se seleccionó un modelo de madurez para evaluar 36 actividades gerenciales en tres niveles: básico, intermedio y avanzado. - Expertos realizaron revisiones estructuradas y equipos de gestión se autoevaluaron en 12 organizaciones manufactureras europeas. - Se emplearon técnicas como el mapeo causal para analizar las relaciones entre madurez gerencial, evaluaciones de expertos y desempeño organizacional. 	<p>Los modelos de madurez en gestión de proyectos permiten evaluar y mejorar prácticas de gestión, fomentando la discusión y el aprendizaje organizacional. Facilitan autoevaluaciones rápidas y eficientes, promoviendo revisiones regulares. El experto pasa de ser consultor a facilitador, guiando al equipo en una autoevaluación crítica. Estos modelos funcionan mejor en entornos abiertos y colaborativos, ayudando a identificar mejoras. Con el tiempo, los equipos pueden autoevaluarse sin facilitadores externos, aunque la guía experta sigue siendo útil para el cambio organizacional.</p>
15	(Shukla & Sushil, 2022).	Benchmarking the practices of flexibility with maturity models and frameworks of organizational capabilities.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos claros. - Evaluación utilizando modelos de madurez como CMMI y FMM. - Identificación y solución de problemas organizacionales. - Integración de flexibilidad como capacidad esencial. - Comparación y alineación con otros modelos de madurez. - Desarrollo de indicadores y prácticas adaptadas a diferentes niveles de madurez. - Promoción de la gestión del cambio y la innovación. - Implementación de revisiones continuas y autoevaluaciones. - Utilización de expertos como facilitadores. 	<p>El estudio muestra que el Modelo de Madurez de Flexibilidad (FMM) mejora las capacidades organizacionales y la flexibilidad, respaldado por su comparación positiva con otros modelos de madurez. Se enfoca en prácticas mínimas para fortalecer áreas clave como la cadena de suministro, recursos humanos y estrategia, integrando indicadores de otros modelos para mejorar la ejecución del trabajo. En resumen, el FMM ofrece un marco integral para optimizar la flexibilidad y mejorar continuamente las operaciones organizacionales.</p>

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			- Comunicación efectiva de resultados y mejoras.	
16	(Shang et al., 2023)	Study on the Impact of Trust and Contract Governance on Project Management Performance in the Whole Process Consulting Project—Based on the SEM and fsQCA Methods.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar datos descriptivos de posición, educación, horas de trabajo y tipo de negocio. - Verificar fiabilidad y validez del modelo con coeficiente alfa de Cronbach y análisis de validez. - Evaluar ajuste del modelo usando análisis de máxima verosimilitud y varios índices. - Estudiar varianza de método común mediante análisis factorial. - Investigar efectos directos y de mediación entre gobierno contractual, confianza, intercambio de conocimientos y desempeño en gestión de proyectos. - Discutir resultados para interpretar impactos y validar hipótesis con evidencia empírica. 	El método de análisis cualitativo comparativo combina investigación cualitativa y cuantitativa para estudiar cómo la gobernanza contractual, la confianza y el intercambio de conocimientos afectan el desempeño de la gestión de proyectos, identificando configuraciones óptimas para mejorar los resultados del proyecto.
17	(Young et al., 2020)	The relationship between project governance mechanisms and project success: An international data set.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un modelo de medición con 13 indicadores y 6 constructos, validado con alta fiabilidad y validez. - Utilizar análisis PLS para estudiar correlaciones entre constructos de gobernanza y éxito del proyecto en diferentes etapas. - Refinar el modelo iterativamente basado en el GFI para asegurar un buen ajuste. 	La investigación destaca la importancia crucial de una gobernanza efectiva en proyectos, basada en teorías de gobierno corporativo y gestión del cambio. Mecanismos como el patrocinio, la medición de KPIs y el monitoreo son fundamentales en diferentes etapas del proyecto, destacando la gestión del cambio y la confianza en líderes como factores clave para el éxito.
18	(Haq et al., 2018)	Project Governance, Project Performance, and the Mediating Role of Project Quality and Project Management Risk: An Agency Theory Perspective.	<ul style="list-style-type: none"> - Demografía y perfil: Datos como género, edad, calificación, cargo y experiencia en proyectos. - Análisis estadístico: Correlaciones entre rendimiento del proyecto, calidad, gobernanza, riesgo y liderazgo. - Validación y confiabilidad: Uso de CFA para validar escalas y coeficiente alfa para confiabilidad. - Modelo SEM: Evaluación de impactos directos e indirectos en el rendimiento del proyecto. - Mediación y moderación: Estudio de mediaciones (calidad y riesgo) y moderación (liderazgo). - Indicadores de ajuste: CMIN/DF, CFI, GFI, AGFI, RMSEA para ajuste del modelo. - Contexto aplicativo: Consideraciones socioculturales y económicas locales. 	Los resultados del estudio indican que una gobernanza efectiva puede mejorar el rendimiento del proyecto, mediada completamente por la calidad del proyecto y el riesgo de gestión. Además, el liderazgo efectivo se muestra crucial para el éxito del proyecto. Estos hallazgos sugieren que establecer estructuras de gobernanza sólidas y gestionar proactivamente la calidad y los riesgos puede mejorar significativamente el rendimiento en empresas de software en contextos como Pakistán.
19	(Musawir et al., 2017)	Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation.	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de gobernanza: Define roles y responsabilidades claras. - Gestión de beneficios: Asegura el logro de objetivos y beneficios del proyecto. - Dimensiones de éxito: Evalúa el éxito en alcance, entrega y impacto del proyecto. - Análisis SEM: Usa SEM para validar relaciones entre gobernanza, beneficios y éxito. - Mediación de BM: Examina cómo la gestión de beneficios afecta el éxito del proyecto. 	La Gobernanza Efectiva de Proyectos (EPG) mejora la Gestión de Beneficios (BM) y contribuye positivamente a todas las dimensiones del éxito del proyecto, destacando la importancia de un enfoque orientado a beneficios para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.
20	(Umasekar, 2024).	Evaluating the Role of Project Management Offices (PMOs) in Large-Scale Construction Projects: Insights from Construction Industry Professionals.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de objetivos alineado con metas organizacionales. - Eficiencia en recursos optimizando asignaciones. - Procesos estandarizados para consistencia. - Comunicación efectiva interna y externa. - Gestión de riesgos robusta. - Integración de Prácticas Sostenibles para cumplir estándares. 	Los PMOs en la construcción aseguran alineación de objetivos, eficiencia en recursos, estándares de procesos y gestión de riesgos. Aunque enfrentan desafíos como resistencia al cambio y falta de apoyo gerencial, tienen un impacto positivo en gestión de proyectos, calidad y sostenibilidad, impulsando la innovación tecnológica y la competitividad del sector.
21	Silvius & Schipper, 2014).	Sustainability in project management: A literature review and impact analysis.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de sostenibilidad: Utilizar la definición de desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer las futuras generaciones. 	La integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos implica un cambio de paradigma hacia la consideración de impactos sociales, ambientales y económicos. Esto requiere un enfoque

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones clave: Integrar aspectos económicos, sociales y ambientales, incluyendo la triple línea de fondo (Personas, Planeta, Ganancias) y otras como orientación temporal, local-global, y reducción de riesgos. - Impacto en proyectos: Evaluar cómo la sostenibilidad afecta la integración de prácticas sostenibles en todas las etapas del proyecto y en la gestión ética y transparente de sus impactos. - Participación de interesados: Fomentar la participación activa de todas las partes relevantes para desarrollar soluciones sostenibles y consensuadas. - Reducción de riesgos y desperdicios: Aplicar principios para reducir riesgos y eliminar desperdicios, mejorando la eficiencia y minimizando impactos negativos. 	holístico y menos mecánico en la dirección de proyectos, donde los gestores asumen roles más éticos y transparentes, promoviendo el desarrollo sostenible mediante la planificación, monitoreo y control de aspectos ambientales, económicos y sociales a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
22	(Taana, & Raju, 2021)	Assessing the Impact of Project Management Frameworks Adoption on Project Success: A Study Moderated by Culture.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Planificación - Gestión de recursos - Estándares y procesos - Comunicación - Gestión de riesgos - Evaluación y control - Sostenibilidad - Participación - Transparencia - Cultura organizacional 	Este estudio muestra que la adopción de marcos de gestión de proyectos (PMFs) y una cultura organizacional alineada mejoran el éxito de los proyectos. Se recomienda considerar ambos factores y promover políticas que obliguen a implementar PMFs.
23	(Varajão et al., 2022)	Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de Proyectos: Incluye ERP/CRM, sistemas personalizados, BI, y mejora de procesos. - Desarrollo/ Implementación: Prioriza desarrollo personalizado y COTS combinado. - Duración y presupuesto: Proyectos típicamente duran hasta nueve meses con presupuestos variados. - Frecuencia de procesos: Alta ejecución en costos, tiempo, y alcance; menos en riesgos, adquisiciones, y calidad. - Éxito del proyecto: Mayoría de proyectos logran altos niveles de éxito (52% en niveles superiores). - Análisis estadístico: Utiliza pruebas no paramétricas para evaluar influencia de procesos en el éxito del proyecto. 	El estudio muestra que la mayoría de los proyectos de sistemas de información cumplen con el alcance, tiempo y presupuesto según lo planeado inicialmente, aunque solo un pequeño porcentaje logra cumplir simultáneamente con estos tres aspectos. Se encontró que una amplia gama de procesos de gestión de proyectos influye significativamente en el éxito general del proyecto, destacando la importancia de una gestión profesional y madura para mejorar los resultados organizacionales.
24	(Spotswood & Warren, 2017)	The development of a framework for effective interdisciplinary behaviour change project management.	<ul style="list-style-type: none"> - Marco conceptual integrador. - Metas claras y alcanzables. - Gestión eficaz de equipos interdisciplinarios. - Liderazgo coordinado. - Estructura organizativa adecuada. - Gestión de riesgos y calidad integrada. - Capacitación continua del equipo. - Evaluación y ajustes periódicos. - Comunicación transparente. - Flexibilidad ante cambios. 	Este estudio enfoca en mejorar la gestión de proyectos de cambio de comportamiento interdisciplinario, superando barreras entre disciplinas para abordar problemas complejos como obesidad y contaminación. El marco desarrollado ofrece puntos clave para prácticas efectivas, promoviendo colaboración y futuras investigaciones en el campo.
25	(Nyman & Öörni, 2023)	Successful projects or success in project management - are projects dependent on a methodology?	<ul style="list-style-type: none"> - Formalidad y flexibilidad: Integrar prácticas formales con capacidad de adaptación rápida. - Exploración vs. Explotación: Diferenciar entre proyectos estándar y de innovación. - Roles definidos: Especificar roles como comunicación y gestión del cambio. - Gestión de cambios: Implementar planes formales para transiciones fluidas. - Documentación y planificación: Detallar arquitectura IT y planes de comunicación. - Flexibilidad adaptativa: Ajustar planes según necesidades emergentes. - Gestión de riesgos y calidad: Integrar procesos para mitigar riesgos y asegurar calidad. 	Este estudio examina cómo la gestión de proyectos puede facilitar el éxito adaptándose al grado de exploración necesario. Proyectos enfocados en explotación se benefician de formalidad y TPM, mientras que los exploratorios requieren discreción, como APM o sin metodología establecida. El equilibrio entre formalidad y discreción es crucial para el éxito del proyecto.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			<ul style="list-style-type: none"> - Metodologías híbridas: Adoptar elementos variados según cada proyecto. - Aprendizaje continuo: Fomentar el aprendizaje organizacional. - Medición y evaluación: Establecer métricas claras para evaluación continua. 	
26	(Sailer, 2019)	Project management methods as a way to ambidexterity.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos: Establecer una visión clara del producto al inicio para explorar nuevas direcciones. - Planificación del sprint: Priorizar tareas para equilibrar exploración inicial con optimización continua. - Ejecución del sprint: Procesar tareas eficientemente, enfocándose en cumplir objetivos (explotación). - Intercambio diario: Comunicación diaria para compartir progresos y resolver problemas. - Feedback del cliente: Obtener retroalimentación temprana para ajustar la visión y el backlog. - Feedback del equipo: Reflexionar sobre el desempeño y optimizar prácticas existentes. 	Este estudio demuestra cómo Scrum y otros métodos ágiles facilitan la ambidestreza en proyectos al alternar entre acciones de explotación y exploración. Roles específicos como el Scrum Master son clave para coordinar estos patrones, ofreciendo una comprensión detallada sobre cómo equilibran estos modos y contribuyen significativamente en comparación con estudios anteriores.
27	(Khalifa Haloul et al., 2024)	A Systematic Review of the Project Management Information Systems in Different Types of Construction Projects.	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidades claves: Planificación, monitoreo y evaluación en el ciclo de vida del proyecto. - Herramientas tecnológicas: Desde freeware hasta software como MS Project para proyectos complejos. - PMIS: Automatización de planificación, programación, monitoreo y reportes en proyectos. - Factores críticos: Calidad de la información en PMIS clave para decisiones efectivas. - Mejora continua: Implementación de ciclos para optimizar gestión y calidad de la información. - Marco estratégico: Desarrollo alineado con objetivos organizacionales y prácticas de gestión destacadas. 	La gestión de proyectos en construcción enfrenta desafíos por falta de colaboración y estandarización. El uso intensivo de subsistemas específicos en software mejora el rendimiento. Un enfoque práctico para adquirir requisitos de PMIS reduce el tiempo de desarrollo. Factores críticos como el tamaño del proyecto y el apoyo de la alta dirección son clave para el éxito en proyectos de sistemas de información.
28	(Sankaran et al., 2021)	Investigating collaboration in project management research: using action research as a meta-methodology.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación mediante encuestas: Uso de encuestas para evaluar la colaboración en equipos de investigación. - Importancia de la multidisciplinariedad: Equipos variados enriquecen la investigación. - Liderazgo claro: Un liderazgo efectivo mejora la dirección del proyecto. - Comunicación mejorada: Mejora en la comunicación dentro y entre equipos. - Superación de obstáculos: Enfrentamiento de barreras como burocracia y diferencias de expectativas. 	La investigación destaca la importancia de establecer el orden de los autores y formar equipos multidisciplinarios con profesionales prácticos. Las relaciones previas entre líderes son cruciales para una colaboración efectiva, junto con procesos claros de gestión de proyectos y el cumplimiento de hitos. Se identificaron desafíos como el proceso de revisión de revistas, y se recomendó utilizar talleres presenciales para mejorar el análisis de datos y la cohesión del equipo.
29	(Moraes et al., 2020)	Systematization of absorptive capacity microprocesses for knowledge identification in project management.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar conocimiento necesario. - Definir microprocesos de adquisición. - Perfil profesional variado. - Abordar complejidad e innovación. - Categorizar microprocesos en eventos, interacciones y herramientas. 	El estudio identificó microprocesos clave para la gestión de proyectos, agrupados en eventos, interacciones sociales y uso de herramientas y técnicas. Estos microprocesos facilitan la transformación de conocimiento y mejoran la competitividad organizacional según la complejidad, innovación y criticidad del proyecto.
30	(Saddiqa et al., 2023)	Effects of Contractual Governance on IT Project Performance under the Mediating Role of Project Management Risk: An Emerging Market Context.	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos clave: Objetivos estratégicos y flexibilidad. - Gobernanza y riesgos: Estructuras para alinear estrategias y gestionar riesgos. - Desempeño del proyecto: Evaluación de resultados y cumplimiento de metas. - Validación del modelo: Uso de Smart PLS para asegurar fiabilidad y validez. 	Este estudio destaca cómo los mecanismos de gobernanza contractual, como los elementos fundamentales, de cambio y de gobernanza, pueden mejorar el rendimiento de los proyectos de tecnología de la información al gestionar eficazmente los riesgos y promover resultados exitosos.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

Se lleva a cabo una investigación con una metodología de enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. En la parte cualitativa, se aplica un enfoque aplicado cuyas conclusiones se derivan de la percepción y valoración de los participantes involucrados en el proceso (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023). El objetivo es proporcionar resultados que impulsen el desarrollo y crecimiento de Agrosolidaria Florencia.

Por otro lado, la parte cuantitativa incluye la recolección y análisis de datos numéricos, permitiendo una evaluación estadística que complementa los hallazgos cualitativos. Se emplea un enfoque deductivo, partiendo de premisas, modelos y teorías generales de estándares internacionales para realizar un análisis y diagnóstico específico, con recomendaciones adaptadas al caso de estudio actual (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Este enfoque es descriptivo-propositivo-longitudinal, ya que permite realizar un diagnóstico detallado de un proceso específico a partir de los modelos y teorías seleccionados, evaluarlo y generar recomendaciones de mejora basadas tanto en datos cualitativos como cuantitativos.

Enfoque metodológico

Este documento presenta un enfoque metodológico mixto, que incorpora una herramienta de diagnóstico y apoyo del modelo propuesto. En la parte cualitativa, se detalla un instrumento de medición diseñado específicamente para capturar la percepción de las áreas y de los stakeholders internos y externos involucrados en el proceso de gerencia y madurez de proyectos. Este instrumento cualitativo permitirá

identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas percibidas por los actores clave, proporcionando una visión integral de las experiencias y expectativas relacionadas con la gestión de proyectos.

En la parte cuantitativa, se revisan los proyectos realizados en los últimos cinco años. Este análisis cuantitativo incluye la recopilación y evaluación de datos relevantes sobre el desempeño, los resultados y los indicadores clave de los proyectos anteriores. Se examinan métricas como el cumplimiento de plazos, presupuesto, y satisfacción de los stakeholders, lo que permitirá establecer tendencias y patrones de desempeño. Esta revisión cuantitativa servirá para identificar áreas de mejora y formular recomendaciones basadas en evidencias estadísticas, complementando así los hallazgos cualitativos y proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias de optimización en la gestión y madurez de proyectos.

La combinación de estos enfoques cualitativos y cuantitativos permitirá una comprensión más completa y profunda del estado actual de la gerencia de proyectos, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de mejoras efectivas.

Población y tamaño de muestra

Dado que se adopta un enfoque metodológico mixto, resulta necesario analizar por separado las dimensiones cualitativa y cuantitativa para obtener una comprensión más completa y detallada del objeto de estudio. En la dimensión cualitativa, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la percepción de los stakeholders internos y externos, lo que permite captar sus experiencias, expectativas y opiniones respecto a la gerencia y madurez de proyectos. Este análisis cualitativo proporciona una visión enriquecida y contextualizada de los factores humanos y organizacionales que influyen en el éxito de los proyectos.

Por otro lado, en la dimensión cuantitativa, se realiza una revisión exhaustiva de los proyectos llevados a cabo en los últimos cinco años. Este análisis cuantitativo se centra en la recopilación y evaluación de datos numéricos sobre el desempeño y los resultados de estos proyectos, utilizando métricas clave como el cumplimiento de plazos, presupuestos, calidad y satisfacción de los stakeholders. Al separar estos análisis, se garantiza que cada enfoque reciba la atención y profundidad necesarias para aportar información valiosa y complementaria, lo cual fortalece las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

Análisis cualitativo

La división del análisis cualitativo en percepciones de stakeholders internos y externos se justifica para capturar de manera integral las distintas perspectivas que influyen en la gerencia y ejecución de proyectos en Agrosolidaria Florencia. Los stakeholders internos comprenden personas asociadas directamente a Agrosolidaria Florencia que tienen una relación activa con la gerencia y ejecución de proyectos. Este grupo proporciona una visión detallada y contextualizada sobre los procesos internos, desafíos operativos y prácticas organizacionales. Por su parte, los stakeholders externos incluyen financiadores y/o donadores de los proyectos ejecutados por Agrosolidaria Florencia, quienes aportan una perspectiva crucial sobre la viabilidad, impacto y sostenibilidad de los proyectos desde un punto de vista externo. Al dividir el análisis cualitativo de esta manera, se garantiza una comprensión más completa y equilibrada de las dinámicas y expectativas tanto internas como externas, lo cual es esencial para el desarrollo de estrategias de mejora y toma de decisiones informadas.

Agrosolidaria Florencia cuenta con más de 200 asociados, distribuidos entre 12 organizaciones según sus estatutos. En esta investigación, para el análisis de stakeholders internos, se focalizará en los asociados que tienen incidencia en la gerencia

y gestión de los proyectos, además de ser quienes participan de manera más activa en los proyectos. Para determinar el grado de madurez en las prácticas de gestión de proyectos, se empleará una muestra probabilística. El tamaño de la muestra se calculó utilizando una fórmula adecuada para poblaciones finitas, dado que se conoce el número total de unidades de observación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

$$n = \frac{Z^2 N P Q}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde,

- Z = Nivel de confianza, calculado a partir de las tablas de valores de Z.
- P = Proporción de la población que posee el atributo deseado.
- Q = Proporción de la población que no posee el atributo deseado (1-P).

Nota: Se sugiere utilizar un porcentaje estimado de P=0.5 y Q=0.5 cuando no se dispone de un marco de referencia de muestreos previos.

- N = Tamaño de la población.
- E = Error de estimación.
- n = Tamaño de la muestra.

Para la población de estudio de los stakeholders internos, con un tamaño de N = 10, un nivel de confianza del 95% (Z = 1,96) y un error máximo del 5%, el tamaño de la muestra se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{(1,96)^2 * 10 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(10 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 9,8$$

Aproximando el resultado al siguiente número entero mayor, el tamaño de la muestra calculado debe ser de 10 personas, lo que equivale al 100% del total de la población de estudio (Tabla 7).

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Tabla 7. Ficha técnica del proyecto para stakeholders internos.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de la información	Agosto a Octubre del 2024
País de aplicación	Colombia
Departamento de aplicación	Caquetá
Ciudad de aplicación	Florencia
Cargos de las personas	Asociados a Agrosolidaria Florencia
Población	10 personas
Muestra probabilística	10 personas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Formulario online

Para el análisis de los stakeholders externos, se calculó el tamaño de la muestra siguiendo la fórmula adecuada para poblaciones finitas, igual que los stakeholders internos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023). Para la población de estudio de los stakeholders externos, con un tamaño de $N = 4$, un nivel de confianza del 95% ($Z = 1,96$) y un error máximo del 5%, el tamaño de la muestra se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 4 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(4 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 4,0$$

Aproximando el resultado al siguiente número entero mayor, el tamaño de la muestra calculado debe ser de 4 personas, lo que equivale al 100% del total de la población de estudio (Tabla 8).

Tabla 8. Ficha técnica del proyecto para stakeholders externos.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de la información	Agosto a Octubre del 2024
País de aplicación	Colombia
Departamento de aplicación	Caquetá
Ciudad de aplicación	Florencia
Cargos de las personas	Financiadores y/o donantes
Población	4 personas
Muestra probabilística	4 personas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Formulario online

Definición de variables de diagnóstico

En el desarrollo de esta investigación, la definición de las variables de estudio se llevó a cabo mediante la identificación de aspectos clave de la gestión de proyectos, basándose en la revisión de la literatura y las mejores prácticas propuestas por estándares, marcos de referencia y modelos internacionales, según se muestra en la Tabla 6.

Para el análisis de stakeholders internos se definieron las siguientes variables de diagnóstico:

- **Gestión y comunicación de stakeholders:** Evaluar cómo se manejan las expectativas, la comunicación y las diferencias de opinión entre los stakeholders internos y externos es esencial para alinear a todos con los objetivos del proyecto y asegurar su apoyo continuo.

- **Herramientas, metodologías y recursos:** Analizar las herramientas y metodologías usadas para la colaboración, motivación y asignación de recursos permite optimizar estos aspectos, mejorando la eficiencia y efectividad del equipo.
- **Planificación y gestión de proyectos:** Evaluar la planificación, gestión de riesgos y adaptación a los cambios asegura que las actividades del proyecto se realicen de manera organizada, alineada con los objetivos, y con la calidad requerida.
- **Evaluación del desempeño y eficiencia:** Medir el rendimiento del equipo y la eficiencia de los procesos permite identificar áreas de mejora, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la implementación de un ciclo de mejora continua.
- **Liderazgo y aprendizaje:** Analizar el tipo de liderazgo, los aprendizajes de proyectos anteriores y su aplicación actual permite identificar mejores prácticas, mejorar habilidades y asegurar la sostenibilidad y documentación efectiva del proyecto.

Para el análisis de stakeholders externos se definieron las siguientes variables de diagnóstico:

- **Cumplimiento financiero:** Esta variable asegura que los recursos se gestionen con precisión y transparencia, evaluando el presupuesto, la contabilidad y la auditoría para garantizar la eficiencia económica del proyecto.
- **Cumplimiento de objetivos del proyecto:** Mide si el proyecto alcanza sus metas y objetivos establecidos, evaluando la adherencia al cronograma y la calidad de los entregables, lo cual refleja el éxito en la ejecución.
- **Gestión del proyecto:** Evalúa la eficacia en la planificación, gestión de riesgos y comunicación, asegurando que el proyecto se ejecute de acuerdo con los planes y objetivos definidos.
- **Aspectos legales y contractuales:** Verifica el cumplimiento de contratos y regulaciones, garantizando que el proyecto respete todos los requisitos legales y contractuales.
- **Sostenibilidad e impacto:** Analiza la viabilidad a largo plazo y el impacto del proyecto en la comunidad, asegurando que los beneficios sean duraderos y positivos para el entorno.

- **Lecciones aprendidas:** Esencial para la mejora continua, eficiencia, gestión de riesgos, transferencia de conocimiento y satisfacción de stakeholders, asegurando el éxito de los proyectos futuros.

Para el análisis cuantitativo se definieron las siguientes variables de diagnóstico:

- **Análisis de duración y fechas:** Permite evaluar la eficiencia temporal y detectar retrasos o adelantos en la ejecución.
- **Análisis financiero:** Facilita la gestión óptima de recursos, identificando sobrecostos o subfinanciaciones y mejorando la asignación de presupuesto.
- **Análisis de objetivos y resultados:** Asegura que los proyectos estén alineados con prioridades estratégicas y objetivos de desarrollo, midiendo el impacto y efectividad.
- **Análisis temporal:** Proporciona una visión histórica y tendencia de los proyectos, permitiendo ajustes en estrategias y políticas de contratación.
- **Análisis de impacto y sostenibilidad:** Garantiza que los proyectos contribuyan al desarrollo sostenible y bienestar de las comunidades, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible.
- **Análisis de documentación, reportes y cumplimiento de normas:** Asegura una gestión transparente y conforme a la normativa, mejorando la rendición de cuentas y calidad del proyecto.

Prototipo del instrumento de medición cualitativo

Se desarrolló un prototipo del instrumento de consulta para recopilar las opiniones y percepciones de los stakeholders internos sobre la gestión de proyectos. Este instrumento siguió el esquema de Likert, donde se calificaba del 1 al 5, siendo (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Poco desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo. Los enunciados abordaron el desarrollo del proyecto según las etapas y procesos identificados previamente en la sección anterior. A continuación, se presenta el instrumento diseñado junto con los enunciados evaluados dentro de cada etapa.

- **Gestión y comunicación de stakeholders:**
 1. ¿En qué medida considera que la comunicación entre los miembros del equipo y los stakeholders es efectiva?
 2. ¿Qué tan satisfecho está con los canales de comunicación utilizados entre los miembros del equipo y los stakeholders?
 3. ¿Cómo evalúa la definición y gestión de las expectativas de los stakeholders en el proyecto?
 4. ¿Qué tan bien se manejan las diferencias de opinión entre los stakeholders según su percepción?
 5. ¿Cuán satisfecho está con la forma en que se valida la satisfacción de los stakeholders con el progreso de los proyectos?

- **Herramientas, metodologías y recursos:**
 6. ¿Cómo percibe la efectividad de las herramientas utilizadas para promover la colaboración en el equipo?
 7. ¿Qué tan útiles considera las herramientas o metodologías empleadas para fomentar la motivación y el empoderamiento en los equipos?
 8. ¿Cómo evalúa la adecuación de las herramientas tecnológicas utilizadas en la ejecución del proyecto?
 9. ¿En qué medida considera que las formas de asignación de recursos a las actividades de un proyecto son adecuadas?
 10. ¿Qué tan apropiadas le parecen las características consideradas para asignar tiempos a las actividades dentro de un proyecto?

- **Planificación y gestión de proyectos:**
 11. ¿Qué tan eficaz considera el enfoque utilizado para planificar y programar las actividades del proyecto?
 12. ¿Cómo valora la identificación y gestión de riesgos en el proyecto según su experiencia?
 13. ¿Qué tan bien percibe la adaptación a los cambios durante la ejecución del proyecto?

14. ¿Cómo evalúa la alineación de los procesos planificados con los objetivos del proyecto?
15. ¿Qué tan satisfecho está con la forma en que se asegura la calidad en el ciclo de vida de un proyecto?

- **Evaluación del desempeño y eficiencia:**

16. ¿Qué tan efectivas considera las metodologías utilizadas para medir el rendimiento del equipo?
17. ¿Cómo percibe la medición del cumplimiento de objetivos en los plazos pactados?
18. ¿Qué tan adecuada le parece la periodicidad utilizada para evaluar la eficiencia de los procesos y la identificación de nuevas tareas o riesgos?
19. ¿Cómo valora las métricas utilizadas para evaluar la eficiencia en los proyectos?
20. ¿Qué tan útiles considera las oportunidades de mejora destacadas en los proyectos ejecutados?

- **Liderazgo y aprendizaje:**

21. ¿Cómo percibe el tipo de liderazgo ejecutado en los proyectos por las cabezas de equipo?
22. ¿Qué tan útiles le parecen los aprendizajes generados de proyectos anteriores?
23. ¿En qué medida cree que esos aprendizajes se aplicaron efectivamente en proyectos posteriores?
24. ¿Cómo evalúa la relevancia de los estudios tomados para mejorar habilidades de desempeño en los proyectos?
25. ¿Qué tan importante considera la sostenibilidad en los proyectos desarrollados?
26. ¿Cómo percibe el uso de la documentación como recurso efectivo en los proyectos?

Igual que para los stakeholders internos, se desarrolló un instrumento de consulta para recopilar las opiniones y percepciones de los stakeholders externos sobre la gestión de proyectos de Agrosolidaria Florencia. Este instrumento siguió el esquema de Likert, donde se calificaba del 1 al 5, siendo (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Poco desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo. Los enunciados abordaron el desarrollo del proyecto según las etapas y procesos identificados previamente en la sección anterior. A continuación, se presenta el instrumento diseñado junto con los enunciados evaluados dentro de cada etapa.

- **Cumplimiento financiero:**

1. ¿Cómo califica la precisión y transparencia en la presentación del presupuesto y el gasto de los proyectos?
2. ¿Qué tan eficaz considera que es la contabilidad del proyecto en términos de registro y seguimiento de las transacciones financieras?
3. ¿Cómo evaluaría la gestión de las auditorías internas o externas en relación con los proyectos?

- **Cumplimiento de objetivos del proyecto:**

4. ¿Qué tan bien están cumpliendo los proyectos con las metas y objetivos establecidos en el plan de proyecto?
5. ¿Cómo califica la adherencia de los proyectos al cronograma establecido?
6. ¿Qué tan satisfactorios son los entregables del proyecto en términos de calidad?

- **Gestión del proyecto:**

7. ¿Cómo califica la eficacia de la planificación y la estrategia de gestión del proyecto?
8. ¿Qué tan bien se están gestionando los riesgos asociados con los proyectos?
9. ¿Cómo evaluaría la eficacia de la comunicación entre el equipo del proyecto, los financiadores y otras partes interesadas?

10. ¿Qué tan capacitado está el personal del proyecto para llevar a cabo sus responsabilidades?
11. ¿Cómo calificaría el desempeño general del equipo del proyecto?
12. ¿Qué tan completa y organizada considera que está la documentación del proyecto?
13. ¿Cómo evaluaría la calidad y puntualidad de los informes de progreso presentados?

- **Aspectos legales y contractuales:**

14. ¿Qué tan bien se están cumpliendo los acuerdos establecidos para los proyectos?
15. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables a los proyectos?

- **Sostenibilidad e impacto:**

16. ¿Qué tan sostenibles considera que son los beneficios de los proyectos a largo plazo?
17. ¿Cómo evaluaría el impacto de los proyectos en la comunidad o el sector objetivo?
18. ¿Qué tan bien se están gestionando los aspectos ambientales relacionados con los proyectos?
19. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de los estándares sociales y laborales en los proyectos?
20. ¿Qué tan efectivas han sido las consultas y la participación de las partes interesadas en el proyecto?

- **Lecciones aprendidas:**

21. ¿Cómo calificaría el proceso de documentación y aplicación de lecciones aprendidas durante el proyecto?

Validación del instrumento de medición cualitativo

El análisis de los resultados del instrumento prototipo de medición cualitativo se divide en las opiniones y percepciones de los stakeholders internos y externos. Estos resultados revelan una percepción generalmente positiva las etapas y procesos evaluados.

Stakeholders internos

Para la validación del instrumento de medición cualitativo de los stakeholders internos se aplicaron las preguntas por medio de un formulario online

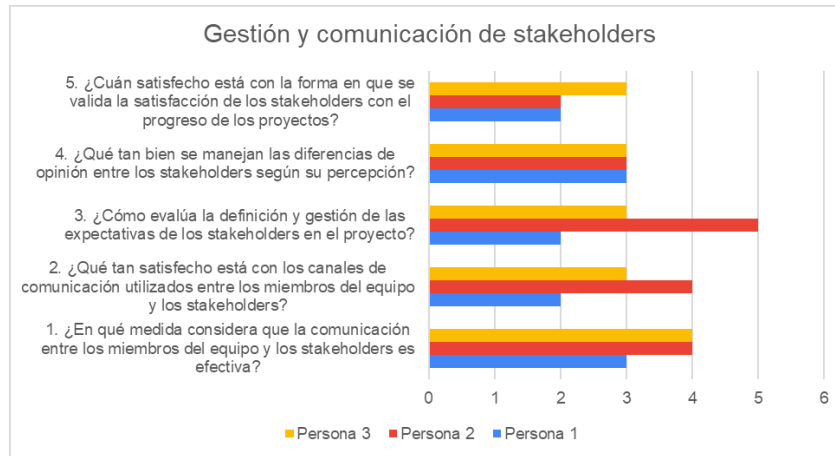
(<https://forms.gle/ZWpR8YjgGxno4wkU6>) a tres personas relacionadas con la gerencia de proyectos en Agrosolidaria Florencia (Ver Anexo 1). Estas respuestas permitieron realizar el siguiente análisis.

Se ha realizado una evaluación detallada de diversos aspectos relacionados con la gestión de proyectos, comunicación con stakeholders, uso de herramientas y metodologías, evaluación del desempeño, liderazgo y aprendizaje dentro de Agrosolidaria Florencia. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos por tres miembros de la organización.

En general, los resultados reflejan un nivel mixto de satisfacción y percepción sobre diferentes áreas de gestión y operación dentro de la organización. Algunas áreas muestran fortalezas claras, mientras que otras revelan oportunidades de mejora significativas.

Gestión y comunicación de stakeholders (Preguntas 1-5; Figura 12)

Figura 12. Respuestas de validación de la etapa Gestión y comunicación de stakeholders

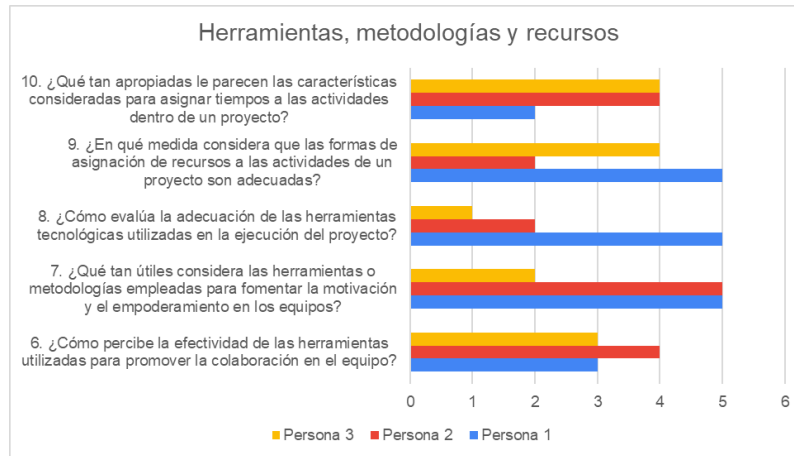


Fuente: Elaboración propia.

- Puntos fuertes:
 - Comunicación efectiva (Pregunta 1): Con un promedio de 3.67, los miembros perciben que la comunicación entre el equipo y los stakeholders es, en general, efectiva.
 - Gestión de expectativas (Pregunta 3): Un promedio de 3.33 indica una percepción neutral a ligeramente positiva en la definición y gestión de expectativas.
- Áreas de mejora:
 - Satisfacción con los canales de comunicación (Pregunta 2) y Manejo de diferencias de opinión (Pregunta 4): Ambos presentan un promedio de 3.0, sugiriendo una percepción neutral que podría beneficiarse de mejoras.
 - Validación de la satisfacción de los stakeholders (Pregunta 5): Con un promedio de 2.33, se evidencia insatisfacción significativa, indicando la necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación y validación.

Herramientas, metodologías y recursos (Preguntas 6-10; Figura 13)

Figura 13. Respuestas de validación de la etapa Herramientas, metodologías y recursos

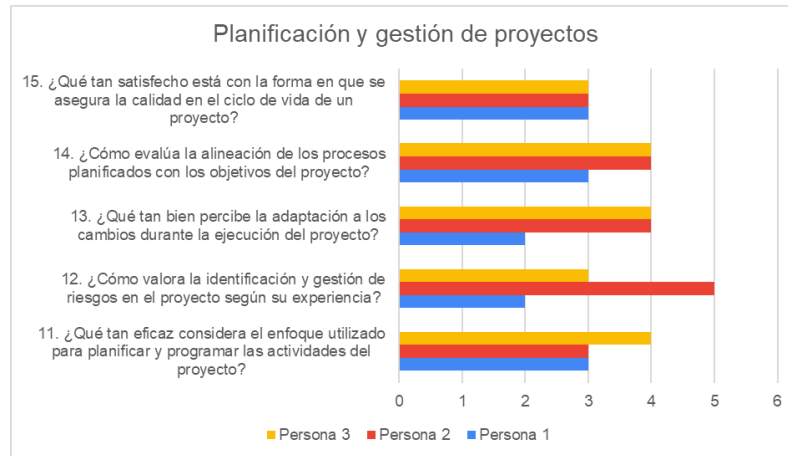


Fuente: Elaboración propia.

- Puntos fuertes:
 - Utilidad para motivación y empoderamiento (Pregunta 7): Un sólido promedio de 4.0 sugiere que las herramientas empleadas son efectivas para motivar y empoderar al equipo.
 - Asignación de recursos (Pregunta 9): Con un promedio de 3.67, se percibe una adecuada asignación de recursos a las actividades del proyecto.
- Áreas de mejora:
 - Adecuación de herramientas tecnológicas (Pregunta 8): Un promedio de 2.67 indica una percepción algo insatisfactoria, señalando la necesidad de evaluar y posiblemente actualizar las herramientas tecnológicas utilizadas.
 - Efectividad de las herramientas para la colaboración (Pregunta 6) y Asignación de tiempos (Pregunta 10): Promedios de 3.33 sugieren una percepción ligeramente positiva, pero con espacio para optimización.

Planificación y gestión de proyectos (Preguntas 11-15; Figura 14)

Figura 14. Respuestas de validación de la etapa Planificación y gestión de proyectos

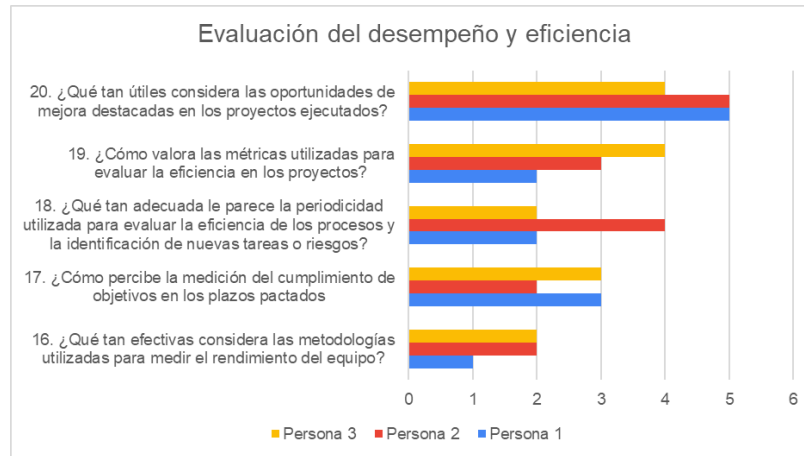


Fuente: Elaboración propia.

- Puntos fuertes:
 - Identificación y gestión de riesgos (Pregunta 12): Con un promedio de 3.67, se valora positivamente este aspecto crítico de la gestión de proyectos.
 - Adaptación a cambios (Pregunta 13) y Alineación con objetivos (Pregunta 14): Ambos con promedios de 3.33, reflejan una percepción positiva hacia la adaptabilidad y alineación de los procesos planificados.
- Áreas de mejora:
 - Planificación y programación de actividades (Pregunta 11) y Aseguramiento de la calidad (Pregunta 15): Promedios de 3.33 y 3.0 respectivamente, sugieren áreas donde se podría reforzar la eficacia de los enfoques utilizados.

Evaluación del desempeño y eficiencia (Preguntas 16-20; Figura 15)

Figura 15. Respuestas de validación de la etapa Evaluación del desempeño y eficiencia

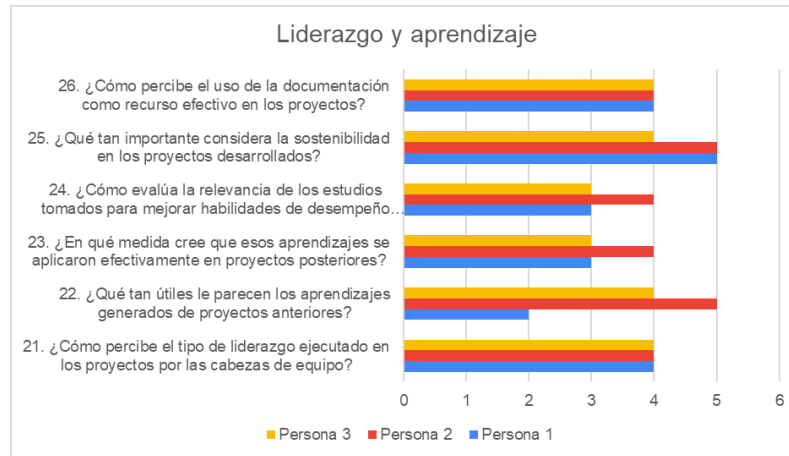


Fuente: Elaboración propia.

- Puntos fuertes:
 - Utilidad de las oportunidades de mejora (Pregunta 20): Un promedio de 3.67 indica una percepción positiva sobre la incorporación de mejoras derivadas de proyectos ejecutados.
- Áreas de mejora:
 - Metodologías para medir el rendimiento (Pregunta 16), Cumplimiento de objetivos en plazos (Pregunta 17), Periodicidad de evaluaciones (Pregunta 18) y Métricas de eficiencia (Pregunta 19): Con promedios entre 2.33 y 2.67, estas áreas reflejan percepciones de insatisfacción o neutralidad, indicando la necesidad de revisar y mejorar los métodos de evaluación del desempeño y eficiencia.

Liderazgo y aprendizaje (Preguntas 21-26; Figura 16)

Figura 16. Respuestas de validación de la etapa Liderazgo y aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

- Puntos fuertes:
 - Aplicación de aprendizajes en proyectos posteriores (Pregunta 23): Un destacado promedio de 4.33 muestra una sólida práctica en la incorporación de lecciones aprendidas.
 - Relevancia de estudios para mejorar habilidades (Pregunta 24): Con un promedio de 3.67, se valora positivamente la formación continua.
- Áreas de mejora:
 - Percepción del liderazgo (Pregunta 21) y Uso de la documentación (Pregunta 26): Promedios de 3.33 sugieren áreas con percepciones positivas pero que aún podrían beneficiarse de mejoras adicionales.
 - Utilidad de los aprendizajes generados (Pregunta 22) e Importancia de la Sostenibilidad (Pregunta 25): Con promedios de 3.0 y 3.33, respectivamente, indican percepciones neutras a positivas, pero con potencial para fortalecer estos aspectos.

Observaciones para la mejora del instrumento de evaluación

Los participantes también proporcionaron comentarios constructivos respecto al instrumento de evaluación utilizado:

- Se sugirió mejorar la claridad en la definición de "stakeholders" y especificar claramente el contexto temporal (pasado, presente, futuro) en las preguntas.
- Se señaló que algunas preguntas presentan discrepancias entre la introducción y el cuerpo de la pregunta, lo que puede generar confusión y requiere una revisión para asegurar coherencia y claridad.

Stakeholders externos

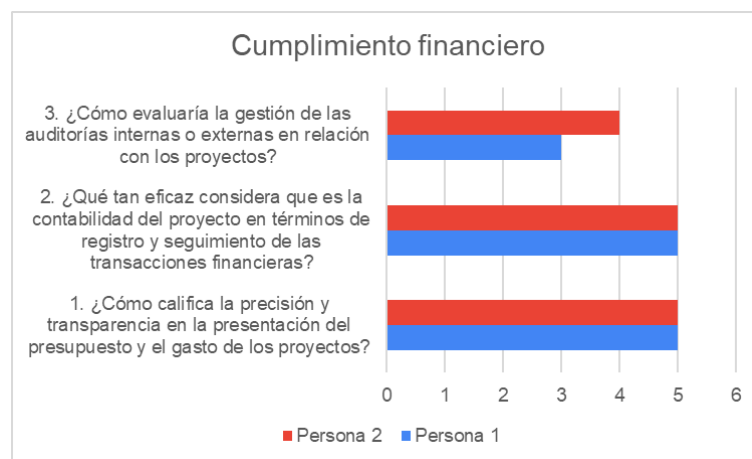
Para la validación del instrumento de medición cualitativo de los stakeholders externos se aplicaron las preguntas por medio de un formulario online

(<https://forms.gle/iwyGxsiGegaETTD8>) a dos personas pertenecientes a las organizaciones externas financiadoras de proyectos para Agrosolidaria Florencia (Ver Anexo 2). Estas respuestas permitieron realizar el siguiente análisis.

Para realizar un análisis completo que permita mejorar el prototipo del instrumento de medición, abordaremos cada uno de los componentes evaluados, las sugerencias recibidas, y cómo pueden integrarse mejoras que optimicen su efectividad.

Cumplimiento financiero (Figura 17).

Figura 17. Respuestas de validación de la etapa Cumplimiento financiero

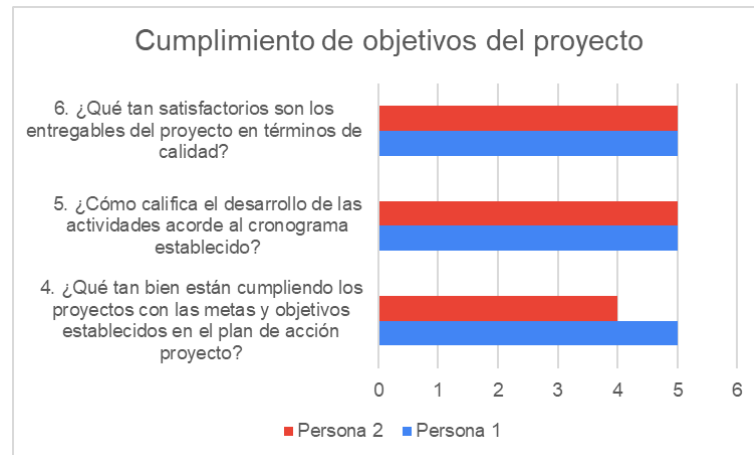


Fuente: Elaboración propia.

- Análisis: Las preguntas en esta sección parecen estar bien formuladas y enfocadas en aspectos clave del cumplimiento financiero, como la transparencia, eficacia contable y gestión de auditorías. Sin embargo, podrían ser mejoradas incluyendo opciones que permitan a los evaluadores dar detalles adicionales sobre las áreas de mejora, como especificar problemas comunes encontrados o sugerencias para mejorar la gestión financiera.
- Mejoras propuestas:
 - Añadir una opción de respuesta abierta en cada pregunta para que los evaluadores puedan brindar comentarios específicos.
 - Incluir una pregunta adicional sobre la eficacia de la comunicación financiera entre el equipo del proyecto y los financiadores para obtener una visión más completa.

Cumplimiento de objetivos del proyecto (Figura 18)

Figura 18. Respuestas de validación de la etapa Cumplimiento de objetivos del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

- Análisis: Las preguntas abordan aspectos críticos del cumplimiento de objetivos, como la adherencia a metas, cronograma y calidad de entregables. Sin embargo, las sugerencias indica que las preguntas 4 y 5 podrían beneficiarse de una distinción más clara entre el cumplimiento cuantitativo de metas y el desarrollo cualitativo de las actividades.
- Mejoras propuestas:

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

- Reformular la pregunta 4 para enfocarla en el cumplimiento cuantitativo de las metas.
- Ajustar la pregunta 5 para centrarse en la evaluación cualitativa del desarrollo de actividades, asegurando una distinción clara con la pregunta 4.
- Modificar la redacción según las sugerencias, para evitar ambigüedades en la interpretación.

Gestión del proyecto (Figura 19)

Figura 19. Respuestas de validación de la etapa Gestión del proyecto

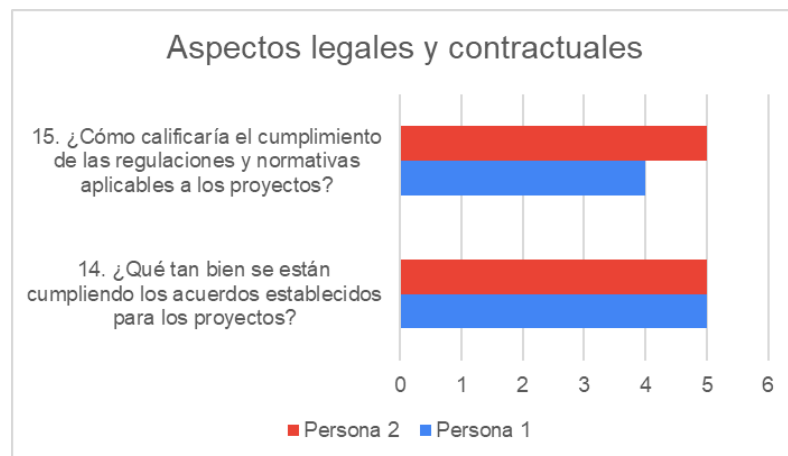


Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis:** La gestión del proyecto es evaluada de manera integral, cubriendo planificación, gestión de riesgos, comunicación, y desempeño del equipo. Las sugerencias sobre la gestión de riesgos recomiendan la misma mejora de redacción que en las preguntas sobre cumplimiento de objetivos.
- **Mejoras propuestas:**
 - Implementar las sugerencias para ajustar la redacción de la pregunta 8, asegurando consistencia.
 - Incluir una pregunta adicional que evalúe la capacidad del equipo para adaptarse a cambios imprevistos, lo que puede proporcionar una visión más dinámica de la gestión del proyecto.

Aspectos legales y contractuales (Figura 20)

Figura 20. Respuestas de validación de la etapa Aspectos legales y contractuales

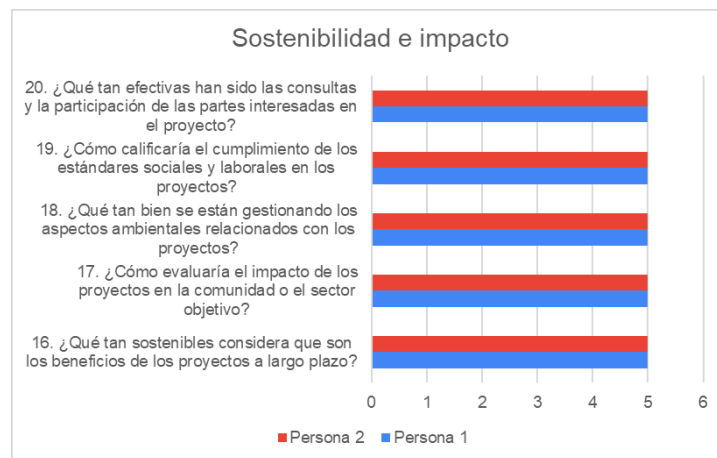


Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis:** Las sugerencias destacan la importancia de evaluar no solo las relaciones externas sino también las internas, como las interacciones con consultores, empleados, y proveedores. Esto es crucial para asegurar una evaluación completa de los aspectos legales y contractuales.
- **Mejoras propuestas:**
 - Incluir preguntas adicionales que aborden las relaciones internas en la organización, como la evaluación de los contratos con empleados y proveedores.
 - Desarrollar preguntas que exploren la eficacia de los mecanismos de cumplimiento interno y cómo estos afectan el éxito general del proyecto.

Sostenibilidad e impacto (Figura 21)

Figura 21, Respuestas de validación de la etapa Sostenibilidad e impacto

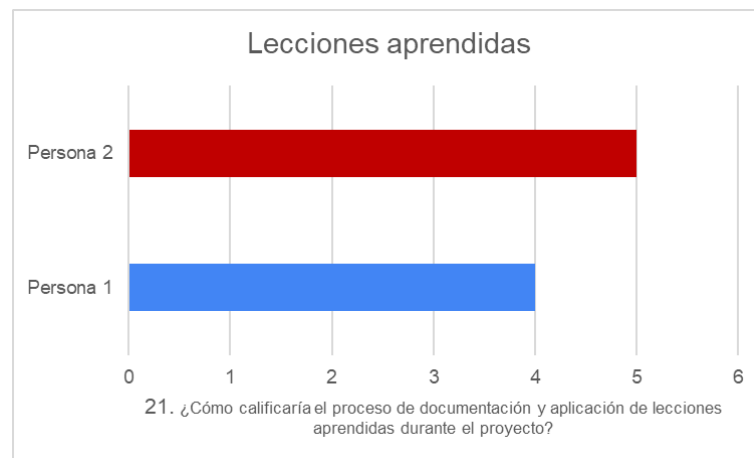


Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis:** Se sugiere que algunos aspectos laborales pueden ser más apropiados en la sección de aspectos legales y contractuales, y que las preguntas sobre sostenibilidad deberían enfocarse más en lo social, económico y ambiental.
- **Mejoras propuestas:**
 - Reubicar la pregunta 19 en la sección de aspectos legales y contractuales si aborda principalmente temas laborales.
 - Desarrollar preguntas que se enfoquen en la sostenibilidad de la organización y la de los proyectos, abordando ambos aspectos de manera diferenciada.
 - Considerar la inclusión de preguntas que midan cómo se puede mejorar la sostenibilidad y el impacto social, económico y ambiental a través de futuras intervenciones.

Lecciones aprendidas (Figura 22)

Figura 22. Respuestas de validación de la etapa Lecciones aprendidas



Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis:** Esta pregunta es fundamental para evaluar cómo la organización maneja y aplica las experiencias adquiridas. Sin embargo, podría beneficiarse de un enfoque más detallado en las herramientas y métodos específicos utilizados para documentar y aplicar lecciones aprendidas.
- **Mejoras propuestas:**
 - Ampliar la pregunta para incluir una evaluación de los métodos utilizados para compartir y aplicar lecciones aprendidas en futuros proyectos.
 - Considerar la inclusión de preguntas sobre la frecuencia y eficacia de las revisiones de lecciones aprendidas durante el ciclo de vida del proyecto.

Observaciones para la mejora del instrumento de evaluación

El prototipo del instrumento de medición es robusto, pero puede mejorarse a través de ajustes en el lenguaje, la inclusión de preguntas adicionales, y una mayor diferenciación en algunos aspectos clave. Las siguientes recomendaciones generales pueden ser útiles:

- **Claridad en el lenguaje:** Asegurar que todas las preguntas estén formuladas de manera clara y consistente, especialmente en términos de la escala de evaluación.

- Diversificación de preguntas: Incluir preguntas adicionales que cubran aspectos no contemplados o que profundicen en áreas clave, como la sostenibilidad interna y externa.
- Evaluación dinámica: Incorporar preguntas que evalúen la capacidad de adaptación del equipo del proyecto y la eficacia de la aplicación de lecciones aprendidas.

Instrumento de medición cualitativo validado

Stakeholders internos

Con base en el análisis realizado, las preguntas del instrumento de evaluación podrían ajustarse para mejorar la claridad, coherencia y relevancia. Estas preguntas revisadas buscan abordar las áreas de mejora identificadas en el análisis previo y ofrecer un enfoque más claro y directo para la evaluación de los proyectos dentro de Agrosolidaria Florencia. A continuación, se presentan versiones mejoradas de las preguntas, tomando en cuenta las sugerencias y observaciones de los participantes del prototipo.

- **Gestión y comunicación de stakeholders:**
 1. Durante el desarrollo del proyecto fue efectiva la comunicación entre los miembros del equipo y los stakeholders.
 2. ¿Que tan de acuerdo está con los canales de comunicación utilizados entre los miembros del equipo y los stakeholders a lo largo del proyecto?
 3. ¿Que tan de acuerdo está con la definición y gestión de las expectativas de los stakeholders desde el inicio hasta el final del proyecto?
 4. Durante el proyecto hubo un buen manejo de las diferencias de opinión entre los stakeholders.
 5. ¿Qué tan de acuerdo está con los métodos utilizados para validar la satisfacción de los stakeholders con el progreso del proyecto?
- **Herramientas, metodologías y recursos:**
 6. Las herramientas utilizadas para promover la colaboración en el equipo a lo largo del proyecto han sido efectivas.

7. ¿Está de acuerdo con la utilidad de las herramientas o metodologías empleadas para fomentar la motivación y el empoderamiento en el equipo durante el proyecto?
 8. En términos de funcionalidad y eficiencia, ¿Está de acuerdo con la tecnología utilizada en la ejecución del proyecto?
 9. ¿La asignación de recursos a las actividades del proyecto fue adecuada y equitativa?
 10. ¿Qué tan de acuerdo está con los criterios utilizados para asignar tiempos a las actividades dentro del proyecto?
- **Planificación y gestión de proyectos:**
 11. El enfoque utilizado para la planificación y programación de las actividades del proyecto desde su inicio hasta su conclusión ha sido eficaz y eficiente.
 12. Hubo una buena identificación y gestión de los riesgos en el proyecto durante su ejecución
 13. El proyecto se adaptó efectivamente a los cambios que surgieron durante su ejecución
 14. Hubo una correcta alineación de los procesos planificados, con los objetivos del proyecto desde la planificación hasta la ejecución
 15. Las medidas implementadas para asegurar la calidad en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto han sido satisfactorias.
 - **Evaluación del desempeño y eficiencia:**
 16. Las metodologías utilizadas para medir el rendimiento del equipo durante el proyecto han sido efectivas.
 17. La medición del cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos establecidos en el proyecto ha sido precisa.
 18. ¿Qué tan de acuerdo está con la frecuencia aplicada para evaluar la eficiencia de los procesos y la identificación de nuevas tareas o riesgos durante el proyecto?
 19. Las métricas utilizadas para evaluar la eficiencia del proyecto desde su inicio hasta su finalización han generado valor en el proyecto.
 20. Las oportunidades de mejora identificadas en los proyectos han sido útiles y aplicadas en proyectos posteriores.

- **Liderazgo y aprendizaje:**

21. El liderazgo ejercido por los líderes de equipo durante la ejecución del proyecto ha sido acorde a las necesidades de este.
22. Los aprendizajes de proyectos previos se han aplicado efectivamente en proyectos posteriores.
23. Los estudios o capacitaciones tomadas para mejorar las habilidades de desempeño en los proyectos se consideran relevantes.
24. La sostenibilidad ha sido importante en los proyectos desarrollados por la organización.
25. La documentación es un recurso efectivo durante todas las fases del proyecto

Stakeholders externos

Con base en el análisis realizado, las preguntas del instrumento de medición han sido ajustadas para mejorar claridad, especificidad y evitar redundancias. Estas preguntas revisadas buscan abordar las áreas de mejora identificadas en el análisis previo y proporcionar un enfoque más completo y preciso para la evaluación de los proyectos.

- **Cumplimiento de objetivos del proyecto:**

1. ¿Está de acuerdo con el cumplimiento de las metas y objetivos cuantitativos establecidos en el plan de acción del proyecto?
2. ¿Qué tan de acuerdo está con el cumplimiento del desarrollo de actividades del proyecto conforme al cronograma y al plan de acción?
3. ¿Los productos y resultados del proyecto han sido satisfactorios en términos de calidad?

- **Gestión del proyecto:**

4. ¿Está de acuerdo con la eficacia de la planificación y estrategia de gestión del proyecto en su totalidad?
5. ¿Los riesgos asociados al proyecto, incluyendo la identificación y mitigación, han sido correctamente gestionados?

6. ¿La comunicación entre el equipo del proyecto, financiadores y otras partes interesadas ha sido eficiente?
 7. ¿El personal del proyecto en el desempeño de sus responsabilidades se ha mostrado capacitado y eficiente?
 8. ¿La documentación del proyecto, incluyendo informes de progreso, se considera completa y organizada?
- **Cumplimiento financiero:**
 9. ¿Qué tan de acuerdo está con la claridad y precisión en la presentación del presupuesto y los reportes financieros del proyecto?
 10. ¿Es eficaz el sistema de contabilidad del proyecto para registrar y monitorear las transacciones financieras?
 11. ¿Está de acuerdo con la respuesta y manejo de las auditorías internas y/o externas, en el proyecto?
 - **Aspectos legales y contractuales:**
 12. ¿En el proyecto se han cumplido los acuerdos contractuales y regulaciones legales?
 13. ¿Se han gestionado correctamente los acuerdos contractuales con consultores, empleados, proveedores y otros colaboradores internos?
 - **Sostenibilidad e impacto:**
 14. ¿El proyecto ha generado impactos positivos en la comunidad y en la gestión ambiental?
 15. ¿Qué tan de acuerdo está con la sostenibilidad de los beneficios generados por los proyectos a largo plazo?
 16. ¿Se ha cumplido con los estándares sociales y laborales en los proyectos, asegurando que estos aspectos se gestionen adecuadamente?
 17. ¿Han sido efectivas las consultas y la participación de las partes interesadas en el proyecto?
 - **Lecciones aprendidas:**
 18. ¿Qué tan de acuerdo está con que se ha documentado y aplicado el aprendizaje obtenido durante el proyecto para mejorar futuras iniciativas?

Prototipo del instrumento de medición cuantitativo

El uso de un instrumento de medición cuantitativo permite obtener datos precisos y objetivos para mejorar la toma de decisiones en la gestión de proyectos. Para este trabajo, se mide la duración promedio de los proyectos, la variación entre entidades, y se analizan patrones en las fechas de inicio y liquidación, así como el estado actual de los proyectos. Se calcula el valor total, identificando los proyectos de mayor y menor valor y su distribución entre entidades. Se determina el costo promedio mensual y la correlación entre duración y valor. Además, se identifican los objetivos y actividades más comunes, y se cuantifican los proyectos enfocados en producción agroecológica y empoderamiento social. Se analiza la frecuencia y diferencias de valores y duraciones entre entidades, y la evolución temporal de los proyectos. También se mide el impacto en comunidades locales, sostenibilidad ambiental, percepción sobre capacitación y desempeño del personal, calidad de la documentación y cumplimiento de aspectos legales y estándares sociales. Este enfoque asegura una gestión eficiente, equitativa y sostenible. A continuación, se presenta el instrumento diseñado.

- **Análisis de duración y fechas:**
 1. ¿Cuál es la duración promedio de los proyectos?
 2. ¿Cómo varía la duración de los proyectos entre diferentes entidades contratantes?
 3. ¿Cuántos proyectos están aún en ejecución y cuáles ya se han liquidado?

- **Análisis financiero:**
 4. ¿Cuál es el valor total de todos los proyectos combinados?
 5. ¿Cuál es el proyecto de mayor valor y cuál es el de menor valor?
 6. ¿Cuál es la distribución del valor de los proyectos entre las diferentes entidades contratantes?
 7. ¿Cuál es el costo promedio por mes de cada proyecto?
 8. ¿Hay alguna correlación entre la duración del proyecto y su valor total?

- **Análisis de objetivos y resultados:**
 9. ¿Cuáles son los objetivos más comunes entre los proyectos?
 10. ¿Qué tipo de actividades se están financiando predominantemente?
 11. ¿Cuántos proyectos están enfocados en el fortalecimiento de la producción agroecológica?
 12. ¿Cuántos proyectos tienen como objetivo principal el empoderamiento y la reconciliación social?

- **Análisis temporal:**
 13. ¿Cómo ha evolucionado el número y valor de los proyectos a lo largo del tiempo?
 14. ¿Se observan incrementos significativos en los valores de los proyectos en algún periodo específico?

- **Análisis de impacto y sostenibilidad:**
 15. ¿Qué porcentaje de los proyectos están destinados a proyectos con impacto directo en comunidades locales?
 16. ¿Cuántos proyectos incluyen componentes de sostenibilidad ambiental?
 17. ¿Cuál es la percepción sobre la capacitación y el desempeño del personal involucrado en estos proyectos?

- **Análisis de documentación, reportes y cumplimiento de normas:**
 18. ¿Qué tan completa y organizada se considera la documentación de los proyectos?
 19. ¿Cómo se evalúa la calidad y puntualidad de los informes de progreso presentados?
 20. ¿Qué tan bien se están cumpliendo los proyectos y acuerdos establecidos?
 21. ¿Cómo se está gestionando el cumplimiento de los estándares sociales y laborales en los proyectos?

Validación del instrumento de medición cuantitativo

Para la validación del prototipo, se resolvieron las preguntas a partir de información de los proyectos proporcionada por la dirección de Agrosolidaria Florencia (Tabla 9).

El primer análisis de los proyectos revela una duración promedio de 17,5 meses, con variaciones significativas entre las entidades contratantes. Proyectos financiados por organizaciones como el PNUD y la Cooperativa Utrahuilca presentan una duración de 16 meses, mientras que otros, como los gestionados por el Fondo Colombia en Paz y el Programa Amazonia Mía, tienen plazos más largos, de 20 y 18 meses, respectivamente. Estas diferencias en la duración sugieren que la planificación y ejecución de los proyectos podría adaptarse según la naturaleza de la entidad contratante y el enfoque de cada intervención, optimizando así la eficiencia temporal y los resultados esperados.

Desde una perspectiva financiera, el valor total de los proyectos asciende a \$7.038.946.694 COP. Sin embargo, se observa una alta concentración de recursos en el proyecto del Fondo Colombia en Paz, que representa más del 70% del valor total. Esta distribución asimétrica sugiere una dependencia considerable de una sola fuente de financiamiento, lo que podría afectar la sostenibilidad financiera a largo plazo. En este sentido, sería recomendable diversificar las fuentes de recursos para reducir riesgos. El costo promedio mensual de los proyectos se calcula en \$36.437.878 COP, aunque sería útil desarrollar métricas más detalladas, como el costo por beneficiario o por actividad realizada, para mejorar la eficiencia en el uso de los fondos disponibles.

En cuanto a los objetivos de los proyectos, se destacan principalmente el fortalecimiento de la producción agroecológica y el empoderamiento social, lo que refleja una clara orientación hacia el desarrollo rural sostenible y la inclusión social. La mayoría de los proyectos analizados (aproximadamente el 80%) tienen un impacto directo en las comunidades locales, lo que resalta su relevancia en contextos territoriales específicos.

No obstante, una mayor alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) podría potenciar el impacto y facilitar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Asimismo, es fundamental fortalecer los mecanismos de evaluación de los componentes de sostenibilidad ambiental para asegurar su impacto a largo plazo, especialmente en proyectos como el de Programa Amazonia Mía y GFA-Consulting Group.

Finalmente, en lo que respecta a la documentación y el cumplimiento normativo, si bien no se dispone de información detallada, se puede inferir que los proyectos financiados por entidades internacionales, como el PNUD y el Fondo Colombia en Paz, cuentan con sistemas robustos de seguimiento y rendición de cuentas. No obstante, sería recomendable estandarizar los informes de progreso en todos los proyectos para garantizar la calidad y la puntualidad en la entrega de resultados. En términos de cumplimiento de plazos y acuerdos, la mayoría de los proyectos parecen haber cumplido con las fechas estipuladas, lo que indica una adecuada gestión en la ejecución. Sin embargo, es necesario mejorar la implementación de estándares sociales y laborales, especialmente en proyectos relacionados con el empoderamiento y la reconciliación social, como los liderados por ACIDI-VOCA y la Fundación Panamericana para el Desarrollo.

Tabla 9. Resultados instrumento cuantitativo.

Categoría	Resultados	Recomendaciones
Duración promedio de los proyectos	La duración promedio de los proyectos es de 19,5 meses, con variaciones entre entidades. Proyectos del PNUD y Cooperativa Utrahuilca duran 16 meses, mientras que el Programa Mundial de Alimentos tuvo un proyecto de 1 mes. El Fondo Acción tiene proyectos de 15 meses, y el proyecto más largo es de 60 meses con NESsT.	Considerar estandarizar la duración de los proyectos para mejorar la comparación. Identificar las razones detrás de las duraciones extremas para ajustar la planificación futura.
Variación de la duración entre enfoques	Proyectos agroecológicos, como los del PNUD y Cooperativa Utrahuilca, tienen una duración promedio de 16 meses, mientras que los proyectos con enfoque social tienen duraciones variables de 4 a 15 meses.	Analizar las razones de las diferencias de duración para entender si están relacionadas con la complejidad o el alcance del proyecto y ajustar las expectativas en consecuencia.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Proyectos en ejecución vs liquidados	2 proyectos en ejecución (iniciados en 2022 y 2023), 8 proyectos liquidados (iniciados entre 2015 y 2019).	Realizar un seguimiento detallado de los proyectos en ejecución para garantizar el cumplimiento de plazos y anticipar problemas potenciales.
Valor total de los proyectos y distribución	Valor total de \$8.038.946.694 COP. Distribución: Fondo Colombia en Paz (62.8%), Programa Amazonia Mía / USAID (18%), ACIDI VOCA (7.9%).	Asegurar que el alto porcentaje de financiación en ciertas entidades se traduzca en resultados eficaces. Evaluar si el valor alto justifica la proporción de fondos asignados.
Proyecto de mayor y menor valor	Mayor valor: Fondo Colombia en Paz (\$5.045.850.000 COP). Menor valor: Fondo Acción (\$16.500.000 COP).	Revisar la alineación entre el valor del proyecto y los resultados obtenidos para asegurar el uso efectivo de los recursos.
Distribución de valores entre entidades	Mayor parte de los fondos está en Fondo Colombia en Paz (62.8%), seguido por Programa Amazonia Mía (18%) y ACIDI VOCA (7.9%).	Considerar la diversificación en la distribución de fondos para evitar dependencia excesiva y maximizar el impacto.
Costo mensual promedio	Proyectos agroecológicos: PNUD (\$11.248.875 COP/mes), Cooperativa Utrahuilca (\$4.021.875 COP/mes). Proyectos sociales: ACIDI VOCA (\$42.176.525 COP/mes), Fundación Panamericana (\$12.246.871 COP/mes).	Evaluar la relación entre costo mensual y los resultados alcanzados para optimizar la asignación de recursos y mejorar la eficiencia de los costos.
Correlación entre duración y valor	Proyectos más largos y de mayor valor están relacionados con enfoques sociales y ambientales. Ejemplos: Fondo Colombia en Paz (20 meses, \$5.045.850.000 COP) y NESsT (60 meses, \$166.968.000 COP).	Continuar evaluando esta correlación para ajustar la planificación de proyectos según los resultados esperados.
Objetivos más comunes	Los objetivos comunes son fortalecimiento de la producción agroecológica y empoderamiento social.	Revisar cómo estos objetivos se alinean con los resultados obtenidos para asegurar que los proyectos cumplan con las metas establecidas.
Actividades predominantes	Predominan actividades de desarrollo agroecológico, reconciliación social y empoderamiento comunitario.	Asegurar que las actividades predominantes estén adecuadamente evaluadas en términos de impacto y eficiencia.
Proyectos en producción agroecológica	4 proyectos enfocados en producción agroecológica. Los de PNUD y Cooperativa Utrahuilca han alcanzado sus metas.	Continuar monitoreando el éxito de estos proyectos y aplicar lecciones aprendidas a futuros proyectos similares.
Proyectos en empoderamiento social	2 proyectos con enfoque en empoderamiento social, impactando a 250 familias y 138 adolescentes.	Evaluar la efectividad de estos proyectos en términos de empoderamiento real y reconciliación para ajustar estrategias y mejorar resultados futuros.
Evolución del número y valor de los proyectos	Incremento en número y valor de los proyectos en los últimos años, especialmente en 2023 con Fondo Colombia en Paz.	Analizar razones detrás del aumento para replicar estrategias exitosas y abordar áreas de mejora.
Incrementos significativos en valores	Incrementos notables en 2022 y 2023, con proyectos financiados por USAID y Fondo Colombia en Paz.	Identificar factores que contribuyeron a estos incrementos para asegurar sostenibilidad y maximizar impacto.
Impacto directo en comunidades locales	80% de los proyectos tienen impacto directo en comunidades locales, medido	Continuar monitoreando y evaluando el impacto directo para asegurar que

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

	por familias beneficiadas y participación comunitaria.	los beneficios se distribuyan efectivamente.
Componentes de sostenibilidad ambiental	3 proyectos incluyen componentes de sostenibilidad ambiental con resultados positivos.	Ampliar la inclusión de componentes de sostenibilidad en futuros proyectos y evaluar los resultados obtenidos más detalladamente.
Percepción sobre capacitación y desempeño del personal	Percepción positiva sobre capacitación en proyectos como NESsT y Fondo Colombia en Paz.	Asegurar capacitación continua y evaluar su impacto en el desempeño del personal para mantener la eficacia en la implementación de proyectos.
Documentación y organización	Documentación generalmente completa y organizada, con reportes regulares de PNUD y USAID.	Mejorar procesos de documentación para proyectos más pequeños y asegurar la puntualidad y calidad en los informes.
Calidad y puntualidad de los informes de progreso	Alta calidad y puntualidad en informes de proyectos de mayor valor.	Mantener altos estándares de calidad y puntualidad, y aplicar las mejores prácticas a todos los proyectos.
Cumplimiento de proyectos y acuerdos	La mayoría de los proyectos cumplen con los acuerdos, aunque algunos enfrentan desafíos logísticos.	Identificar y abordar desafíos específicos para mejorar la implementación y cumplimiento de futuros proyectos.
Cumplimiento de estándares sociales y laborales	Cumplimiento riguroso de estándares sociales y laborales, con énfasis en inclusión y empoderamiento.	Continuar fortaleciendo el cumplimiento de estos estándares y evaluar su impacto en la comunidad para asegurar la efectividad de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones para la mejora del instrumento de evaluación

Para mejorar el instrumento de evaluación propuesto, se presentan las siguientes observaciones, enfocadas en incrementar la precisión, relevancia y efectividad en la recopilación de datos, así como en fortalecer su utilidad para la toma de decisiones:

- Algunas preguntas presentan ambigüedades o generalidades que podrían dificultar la obtención de respuestas precisas. Se recomienda revisar las formulaciones para asegurar que las preguntas sean claras y específicas. Por ejemplo, en lugar de preguntar ¿Cómo se distribuyen los valores de los proyectos?, se podría preguntar ¿Qué porcentaje del valor total de los proyectos corresponde a cada entidad contratante? Esto evitará interpretaciones erróneas y proporcionará respuestas más concretas y útiles.
- Las preguntas deben orientarse más hacia la evaluación de impactos medibles. Para los proyectos con objetivos de sostenibilidad o empoderamiento social, se debería indagar específicamente sobre los indicadores de éxito en estas áreas.

Por ejemplo, una mejora sería preguntar ¿Qué indicadores se han utilizado para medir el impacto de los proyectos en la sostenibilidad ambiental y qué resultados se han obtenido? Esto permitirá una mejor comprensión de los logros en términos cuantitativos y cualitativos.

- Se sugiere incluir más preguntas que exploren la evolución temporal de los proyectos y sus resultados. Por ejemplo, preguntas como ¿Cómo ha evolucionado el cumplimiento de los objetivos a lo largo del tiempo? o ¿Qué mejoras se han observado en los indicadores de impacto social en los últimos tres años? ayudarán a entender las dinámicas de mejora continua y el progreso de los proyectos.
- Para mejorar la evaluación de la relación entre financiamiento y resultados, es importante incluir preguntas que evalúen la eficiencia en el uso de los recursos. Preguntas como ¿Cuál es el costo por beneficiario en cada proyecto? o ¿Cómo se relaciona el costo mensual promedio con los resultados obtenidos? pueden ofrecer una visión más clara sobre la utilización de los fondos y la efectividad de las inversiones.
- Se podría mejorar la evaluación al desagregar la información por tipo de proyecto (agroecológico, social, ambiental). Esto permitiría identificar patrones de éxito o fracaso específicos de cada tipo de intervención, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Preguntas como ¿Existen diferencias significativas en el impacto de los proyectos agroecológicos en comparación con los proyectos sociales? permitirán análisis más detallados y útiles.
- El componente de sostenibilidad ambiental y social debe ser evaluado con un enfoque en impactos medibles, especialmente en proyectos con objetivos de sostenibilidad o empoderamiento social. Se recomienda formular preguntas que examinen tanto la implementación efectiva como los resultados cuantificables y las estrategias de permanencia en el tiempo. Una pregunta ajustada podría ser: ¿Qué medidas concretas de sostenibilidad se han implementado en los proyectos, qué impactos medibles han generado en el medio ambiente y las comunidades locales, y cuáles son las estrategias diseñadas para garantizar su continuidad?
- Para asegurar una evaluación completa del cumplimiento normativo y la calidad de los informes de progreso, se podrían agregar preguntas como ¿Qué tan puntuales han sido los informes en los últimos tres años? o ¿Cómo se ha

evaluado la calidad de los informes entregados por cada entidad contratante?
Esto asegurará que se consideren tanto el cumplimiento en tiempos como en la profundidad de los reportes presentados.

- Dado que las entidades contratantes y los enfoques de los proyectos varían, sería útil adaptar el instrumento para distintos públicos. Esto incluye la posibilidad de ajustar las preguntas según el tipo de entidad o la naturaleza del proyecto, permitiendo así una evaluación más relevante y específica para cada caso.

Instrumento de medición cuantitativo validado

Para mejorar las preguntas del prototipo, se hicieron ajustes para que fueran más específicas y enfocadas en aspectos clave que se destacan en las respuestas. Aquí algunas sugerencias para mejorar la claridad y enfoque de las preguntas:

- **Análisis de duración y fechas:**
 1. ¿Cuál es la duración promedio de los proyectos según las distintas entidades contratantes?
 2. ¿Cómo varía la duración de los proyectos entre entidades con enfoques agroecológicos y sociales?
 3. ¿Cuántos proyectos están en ejecución y cuántos ya se han liquidado, diferenciados por año de inicio?
- **Análisis financiero:**
 4. ¿Cuál es el valor total de los proyectos y qué porcentaje representa cada entidad contratante?
 5. ¿Cuál es el proyecto de mayor y menor valor, y cuál es su enfoque?
 6. ¿Cómo se distribuyen los valores de los proyectos entre las diferentes entidades contratantes?
 7. ¿Cuál es el costo mensual promedio de cada proyecto según su enfoque?
 8. ¿Existe una correlación entre la duración de los proyectos y su valor total en función de su tipo (agroecológico, social, ambiental)?
- **Análisis de objetivos y resultados:**
 9. ¿Cuáles son los objetivos más comunes de los proyectos financiados por cada entidad contratante?

10. ¿Qué tipo de actividades predominan entre los proyectos financiados en los últimos tres años?
 11. ¿Cuántos proyectos están enfocados en el fortalecimiento de la producción agroecológica, y cuáles han alcanzado sus metas?
 12. ¿Cuántos proyectos tienen como objetivo el empoderamiento y la reconciliación social, y cuál ha sido su impacto?
- **Análisis temporal:**
 13. ¿Cómo ha evolucionado el número y el valor de los proyectos por entidad contratante a lo largo del tiempo?
 14. ¿En qué periodos específicos se observan incrementos significativos en los valores de los proyectos y a qué se deben?
 - **Análisis de impacto y sostenibilidad:**
 15. ¿Qué porcentaje de los proyectos tiene impacto directo en comunidades locales, y cómo se mide este impacto?
 16. ¿Cuántos proyectos incluyen componentes de sostenibilidad ambiental y qué resultados han tenido en esta área?
 17. ¿Cuál es la percepción sobre la capacitación y el desempeño del personal involucrado en proyectos con enfoques ambientales y sociales?
 - **Análisis de documentación, reportes y cumplimiento de normas:**
 18. ¿Qué tan completa y organizada se considera la documentación de los proyectos en términos de informes de progreso y cumplimiento normativo?
 19. ¿Cómo se evalúa la calidad y puntualidad de los informes de progreso, especialmente en proyectos de mayor valor?
 20. ¿Qué tan bien se están cumpliendo los proyectos y acuerdos establecidos, y cuáles son los principales desafíos que enfrentan?
 21. ¿Cómo se está gestionando el cumplimiento de los estándares sociales y laborales en proyectos de empoderamiento social?

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional actual de la gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia, fundamentado en la percepción de stakeholders internos y externos, así como en un exhaustivo análisis cuantitativo de los proyectos ejecutados desde 2015, ha proporcionado una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora de la organización. Este proceso diagnóstico ha involucrado la recolección de datos a través de encuestas y análisis de documentos, lo que ha permitido identificar patrones en la ejecución de proyectos, niveles de satisfacción de los stakeholders y la efectividad en el uso de recursos.

Las fortalezas identificadas incluyen la capacidad de Agrosolidaria Florencia para adaptarse a cambios en el entorno, la experiencia acumulada en la gestión de proyectos y la colaboración activa con comunidades locales. Por otro lado, se han señalado áreas de mejora, como la necesidad de optimizar la comunicación interna, estandarizar procesos y fortalecer la gestión del riesgo.

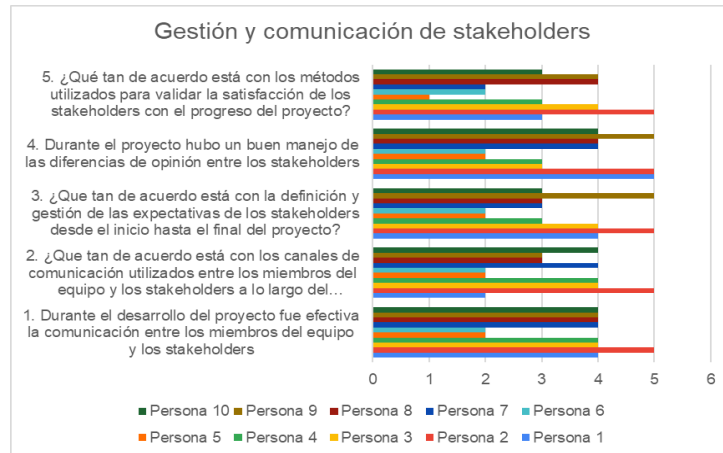
Este análisis integral respalda el desarrollo de un modelo de gestión de proyectos que no solo se alinea con las necesidades específicas de Agrosolidaria Florencia, sino que también cumple con los estándares internacionales reconocidos en el ámbito de la gestión de proyectos. La implementación de este modelo integrado permitirá mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos, garantizando un impacto positivo en las comunidades beneficiarias y promoviendo la sostenibilidad de las iniciativas a largo plazo.

Análisis de percepciones internas

El análisis de las percepciones de los stakeholders internos ha permitido identificar cinco variables clave en la gestión de proyectos de Agrosolidaria Florencia, las cuales representan áreas críticas para el desarrollo de un modelo de gestión más robusto (Ver Anexo 3). A continuación, se detallan las principales conclusiones de cada variable:

- **Comunicación y gestión de stakeholders:** Aunque el 80% de los encuestados considera efectiva la comunicación en la gestión de proyectos, un 30% expresa insatisfacción con los canales utilizados, sugiriendo que los métodos actuales podrían no estar alineados con las preferencias o necesidades de los stakeholders (Figura 23). Esto representa una oportunidad para innovar en los mecanismos de comunicación y fortalecer el involucramiento, especialmente en la validación continua de la satisfacción de los stakeholders. Implementar herramientas digitales que faciliten el acceso a la información en tiempo real y promover una retroalimentación más activa podrían ser estrategias clave para mejorar en este aspecto.

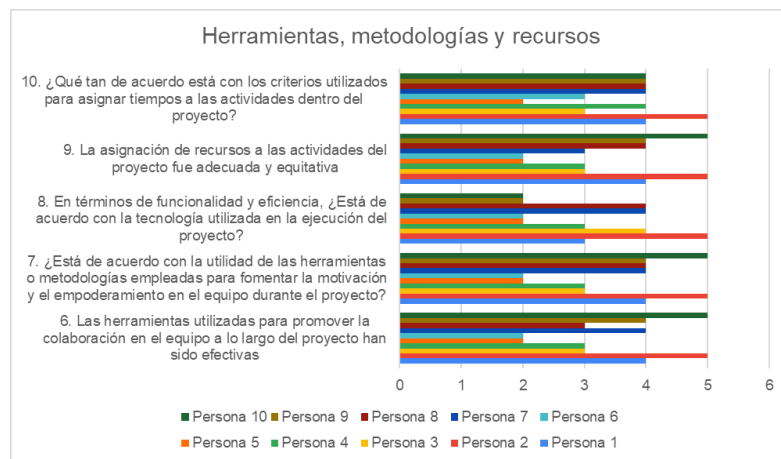
Figura 23. Resultados de la variable gestión y comunicación de stakeholders



Fuente: Elaboración propia.

- **Herramientas, metodologías y recursos:** Aunque las herramientas actuales para la gestión de proyectos son en general bien recibidas, un 40% de los stakeholders manifiesta insatisfacción con la funcionalidad tecnológica disponible (Figura 24). Este dato sugiere que los criterios de asignación de recursos deben ser revisados para asegurar que se asignen de manera equitativa y que respondan a las necesidades del equipo. También destaca la importancia de evaluar y actualizar las tecnologías utilizadas, asegurando que los colaboradores cuenten con los medios adecuados para trabajar de manera eficiente y efectiva.

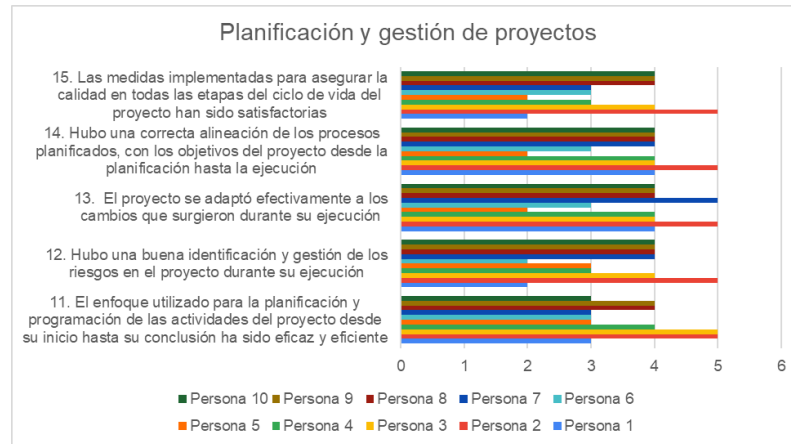
Figura 24. Resultados de la variable herramientas, metodologías y recursos



Fuente: Elaboración propia.

- **Planificación y gestión de proyectos:** Existe una percepción neutral del 50% de los encuestados sobre la efectividad de la planificación de proyectos, lo cual apunta a la necesidad de mejorar los procesos de planificación (Figura 25). Fortalecer la adaptación de los procesos a las especificidades de cada proyecto y asegurar la adherencia a los estándares de calidad establecidos podría mejorar significativamente la percepción de efectividad. Una planificación más detallada y flexible, con énfasis en la previsión y la gestión de riesgos, permitirá optimizar la ejecución de los proyectos y obtener mejores resultados.

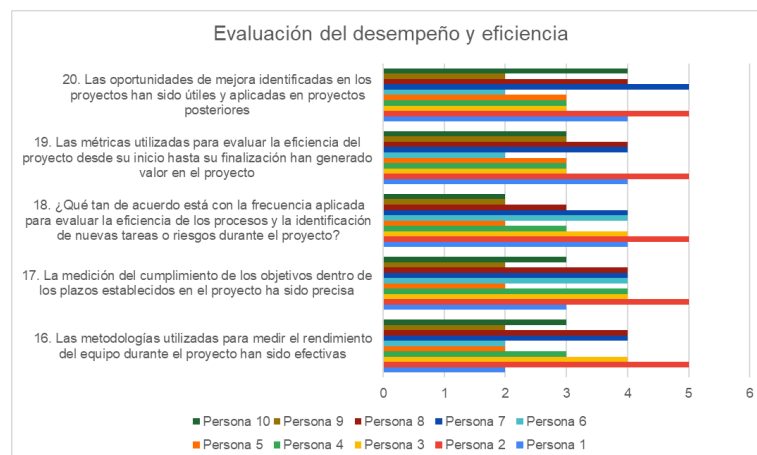
Figura 25. Resultados de la variable de planificación y gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación de desempeño y eficiencia:** Si bien la medición de objetivos se percibe como adecuada, el 40% de los encuestados discrepa de las metodologías actuales de evaluación de desempeño y eficiencia (Figura 26). Esto sugiere la necesidad de redefinir o actualizar las métricas utilizadas para reflejar de manera más precisa los logros y el impacto de cada proyecto. El desarrollo de métricas más alineadas con los resultados estratégicos y la implementación de evaluaciones periódicas podría ayudar a obtener una imagen más clara de la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos.

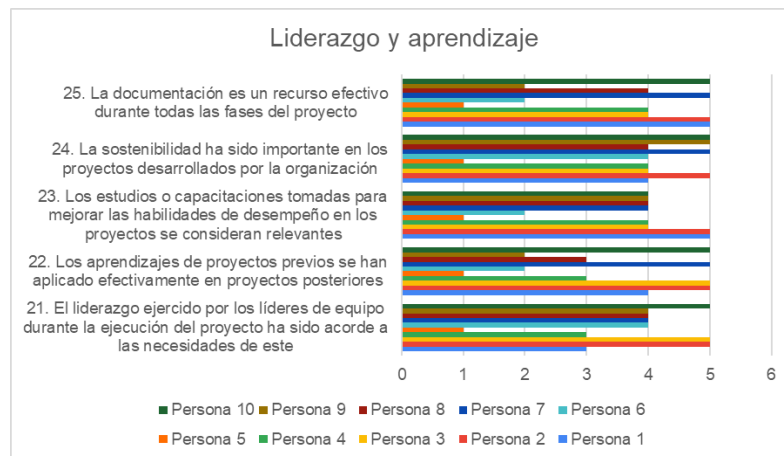
Figura 26. Resultados de la variable evaluación del desempeño y eficiencia



Fuente: Elaboración propia.

- **Liderazgo y aprendizaje:** El liderazgo es considerado positivo en general, pero un 30% de los encuestados tiene una percepción neutral o negativa (Figura 27). Esta observación resalta la importancia de fortalecer el liderazgo en la organización, promoviendo un entorno que facilite la transferencia de conocimiento a través de lecciones aprendidas y capacitación continua. Fomentar una cultura de aprendizaje activo y desarrollo profesional no solo mejorará la percepción del liderazgo, sino que también potenciará la capacidad del equipo para enfrentar desafíos futuros con mayor autonomía y seguridad.

Figura 27. Resultados de la variable liderazgo y aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

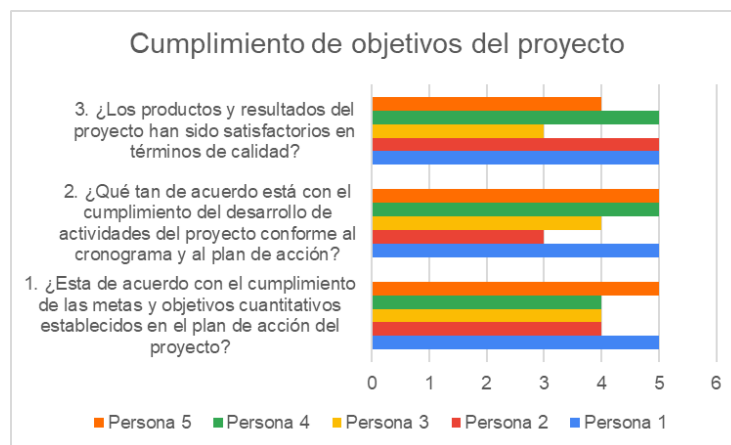
Estos hallazgos proporcionan un enfoque estructurado para el diseño de un modelo de gestión de proyectos que aborde las necesidades identificadas y alinee a Agrosolidaria Florencia con prácticas de gestión de proyectos reconocidas internacionalmente. La implementación de mejoras en estas áreas clave contribuirá a optimizar los procesos internos, aumentar la satisfacción de los stakeholders y asegurar una mayor sostenibilidad y éxito en los proyectos futuros.

Análisis de percepciones externas

Los resultados obtenidos de los stakeholders externos en Agrosolidaria Florencia permiten identificar componentes estratégicos que inciden directamente en la percepción de la efectividad y sostenibilidad de la gestión de proyectos de la organización (Ver Anexo 4). Dichos componentes proporcionan insumos valiosos para robustecer el modelo de gestión de proyectos y alinear las prácticas con las expectativas y estándares de calidad que los stakeholders requieren. A continuación, se presentan los hallazgos en cada una de las áreas identificadas:

- **Cumplimiento de objetivos del proyecto:** El 100% de los encuestados percibe que los proyectos cumplen sus objetivos, lo cual evidencia una sólida orientación de la organización hacia el logro de metas (Figura 28). Sin embargo, un 20% se muestra neutral respecto a la adherencia al cronograma, lo que sugiere oportunidades para optimizar la gestión temporal y elevar la precisión en la planificación de plazos y entregables. Esto implica que los futuros proyectos podrían beneficiarse de un control más riguroso en la gestión de tiempos, así como de una capacidad de respuesta más ágil ante eventuales desviaciones en el cronograma.

Figura 28. Resultados de la variable cumplimiento de objetivos del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

- **Gestión de proyectos:** La planificación y gestión de recursos reciben una valoración positiva por parte de los stakeholders, lo que denota eficiencia en la organización de actividades y en la utilización de recursos (Figura 29). No obstante, el 40% de los encuestados identifica deficiencias en la documentación, mientras que el 60% destaca carencias en la gestión de riesgos. Estos datos señalan la necesidad de implementar un sistema de documentación más estructurado que facilite el seguimiento de los proyectos y la trazabilidad de los cambios. Asimismo, el desarrollo de un plan de riesgos exhaustivo contribuiría a mejorar la resiliencia de los proyectos y a mitigar problemas potenciales, especialmente en contextos de alta variabilidad.

Figura 29. Resultados de la variable gestión del proyecto

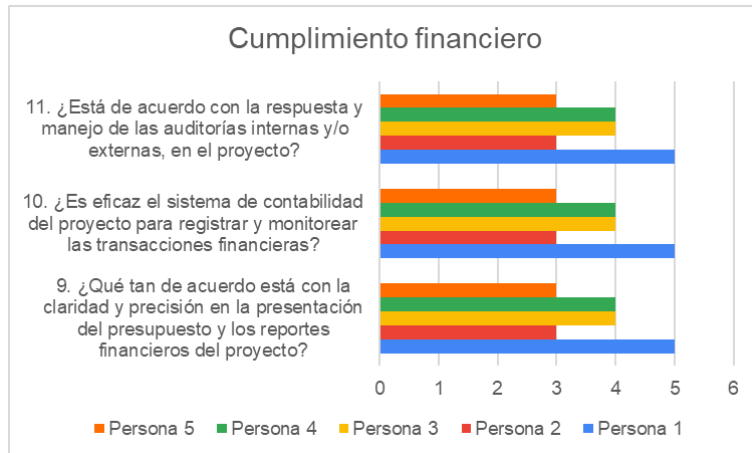


Fuente: Elaboración propia.

- **Cumplimiento financiero:** La claridad y precisión en la gestión financiera de los proyectos es reconocida por el 60% de los stakeholders, aunque un 40% mantiene una percepción neutral (Figura 30). Este hallazgo indica que, si bien existen niveles aceptables de transparencia financiera, persisten oportunidades de mejora en la comunicación y accesibilidad a la información, especialmente en

proyectos de mayor complejidad. La implementación de reportes financieros detallados y accesibles para todos los stakeholders podría fortalecer la transparencia y la confianza, particularmente en aquellos proyectos con múltiples fuentes de financiamiento y mayor inversión de recursos.

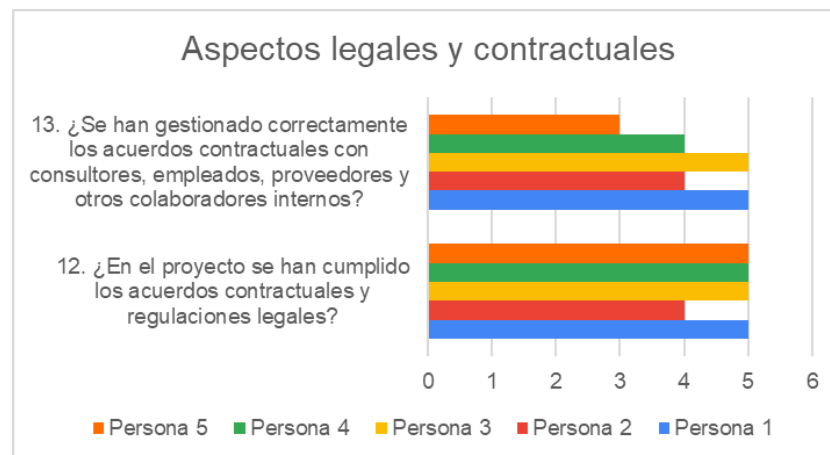
Figura 30. Resultados de la variable cumplimiento financiero



Fuente: Elaboración propia.

- **Aspectos legales y contractuales:** La gestión de los aspectos legales es valorada positivamente por el 90% de los encuestados, consolidando así una fortaleza significativa para Agrosolidaria Florencia (Figura 31). Este resultado destaca el compromiso de la organización en mantener relaciones contractuales claras y ajustadas a las normativas vigentes, lo que promueve la confianza de los stakeholders y garantiza una base sólida para colaboraciones futuras. Se recomienda mantener y fortalecer esta área mediante la revisión periódica de las prácticas legales y la actualización de las normativas aplicables, fomentando una cultura de cumplimiento y transparencia en la organización.

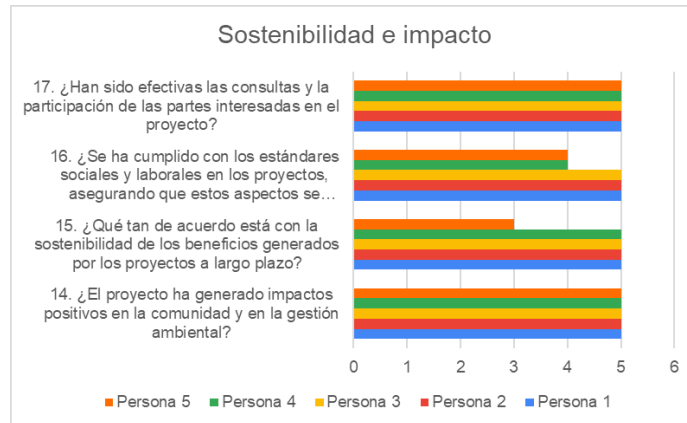
Figura 31. Resultados de la variable aspectos legales y contractuales



Fuente: Elaboración propia.

- **Sostenibilidad e impacto en la comunidad:** El impacto positivo en la comunidad es reconocido por el 95% de los stakeholders, lo cual demuestra una alta alineación con la misión de Agrosolidaria Florencia y su enfoque en la sostenibilidad de los proyectos (Figura 32). Este reconocimiento subraya el compromiso de la organización con el desarrollo sostenible y el bienestar comunitario, elementos que constituyen pilares de su propuesta de valor. Para fortalecer este impacto, se sugiere implementar métricas de sostenibilidad que permitan cuantificar de manera precisa los beneficios ambientales y sociales de los proyectos, de modo que el aporte de Agrosolidaria al bienestar comunitario se visibilice y valore adecuadamente.

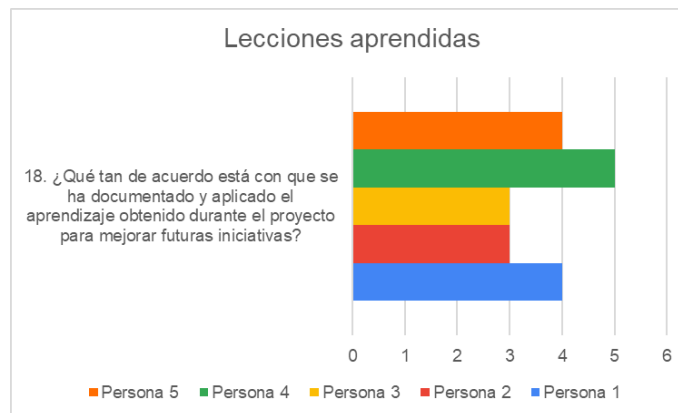
Figura 32. Resultados de la variable sostenibilidad e impacto



Fuente: Elaboración propia.

- Lecciones aprendidas:** Los hallazgos reflejan una oportunidad de mejora en la documentación y transferencia de las lecciones aprendidas (Figura 33). La ausencia de un sistema formal de registro y difusión del conocimiento adquirido en cada proyecto limita el aprendizaje organizacional y la optimización de procesos en el largo plazo. Se recomienda el desarrollo de un repositorio accesible para la documentación de lecciones aprendidas y la realización de talleres de retroalimentación, lo cual contribuiría a fortalecer una cultura de aprendizaje continuo que incremente la capacidad de la organización para enfrentar retos futuros con mayor efectividad.

Figura 33. Resultados de la variable lecciones aprendidas



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla (Tabla 10) presenta un resumen de las percepciones internas y externas de los stakeholders:

Tabla 10. Resumen de las percepciones internas y externas.

Percepciones internas	Percepciones externas
Consideran que la comunicación es efectiva, pero con una oportunidad de mejora en la innovación de los mecanismos utilizados para este fin, mediante el uso de herramientas digitales.	Se destaca el compromiso de la organización en mantener relaciones contractuales claras y ajustadas a las normativas vigentes, lo que promueve la confianza de los stakeholders y garantiza una base sólida para proyectos futuros.
Se considera que la asignación de recursos debe ser revisada y controlada para que sea de una manera equitativa de acuerdo con las necesidades de los proyectos y considerar una mejora de herramientas tecnológicas para este control.	Se considera que hay un buen uso de los recursos disponibles para los proyectos, se encuentra que hace falta un mejor manejo de la trazabilidad y la gestión documental.
Se considera que debe existir una planificación más detallada y flexible, con énfasis en la previsión y la gestión de riesgos lo cual permitirá optimizar la ejecución de los proyectos y obtener mejores resultados.	A pesar de que se cumplen los objetivos propuestos, se considera que se puede mejorar la precisión en la planificación de plazos y entregables.
Se encuentra la necesidad de redefinir o actualizar las métricas utilizadas para reflejar de manera más precisa los logros y el impacto de cada proyecto.	La visualización y gestión financiera en los proyectos es muy buena, aunque se considera que se puede transmitir de mejor manera la información para los proyectos de mayor complejidad.
Se considera que hay un liderazgo efectivo en los proyectos de la organización, sin embargo, se resalta que se puede mejorar el uso de experiencias aprendidas en proyectos previos y la transmisión de conocimiento.	El liderazgo de la organización refleja el impacto positivo que se visualiza en la sociedad lo cual es el compromiso de la organización con el desarrollo sostenible y el bienestar comunitario, elementos que constituyen pilares de su propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados derivados de las percepciones de los stakeholders externos ofrecen una guía estratégica para optimizar la gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia. La implementación de mejoras en las áreas señaladas permitirá a la organización no solo elevar sus estándares de calidad en la ejecución de proyectos, sino también fortalecer sus relaciones con los stakeholders y maximizar el impacto positivo en la comunidad. Esto asegurará un crecimiento sostenible alineado con la misión organizacional y

reforzará el posicionamiento de Agrosolidaria Florencia como una entidad comprometida con la sostenibilidad y el desarrollo comunitario.

Análisis cuantitativo de proyectos

El análisis cuantitativo de los proyectos realizados entre 2015 y 2023, enfocado en duración, valor y objetivos, revela importantes hallazgos que pueden optimizar la gestión futura. La Tabla 11 presenta los resultados obtenidos mediante un instrumento de medición cuantitativo:

- **Duración promedio:** La duración promedio de los proyectos es de 19,5 meses, con una variabilidad significativa entre entidades responsables. Para mejorar la previsión y alinearse con las expectativas organizacionales, se recomienda implementar una estandarización en la duración de los proyectos.
- **Estado de los proyectos:** De los 10 proyectos analizados, 2 están en ejecución y 8 han finalizado. Es crucial establecer un seguimiento detallado y regular para anticipar desafíos y garantizar el cumplimiento de los plazos previstos.
- **Distribución y valor del financiamiento:** El Fondo Colombia en Paz financia el 62.8% del total, lo que evidencia una alta concentración de recursos. Se sugiere diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia, incrementar la resiliencia y mejorar la sostenibilidad de las iniciativas a largo plazo.
- **Costo mensual promedio:** Los proyectos agroecológicos presentan costos mensuales más bajos en comparación con los sociales. Esto resalta la importancia de evaluar el costo-beneficio en los proyectos sociales para optimizar recursos y aumentar la eficiencia.
- **Correlación entre duración y valor:** Los proyectos de mayor duración y valor se centran en áreas sociales y ambientales. Se recomienda evaluar si los resultados obtenidos reflejan proporcionalmente los recursos y el tiempo invertidos.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

- **Impacto comunitario y sostenibilidad ambiental:** Alrededor del 80% de los proyectos tienen un impacto directo en comunidades locales, mientras que solo tres incluyen componentes de sostenibilidad ambiental. Para maximizar el impacto, es clave monitorear de manera constante estos proyectos y ampliar el enfoque de sostenibilidad en futuras iniciativas.
- **Capacitación y documentación:** La capacitación es un elemento clave en proyectos de gran envergadura, aunque en los de menor escala existe margen de mejora. La documentación destaca por su calidad y puntualidad en proyectos mayores; se recomienda replicar estas mejores prácticas en proyectos de menor escala para garantizar uniformidad y calidad en la gestión.

Este análisis refuerza la importancia de implementar estándares en la duración y estrategias que promuevan la sostenibilidad, financiamiento diversificado y una gestión eficiente de recursos.

Tabla 11. Resultados instrumento cuantitativo

Categoría	Resultados	Recomendaciones
Duración promedio de los proyectos	La duración promedio de los proyectos es de 19,5 meses, con variaciones entre entidades. Proyectos del PNUD y Cooperativa Utrahuilca duran 16 meses, mientras que el Programa Mundial de Alimentos tuvo un proyecto de 1 mes. El Fondo Acción tiene proyectos de 15 meses, y el proyecto más largo es de 60 meses con NESsT.	Considerar estandarizar la duración de los proyectos para mejorar la comparación. Identificar las razones detrás de las duraciones extremas para ajustar la planificación futura.
Variación de la duración entre enfoques	Proyectos agroecológicos, como los del PNUD y Cooperativa Utrahuilca, tienen una duración promedio de 16 meses, mientras que los proyectos con enfoque social tienen duraciones variables de 4 a 15 meses.	Analizar las razones de las diferencias de duración para entender si están relacionadas con la complejidad o el alcance del proyecto y ajustar las expectativas en consecuencia.
Proyectos en ejecución vs liquidados	2 proyectos en ejecución (iniciados en 2022 y 2023), 8 proyectos liquidados (iniciados entre 2015 y 2019).	Realizar un seguimiento detallado de los proyectos en ejecución para garantizar el cumplimiento de plazos y anticipar problemas potenciales.
Valor total de los proyectos y distribución	Valor total de \$8.038.946.694 COP. Distribución: Fondo Colombia en Paz (62.8%), Programa Amazonia Mía / USAID (18%), ACIDI VOCA (7.9%).	Asegurar que el alto porcentaje de financiación en ciertas entidades se traduzca en resultados eficaces. Evaluar si el valor alto justifica la proporción de fondos asignados.
Proyecto de mayor y menor valor	Mayor valor: Fondo Colombia en Paz (\$5.045.850.000 COP). Menor valor: Fondo Acción (\$16.500.000 COP).	Revisar la alineación entre el valor del proyecto y los resultados obtenidos

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

		para asegurar el uso efectivo de los recursos.
Distribución de valores entre entidades	Mayor parte de los fondos está en Fondo Colombia en Paz (62.8%), seguido por Programa Amazonia Mía (18%) y ACIDI VOCA (7.9%).	Considerar la diversificación en la distribución de fondos para evitar dependencia excesiva y maximizar el impacto.
Costo mensual promedio	Proyectos agroecológicos: PNUD (\$11.248.875 COP/mes), Cooperativa Utrahuilca (\$4.021.875 COP/mes). Proyectos sociales: ACIDI VOCA (\$42.176.525 COP/mes), Fundación Panamericana (\$12.246.871 COP/mes).	Evaluar la relación entre costo mensual y los resultados alcanzados para optimizar la asignación de recursos y mejorar la eficiencia de los costos.
Correlación entre duración y valor	Proyectos más largos y de mayor valor están relacionados con enfoques sociales y ambientales. Ejemplos: Fondo Colombia en Paz (20 meses, \$5.045.850.000 COP) y NESsT (60 meses, \$166.968.000 COP).	Continuar evaluando esta correlación para ajustar la planificación de proyectos según los resultados esperados.
Objetivos más comunes	Los objetivos comunes son fortalecimiento de la producción agroecológica y empoderamiento social.	Revisar cómo estos objetivos se alinean con los resultados obtenidos para asegurar que los proyectos cumplan con las metas establecidas.
Actividades predominantes	Predominan actividades de desarrollo agroecológico, reconciliación social y empoderamiento comunitario.	Asegurar que las actividades predominantes estén adecuadamente evaluadas en términos de impacto y eficiencia.
Proyectos en producción agroecológica	4 proyectos enfocados en producción agroecológica. Los de PNUD y Cooperativa Utrahuilca han alcanzado sus metas.	Continuar monitoreando el éxito de estos proyectos y aplicar lecciones aprendidas a futuros proyectos similares.
Proyectos en empoderamiento social	2 proyectos con enfoque en empoderamiento social, impactando a 250 familias y 138 adolescentes.	Evaluar la efectividad de estos proyectos en términos de empoderamiento real y reconciliación para ajustar estrategias y mejorar resultados futuros.
Evolución del número y valor de los proyectos	Incremento en número y valor de los proyectos en los últimos años, especialmente en 2023 con Fondo Colombia en Paz.	Analizar razones detrás del aumento para replicar estrategias exitosas y abordar áreas de mejora.
Incrementos significativos en valores	Incrementos notables en 2022 y 2023, con proyectos financiados por USAID y Fondo Colombia en Paz.	Identificar factores que contribuyeron a estos incrementos para asegurar sostenibilidad y maximizar impacto.
Impacto directo en comunidades locales	80% de los proyectos tienen impacto directo en comunidades locales, medido por familias beneficiadas y participación comunitaria.	Continuar monitoreando y evaluando el impacto directo para asegurar que los beneficios se distribuyan efectivamente.
Componentes de sostenibilidad ambiental	3 proyectos incluyen componentes de sostenibilidad ambiental con resultados positivos.	Ampliar la inclusión de componentes de sostenibilidad en futuros proyectos y evaluar los resultados obtenidos más detalladamente.
Percepción sobre capacitación y desempeño del personal	Percepción positiva sobre capacitación en proyectos como NESsT y Fondo Colombia en Paz.	Asegurar capacitación continua y evaluar su impacto en el desempeño del personal para mantener la eficacia en la implementación de proyectos.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Documentación y organización	Documentación generalmente completa y organizada, con reportes regulares de PNUD y USAID.	Mejorar procesos de documentación para proyectos más pequeños y asegurar la puntualidad y calidad en los informes.
Calidad y puntualidad de los informes de progreso	Alta calidad y puntualidad en informes de proyectos de mayor valor.	Mantener altos estándares de calidad y puntualidad, y aplicar las mejores prácticas a todos los proyectos.
Cumplimiento de proyectos y acuerdos	La mayoría de los proyectos cumplen con los acuerdos, aunque algunos enfrentan desafíos logísticos.	Identificar y abordar desafíos específicos para mejorar la implementación y cumplimiento de futuros proyectos.
Cumplimiento de estándares sociales y laborales	Cumplimiento riguroso de estándares sociales y laborales, con énfasis en inclusión y empoderamiento.	Continuar fortaleciendo el cumplimiento de estos estándares y evaluar su impacto en la comunidad para asegurar la efectividad de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones a partir del diagnóstico

El diagnóstico realizado destaca que, para fortalecer la gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia y garantizar una alineación efectiva con los estándares internacionales de gestión, es fundamental implementar mejoras estratégicas en áreas clave de la gestión organizacional. Estas acciones no solo optimizarán la eficiencia y eficacia de los proyectos actuales, sino que también establecerán una base estructural para la adopción de un modelo de gestión integral y estandarizado, promoviendo la sostenibilidad y efectividad de la organización a largo plazo.

En primer lugar, se identifica la necesidad de estandarizar la duración de los proyectos y los procesos de documentación. La variabilidad en la duración de los proyectos dificulta la planificación estratégica y genera inconsistencias organizacionales. Como medida prioritaria, se recomienda desarrollar un marco estándar que contemple criterios como la naturaleza, el alcance y los objetivos específicos de cada iniciativa. En paralelo, establecer lineamientos claros para los procesos de documentación garantizará la sistematización de datos, la creación de registros exhaustivos y una mayor consistencia en la toma de decisiones.

Asimismo, la gestión de costos y la diversificación de fuentes de financiamiento emergen como aspectos cruciales para asegurar la estabilidad financiera de la organización. La dependencia actual de ciertas fuentes específicas representa un riesgo significativo, por lo que resulta prioritario implementar un sistema eficiente de gestión de costos que optimice la asignación de recursos según los objetivos estratégicos. De igual manera, la diversificación de las fuentes de financiamiento incrementará la autonomía financiera y la resiliencia organizacional frente a cambios o contingencias externas.

En cuanto a la gestión de riesgos y la definición de métricas de eficiencia, se considera fundamental diseñar un sistema robusto que permita identificar, analizar y mitigar riesgos de forma continua. La incorporación de métricas claras facilitará el monitoreo constante del desempeño, permitirá anticipar problemas y mejorará la toma de decisiones informadas, optimizando así el uso de los recursos disponibles.

La capacitación continua del equipo y la transferencia de lecciones aprendidas constituyen también elementos clave para garantizar la mejora constante en la gestión de proyectos. Invertir en la formación del personal permitirá mantener su capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y aplicar las mejores prácticas. Adicionalmente, formalizar un sistema para la transferencia de conocimientos garantizará que las lecciones aprendidas en proyectos anteriores se integren de manera sistemática en iniciativas futuras, creando un acervo organizacional valioso.

Por último, la optimización de los mecanismos de documentación y la transparencia financiera son esenciales para fortalecer la rendición de cuentas y consolidar la confianza de los actores involucrados. La implementación de procedimientos documentales rigurosos y la gestión transparente de los recursos financieros mejorarán la supervisión, garantizarán el uso eficiente de los fondos y reforzarán la credibilidad de la organización ante sus socios y financiadores.

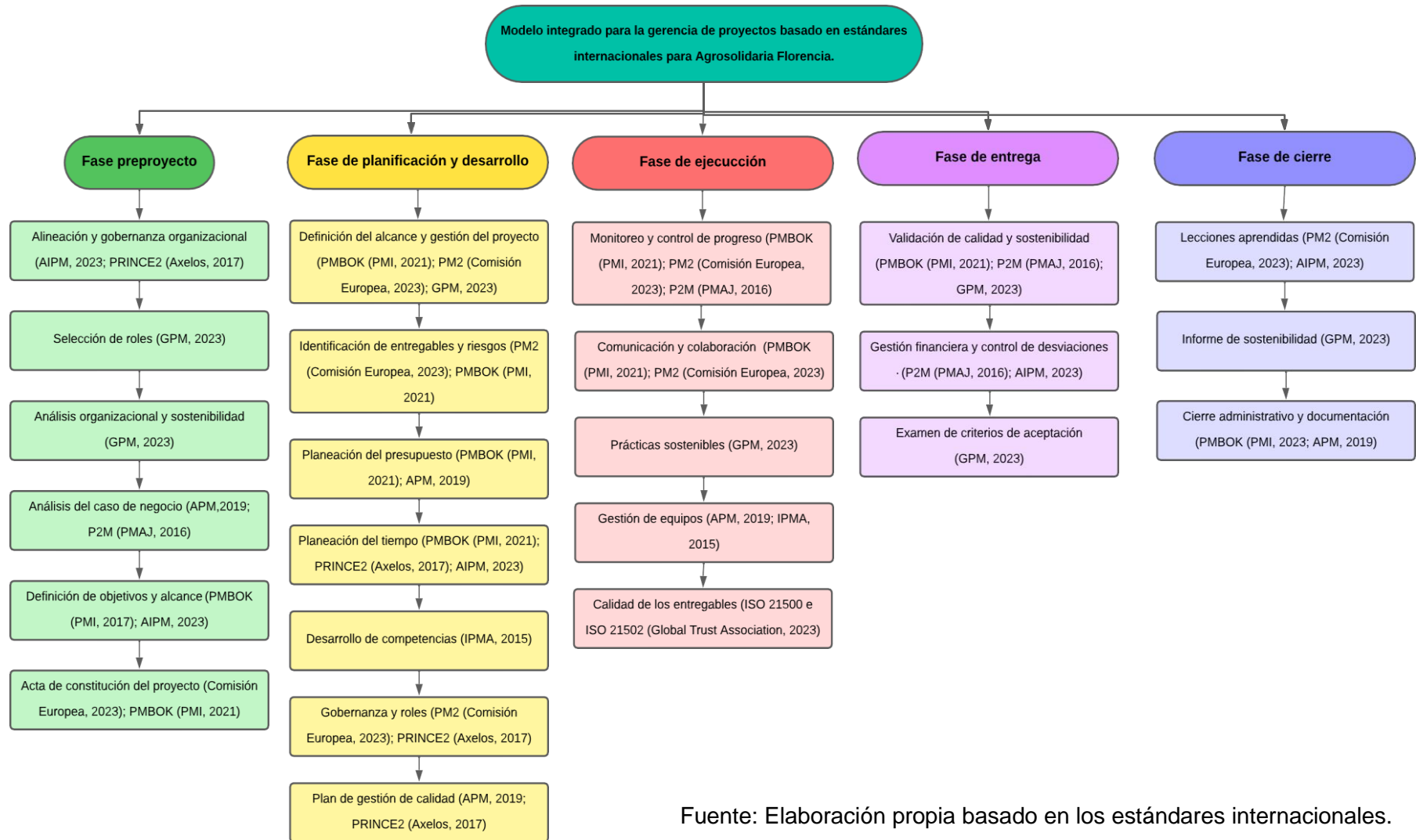
La implementación de estas acciones permitirá a Agrosolidaria Florencia consolidar un modelo de gestión de proyectos alineado con estándares internacionales. Este enfoque garantizará la sostenibilidad de los proyectos, incrementará su eficiencia operativa y maximizará su impacto en las comunidades beneficiarias, posicionando a la organización como un referente en la gestión sostenible y responsable de proyectos.

Modelo integrado

Este modelo propone una integración de estándares internacionales de gestión de proyectos, aplicando, principalmente, los dominios de PMBOK y el estándar P5 del GPM en cada fase. Esta estructura permitirá a Agrosolidaria Florencia gestionar proyectos de forma sostenible y alineada con sus necesidades organizacionales, reforzando su capacidad de adaptación y compromiso con prácticas reconocidas a nivel global. En la Figura 34 se presenta el diagrama de la propuesta del modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Figura 34. Propuesta del modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia



Fuente: Elaboración propia basado en los estándares internacionales.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

La gestión de proyectos en Agrosolidaria es clave para satisfacer las necesidades de las comunidades vulnerables y fomentar el desarrollo sostenible. Con el propósito de mejorar la efectividad de sus proyectos, Agrosolidaria Florencia ha diseñado una propuesta metodológica fundamentada en un análisis detallado de su gestión actual. Este diagnóstico ha permitido reconocer tanto áreas de mejora como fortalezas y desafíos, estableciendo así las bases para una metodología más sólida y flexible.

La metodología propuesta se alinea con estándares internacionales, proporcionando un marco sólido que garantiza la adopción de las mejores prácticas en la gestión de proyectos, permitiendo a la organización adaptarse a desafíos emergentes y dinámicas cambiantes de la comunidad. Esta propuesta de modelo se estructura en cinco fases claramente definidas: Preproyecto, Planificación y Desarrollo, Ejecución, Entrega y Cierre, cada una diseñada con objetivos específicos y procesos optimizados para asegurar una gestión clara y efectiva, tal como se ilustra en la Figura 35, y en detalle en la Tabla 12. Asimismo, se proponen algunas herramientas o formatos que facilitaran y apoyaran a cada una de las fases del proyecto, estos artefactos son útiles para asegurar la transparencia y la trazabilidad de los proyectos (Anexo 5).

Figura 35. Fases de la propuesta del modelo metodológico



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Tabla 12. Propuesta Metodológica para la Gestión de proyectos de Agrosolidaria Florencia

Proceso	Objetivo	Estándar	Personal a cargo	Descripción del proceso	Planes y Artefactos
1. FASE DE PREPROYECTO					
Alineación y gobernanza organizacional	Establecer una base sólida, alineando el proyecto con los objetivos organizacionales e identificando interesados clave.	AIPM, 2023; PRINCE2 (Axelos, 2017)	Director de Proyecto, Patrocinador	En esta etapa, se busca establecer una conexión clara entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica reuniones con líderes y partes interesadas para asegurar que el proyecto esté alineado con la misión y visión de Agrosolidaria Florencia. También se define la estructura de gobernanza que regirá el proyecto, asignando roles y responsabilidades clave para asegurar la rendición de cuentas.	Documento de gobernanza que incluye políticas y procesos
Selección de roles	Definir roles y responsabilidades	GPM, 2023	Recursos Humanos	Establecer roles y responsabilidades claramente definidas, así como criterios de desempeño que guían el proceso. Esto incluye la designación de autoridades delegadas, quienes están facultadas para tomar decisiones relacionadas con el proyecto, garantizando así una gestión eficaz y alineada con los objetivos estratégicos (GPM, 2023)	Registro de Partes Interesadas e influencia de los interesados (Documento que detalla a todos los interesados, sus expectativas, influencia y estrategias de comunicación.)
Análisis organizacional y sostenibilidad	Analizar la estructura, cultura y procesos de la organización para identificar fortalezas y debilidades que puedan influir en la implementación del proyecto.	GPM, 2023	Equipo de Análisis	Un análisis inicial que implica revisar las capacidades actuales de la organización y su alineación con los principios de sostenibilidad. Se examinan las políticas existentes, los recursos disponibles y las limitaciones potenciales que podrían afectar el éxito del proyecto (GPM, 2023)	Análisis de Sostenibilidad (ambiental, social y económico) y matriz DOFA

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Análisis del caso de negocio	Evaluar la viabilidad técnica, financiera, económica y social	(APM,2019; P2M (PMAJ, 2016)	Director de Proyecto	Se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de la viabilidad técnica, económica y social del proyecto. Esto incluye la recopilación de datos relevantes, el análisis de costos y beneficios, y la evaluación de alternativas. El objetivo es determinar si el proyecto es viable y justifica la inversión de recursos.	Informe de Viabilidad
Definición de objetivos y alcance	Definir objetivos y alcance del proyecto	PMBOK (PMI, 2021); AIPM, 2023	Director de Proyecto	En esta etapa, se definen claramente los objetivos específicos del proyecto y se delimita su alcance. Esto implica la colaboración con las partes interesadas para asegurar que las expectativas sean claras y se reflejen en el plan del proyecto. Se documentan los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido) para proporcionar un marco claro para el éxito.	Plan de Gestión del Proyecto
Acta de constitución del proyecto	Formalizar el inicio del proyecto	PM2 (Comisión Europea, 2023); PMBOK (PMI, 2021)	Director de Proyecto	Se elabora un documento formal que autoriza el inicio del proyecto la cual contiene los objetivos, alcance, plazos, costos, Recursos financieros, Criterios de aprobación, restricciones e hitos y entregables del proyecto. Este acta sirve como referencia oficial durante todo el ciclo de vida del proyecto y debe ser firmada por las partes involucradas para su aprobación.(P2M)	Acta de Constitución del Proyecto y/ Contrato
2. FASE DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO					

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Definición del alcance y gestión del proyecto	Desarrollar un plan de gestión detallado	PMBOK (PMI, 2021); PM2 (Comisión Europea, 2023)	Director del Proyecto	En este proceso de identificar, registrar y gestionar las necesidades y requisitos de los interesados para alcanzar los objetivos del proyecto y se elabora la EDT/WBS que consiste en descomponer los entregables y las tareas del proyecto en partes más pequeñas y manejables.	Plan de Gestión del alcance y Matriz de trazabilidad de requisitos
Identificación de entregables y riesgos	Definir entregables y gestionar riesgos	PM2 (Comisión Europea, 2023); PMBOK (PMI, 2021)	Director del proyecto, equipo del proyecto e interesados	Es necesario implementar un proceso que permita identificar los riesgos de cada proyecto, realizar un análisis adecuado y evaluar el impacto que estos riesgos pueden tener en el resultado final deseado. Además, realizar análisis cualitativo y cuantitativos para crear alternativas y definir las acciones necesarias para potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas en relación con los objetivos del proyecto	Plan de Gestión de riesgo
Planeación del presupuesto	Establecer un presupuesto detallado	PMBOK (PMI, 2021); APM, 2019	Administrador Financiero	Se elabora un presupuesto detallado que incluye todas las estimaciones de costos para el proyecto. Esto puede incluir costos de personal, materiales, tecnología y otros recursos necesarios. Se implementan métodos para el monitoreo continuo del presupuesto a lo largo del proyecto.	Plan de Gestión de costos y presupuesto

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Planeación del tiempo	Crear un cronograma detallado	PMBOK (PMI, 2021); PRINCE2 (Axelos, 2017); AIPM, 2023	Coordinador del proyecto	Se establece un cronograma detallado que incluye todas las actividades del proyecto, sus duraciones, dependencias e hitos importantes. Esta planificación es esencial para garantizar que el proyecto se mantenga dentro del plazo establecido y para identificar áreas donde se pueda optimizar el tiempo.	Plan de Gestión del Cronograma
Desarrollo de competencias	Fortalecer habilidades del equipo	IPMA, 2015	Coordinador de Capacitación	Se identifican las habilidades necesarias dentro del equipo y se desarrollan planes de capacitación para fortalecer esas competencias. Esto puede incluir talleres, cursos en línea y sesiones de formación específicas para abordar las necesidades del proyecto y promover la sostenibilidad.	Plan de Capacitación
Gobernanza y Roles	Establecer una estructura clara con roles y responsabilidades	PM2 (Comisión Europea, 2023); PRINCE2 (Axelos, 2017)	Director de Proyecto	Se documenta una estructura clara de gobernanza que incluye la asignación de personal con sus roles y responsabilidades para cada miembro del equipo. Se establecen mecanismos de rendición de cuentas y comunicación que aseguran que todos estén alineados con los objetivos del proyecto y que puedan colaborar eficazmente.	Registro de interesados y Matriz de Responsabilidades
Plan de gestión de calidad	Incluir planificación de calidad y límites de fase	APM, 2019; PRINCE2 (Axelos, 2017)	Gerente de Calidad	Se establece un plan que detalla cómo se gestionará la calidad en el proyecto. Esto incluye la definición de estándares de calidad, métodos de verificación y validación, y la frecuencia de las auditorías de calidad. Se	Plan de calidad

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

				asegura que todos los entregables cumplan con los requisitos establecidos	
3. FASE DE EJECUCIÓN					
Monitoreo y control de progreso	Asegurar el seguimiento y control del proyecto	PMBOK (PMI, 2021); PM2 (Comisión Europea, 2023)	Director del proyecto	Se implementan procesos de seguimiento continuo del progreso del proyecto, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el avance. Esto implica la realización de reuniones de seguimiento, la revisión de informes y la implementación de ajustes en tiempo real para abordar desviaciones o problemas que puedan surgir.	Informe de Progreso
Comunicación y colaboración	Fomentar la comunicación continua entre el equipo	PMBOK (PMI, 2021); PM2 (Comisión Europea, 2023)	Coordinador	Se establecen canales de comunicación que facilitan el intercambio de información entre los miembros del equipo y las partes interesadas. Se promueve un ambiente de colaboración mediante el uso de herramientas de gestión de proyectos y reuniones periódicas para discutir el progreso y resolver problemas.	Registro de Comunicaciones
Prácticas sostenibles	Integrar sostenibilidad en la ejecución del proyecto	GPM, 2023	Coordinador	Se integran prácticas que fomentan la sostenibilidad ambiental y social en todas las actividades del proyecto. Esto puede incluir la adopción de tecnologías verdes, la minimización de residuos y la promoción de la inclusión social en todas las fases del proyecto.	Registro de Prácticas Sostenibles

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Gestión de equipos	Orientar el comportamiento y rendimiento hacia objetivos colaborativos	APM, 2019; IPMA, 2015	Director	Se orienta al equipo hacia el logro de los objetivos colaborativos, fomentando un ambiente de trabajo positivo. Se implementan técnicas de gestión de equipos, como la resolución de conflictos y el coaching, para mejorar el rendimiento y la cohesión del grupo.	Registro de desempeño
Calidad de los entregables	Asegurar que los entregables cumplen con los estándares establecidos	ISO 21500, ISO 21502 (Global Trust Association, 2023)	Coordinador y director del proyecto	Se establecerán procedimientos para asegurar que todos los entregables sean revisados y validados antes de su entrega final. Esto incluye auditorías de calidad y pruebas que verifiquen que se cumplen los estándares establecidos en el plan de gestión de calidad.	Registros de Calidad
4. ENTREGA					
Validación de calidad y sostenibilidad	Verificar los entregables y medir su sostenibilidad	PMBOK (PMI, 2021); P2M (PMAJ, 2016); GPM, 2023	Director del proyecto	Se lleva a cabo una revisión exhaustiva de todos los entregables para asegurar que cumplan con los criterios de calidad y sostenibilidad establecidos. Esto implica la participación de las partes interesadas clave en el proceso de validación.	Plan de aceptación de entregables
Gestión financiera y control de desviaciones	Asegurar una gestión financiera eficiente	P2M (PMAJ, 2016); AIPM, 2023	Administrador Financiero	Se implementan prácticas de control financiero para monitorear los gastos en relación con el presupuesto establecido. Esto incluye la revisión de informes financieros y la toma de decisiones para ajustar el curso del proyecto si se identifican desviaciones significativas.	Informe Financiero Final

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Examen de criterios de aceptación	Revisar entregables contra criterios establecidos	GPM, 2023	Director del proyecto	Se revisan todos los entregables finales contra los criterios de aceptación documentados en la fase de planificación. Se asegura que cada entregable cumpla con las expectativas de calidad y sostenibilidad antes de su entrega a los interesados (GPM,2023)	Informe Final del Proyecto
5. CIERRE					
Lecciones aprendidas	Documentar aprendizajes significativos	PM2 (Comisión Europea, 2023); AIPM, 2023	Todo el equipo	Realizar una evaluación del proyecto y recopilar las experiencias obtenidas con el fin de proporcionar beneficios a los proyectos en curso y a aquellos que se llevarán a cabo en el futuro. Este proceso implica identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y áreas de mejora que pueden ser aplicadas en otras iniciativas, asegurando así un crecimiento continuo y una mayor efectividad en la gestión de futuros proyectos.	Documento de Lecciones Aprendidas
Informe de sostenibilidad	Elaborar un informe sobre el impacto del proyecto	GPM, 2023	Coordinador y equipo del proyecto	Se elabora un informe de sostenibilidad, documento que proporciona detalles sobre las políticas, prácticas y resultados de una organización en cuestiones de sostenibilidad. Incluye aspectos como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las condiciones laborales y la involucración con la comunidad (GPM,2023)	Informe de Sostenibilidad

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Cierre administrativo y documentación	Formalizar el cierre del proyecto	PMBOK (PMI, 2021); APM, 2019	Director y Coordinador del proyecto	Se finalizan todos los contratos relacionados con el proyecto y se recopila la documentación necesaria que asegura que se han cumplido todos los requisitos legales y administrativos. Esto incluye la entrega de informes finales a las partes interesadas y la archivarían de toda la documentación relevante para futuros proyectos.	Cierre Administrativo, Documentación Final
---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de los estándares internacionales.

Fase de preproyecto (inicio)

Esta fase es esencial para establecer una base sólida para el proyecto, comenzando con la alineación y gobernanza organizacional con el fin de vincular el proyecto con los objetivos estratégicos de Agrosolidaria Florencia. Se realizarán reuniones con las partes interesadas para identificar sus expectativas y definir la estructura de gobernanza del proyecto. Además, se llevarán a cabo análisis de viabilidad y sostenibilidad que evalúan las capacidades actuales de la organización, garantizando un desarrollo efectivo del proyecto.

La elaboración del Caso de Negocio constituye una propuesta de valor que fundamenta el proyecto, detallando sus necesidades financieras. Este documento incluye secciones que abordan el contexto empresarial, la identificación del problema, la descripción del proyecto, las posibles soluciones alternativas, así como un análisis de los factores económicos, sociales, ambientales y financieros.

Finalmente, el Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto establecerán el alcance y la dirección del proyecto, sirviendo como referencias fundamentales para el Director de Proyecto (DP) y el equipo durante toda la fase de ejecución (Comisión Europea, 2023).

Fase de planificación y desarrollo

La fase de planificación es una de las etapas cruciales en el ciclo de vida de un proyecto, situada entre la fase de iniciación y la fase de ejecución. Durante esta etapa, se desarrollan y definen todos los aspectos fundamentales que guiarán la ejecución del proyecto, garantizando que se lleve a cabo de manera efectiva, eficiente y controlada (PMI).

En esta fase, se elabora un plan de gestión integral que incluye el alcance, el cronograma, los costos, la calidad y los riesgos del proyecto. Se identifican y documentan cada uno de los entregables, se establecen roles y responsabilidades claras, y se implementan estrategias de gestión de riesgos. Además, se realiza una planificación minuciosa del presupuesto y del cronograma, asegurando una asignación eficiente de los recursos y el cumplimiento de los plazos establecidos.

Las actividades clave de la fase de planificación incluyen:

- Celebración de la reunión de inicio de planificación, que marca el inicio oficial de esta fase.
- Elaboración del manual del proyecto, que define el enfoque de gestión del proyecto.
- Desarrollo del plan de trabajo del proyecto, que abarca el desglose del trabajo, los esfuerzos y costos asociados, así como el cronograma.
- Preparación de la matriz de partes interesadas, donde se identifican todos los involucrados, evaluando su importancia, nivel de influencia e interés en las acciones del proyecto.
- Desarrollo de planes de gestión específicos, tales como el plan de gestión de requisitos, el plan de gestión de riesgos, el plan de gestión de costos y

presupuesto, el plan de gestión del cronograma, el plan de capacitación, la matriz de responsabilidades, el plan de comunicaciones y el plan de calidad.

Estos elementos permiten establecer un marco detallado y estructurado que guía el desarrollo del proyecto, optimizando su ejecución y facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Fase de ejecución

Esta etapa corresponde a la ejecución de las actividades previamente definidas en la fase de planificación. Se implementan procesos de monitoreo y control para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, promoviendo una comunicación continua y efectiva entre el equipo del proyecto y las partes interesadas. Además, se integran prácticas sostenibles en todas las actividades, con un enfoque en la inclusión social y el respeto por el medio ambiente. La gestión de equipos resulta fundamental en esta fase, ya que se busca crear un entorno colaborativo que maximice tanto el rendimiento como la cohesión del grupo.

El seguimiento consiste en la evaluación constante de las actividades, comparando el avance del proyecto con lo planificado, mientras que el control se centra en la identificación de desviaciones, la toma de acciones correctivas y la gestión de incidencias y riesgos. Para ello, se aplicará la técnica de la Gestión del Valor Ganado, la cual permite gestionar de manera proactiva el avance del proyecto, proporcionando una visión clara del progreso alcanzado en términos de costos y valor del trabajo ejecutado en relación con lo planificado (Comisión Europea, 2023).

Fase de entrega

La fase de cierre constituye el proceso final en el ciclo de vida de un proyecto, donde se completan todas las actividades y se entregan los resultados a las partes interesadas. En el contexto de Agrosolidaria, esta etapa es especialmente relevante, ya que no solo

marca la conclusión formal del proyecto, sino también la entrega de beneficios tangibles a la comunidad y la evaluación del impacto alcanzado.

Durante esta fase, se lleva a cabo una validación exhaustiva de los entregables, asegurando que cumplan con los criterios de calidad y sostenibilidad establecidos en las fases de planificación y ejecución. Este proceso incluye la participación de las partes interesadas, garantizando que sus expectativas sean satisfechas y que los resultados del proyecto generen un impacto positivo y duradero.

El cierre de actividades implica, en primer lugar, la finalización de todas las tareas planificadas, verificando que se hayan completado conforme a los criterios de aceptación previamente definidos. Seguidamente, se realiza una revisión exhaustiva de los entregables para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y los requisitos establecidos para el proyecto.

Posteriormente, se procede a la entrega formal de los resultados. Esto incluye la preparación de toda la documentación necesaria que respalde los logros del proyecto, como informes técnicos, manuales de uso y materiales de capacitación. Adicionalmente, se organizan reuniones o eventos para presentar los resultados a las partes interesadas, asegurando que comprendan claramente los logros y beneficios obtenidos.

Finalmente, se busca la aceptación formal del proyecto. Para ello, se facilita la revisión de los entregables por parte de los stakeholders, obteniendo su aprobación y garantizando que se cumplan sus expectativas. Este proceso culmina con la documentación formal de la aceptación de los resultados, lo que puede incluir la firma de actas o certificados de entrega.

Fase de cierre

La culminación del proyecto conlleva una reflexión crítica sobre todo el proceso ejecutado. En esta etapa, se documentan las lecciones aprendidas, identificando tanto

las buenas prácticas como las áreas de mejora que pueden ser aplicadas en proyectos futuros. Además, se elabora un informe de sostenibilidad que evalúa el impacto del proyecto, con un enfoque en aspectos como la eficiencia energética, la inclusión social y la participación comunitaria. Este enfoque no solo facilita el cierre administrativo, sino que también garantiza que el conocimiento y la experiencia adquiridos se integren en la cultura organizacional, fortaleciendo así su capacidad para gestionar proyectos futuros.

La propuesta metodológica planteada tiene como objetivo maximizar el impacto de los proyectos de solidaridad a través de una gestión efectiva y sostenible. Mediante un enfoque estructurado e integrando las mejores prácticas en gestión de proyectos, se busca no solo satisfacer las necesidades inmediatas de la comunidad, sino también promover su empoderamiento y resiliencia a largo plazo. De este modo, se contribuye al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la capacidad de la comunidad para enfrentar desafíos futuros.

Plan de intervención

Para realizar el plan de intervención de la propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia, presenta este apartado con un enfoque integral para la gestión de proyectos, abordando aspectos clave como la planificación, el análisis financiero y la evaluación de costos y beneficios. En primer lugar, se estableció la importancia de definir claramente el alcance del proyecto, junto con la elaboración de un cronograma detallado, un presupuesto bien estructurado y la identificación de los recursos necesarios, junto a un análisis de riesgos, fundamental para mitigar posibles contratiempos durante la ejecución.

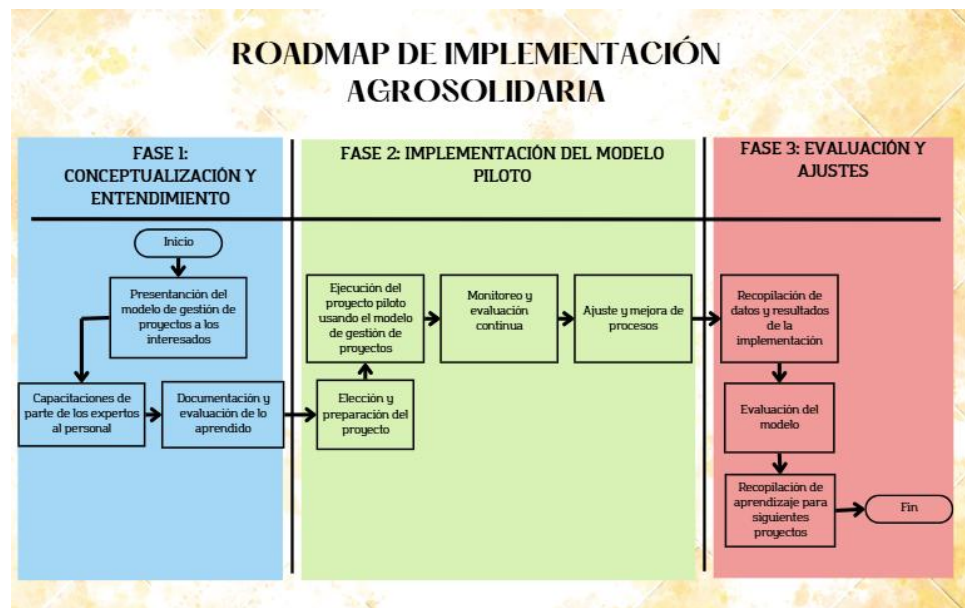
Igualmente, se realizó un análisis financiero, con valores proyectados, que incluye el cálculo del retorno de la inversión, proyecciones de flujo de caja y las inversiones necesarias en cada fase del proyecto. De la misma manera, se realizó una evaluación de los costos directos e indirectos, junto con los beneficios cuantificables tanto a nivel económico como social y ambiental, resultantes de la implementación.

Adicional a esto, se incluyeron indicadores financieros clave, como la Tasa Interna de Retorno, el Valor Presente Neto y la Relación Beneficio/Costo, que permitieron evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo, incluyendo el tiempo estimado para recuperar la inversión inicial. Esto con el propósito de garantizar una gestión equilibrada y eficiente del proyecto, desde su planificación hasta su cierre.

Plan de proyecto

Para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia, se propone el siguiente plan de trabajo, el cual será descrito y detallado en los apartados que se presentan a continuación en la Figura 36.

Figura 36. Roadmap de implementación para Agrosolidaria Florencia



Fuente: Elaboración propia.

Definición del proyecto

De acuerdo con el modelo integrado de gestión de proyectos propuesto para la organización Agrosolidaria Florencia, se presenta la siguiente propuesta de implementación para sus proyectos futuros, estructurada en tres fases de ejecución, complementada con el uso de un proyecto piloto que refleja las características habituales de los proyectos ejecutados por Agrosolidaria. Este proceso servirá como una estrategia de gestión del cambio organizacional.

Las fases de implementación son las siguientes:

- **Planificación:** En esta fase, se realiza un análisis detallado de las necesidades y expectativas del proyecto, considerando los objetivos establecidos. Se

desarrolla un cronograma que detalla las actividades del proyecto, se identifican los recursos necesarios y se evalúan los riesgos potenciales, formulando estrategias para mitigar dichos riesgos.

- **Implementación:** Durante esta fase, se ejecutan las actividades planificadas, conforme al cronograma previamente establecido. Se lleva a cabo un seguimiento constante de las actividades y se implementan las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos dentro del tiempo estipulado. Es crucial mantener una comunicación abierta y asertiva con las partes interesadas y los miembros del proyecto para garantizar una coordinación efectiva.
- **Evaluación y cierre:** En la fase final del proyecto, se realiza una evaluación de los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos planteados inicialmente, con el fin de determinar si se ha cumplido con el alcance del proyecto. Asimismo, se gestionan las lecciones aprendidas y se identifican oportunidades de mejora para proyectos futuros.

Para asegurar la correcta implementación del modelo integrado de gestión de proyectos, se propone realizar el proceso a través de un proyecto piloto que posea las características comunes de los proyectos manejados por Agrosolidaria. Este proyecto servirá como un caso de estudio práctico, permitiendo identificar posibles ajustes al modelo antes de su aplicación a la totalidad de los proyectos. Además, facilitará la identificación de oportunidades de mejora y permitirá evidenciar los beneficios del modelo integrado de gestión de proyectos, lo cual constituye un paso significativo hacia la transformación digital que Agrosolidaria aspira a alcanzar.

Alcance y límites

Se contempla la formación del personal clave en la gestión de proyectos actual, así como la capacitación secuencial del personal complementario, en las metodologías fundamentales de este modelo y las fases que lo componen, con el fin de garantizar una implementación efectiva como plan piloto en los próximos proyectos de la organización.

Esta implementación, seleccionada por la organización, será objeto de un monitoreo constante conforme a las fases establecidas en el modelo. El propósito es evaluar los resultados, ajustar y optimizar el proceso de implementación, con el objetivo de generar valor al finalizar cada proyecto ejecutado por Agrosolidaria Florencia.

El alcance principal de este plan es enseñar la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos mediante el uso del proyecto piloto. Para ello, se han identificado actividades clave necesarias para cumplir con el objetivo de enseñar el modelo de integración de proyectos. La actividad principal consiste en identificar y reconocer a los interesados, así como realizar una planificación detallada de las actividades requeridas para la ejecución del proyecto. A lo largo de esta fase, se llevarán a cabo tareas y actividades conforme al cronograma, con un seguimiento constante y la implementación de ajustes o estrategias, si es necesario, para alcanzar los objetivos iniciales. Como resultado final, se procederá a la evaluación de los resultados y al cierre formal del proyecto.

Dentro de los límites del proyecto, se debe considerar que la ejecución debe realizarse dentro del presupuesto financiero establecido, asegurando el uso óptimo y eficiente de los recursos económicos, humanos y tecnológicos disponibles. Uno de los límites más importantes es el cumplimiento de los plazos establecidos en el cronograma, asegurando que el alcance del proyecto se mantenga dentro de los parámetros previstos. En caso de que ocurra algún cambio significativo, se debe comunicar oportunamente y obtener las

aprobaciones necesarias, para evitar desajustes entre las expectativas de implementación y los recursos disponibles en el tiempo estipulado.

Asimismo, se debe garantizar que los factores externos no influyan negativamente en el desarrollo del proyecto de manera significativa. Esto incluye asegurar que los recursos estén disponibles al 100% durante el proyecto y tener estrategias preparadas para abordar cualquier imprevisto. Es imprescindible contar con el compromiso de las directivas de Agrosolidaria para respaldar el proyecto y atender las necesidades que puedan surgir a lo largo de su ejecución.

Recursos

Dentro de la identificación de los recursos necesarios y la elaboración de un plan de gestión de recursos, se consideran los siguientes tipos de recursos:

- Los recursos económicos: Estos comprenden los fondos destinados a los proyectos, los cuales continúan siendo obtenidos a través de donaciones y subvenciones proporcionadas por organizaciones financiadoras.
- Los recursos humanos: Este grupo está conformado por el personal actual de la organización, así como por consultores especializados en estándares de gestión de proyectos, quienes desempeñarán un papel integral en la capacitación y en la implementación del proceso.
- Los recursos tecnológicos: Se recomienda la adquisición de licencias para un software de gestión de proyectos, como Microsoft Project, y herramientas de comunicación y colaboración como Microsoft Teams, Asana o Zoom. También se contemplan licencias para herramientas de análisis como Power BI y Microsoft Excel, así como equipos informáticos adecuados para el uso de estas herramientas.

Dentro del proyecto, se contará con los siguientes recursos (Tabla 13):

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Tabla 13. Recursos necesarios para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos

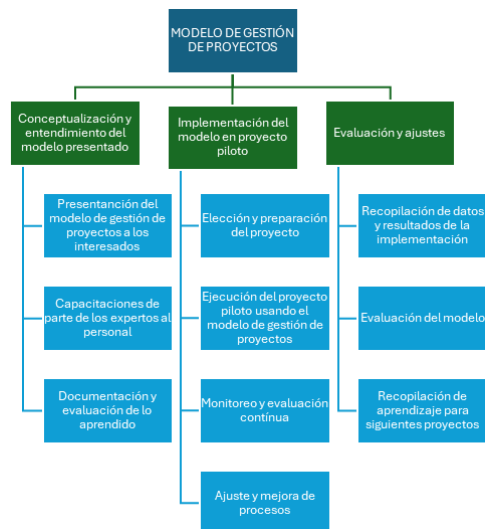
Recurso	Cantidad	Capacidades
Consultores externos	3	Se deben tener personas capacitadas y experimentadas en estándares de gestión de proyectos que conozcan el modelo integrado de gestión de proyectos.
Personal de Agrosolidaria	3	Se debe tener el personal que implemente y conozca los proyectos de Agrosolidaria, que serán las personas que continuaran usando este modelo en los proyectos futuros.
Software de gestión	1	Se requiere un software que permita controlar y gestionar el proyecto desde una visión tecnológica.
Equipos informáticos	3	Equipos portátiles que permitan la instalación y ejecución de las herramientas de gestión y control de proyectos, primordial que permitan conexión a red inalámbrica.
Licencias de software	3	Se requieren las licencias para todos los operarios que requieren la herramienta de gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma

Dentro del proyecto se maneja la siguiente estructura donde se tiene la EDT con tres fases o entregables importantes (Figura 37).

Figura 37. EDT para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

El cronograma del proyecto se estructura mediante la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), cumpliendo con las fases definidas de la siguiente manera (Figura 38):

Figura 38. Cronograma del plan de intervención

Actividades a desarrollar	Tiempo del proyecto (en meses 2025- 2026)											
	Mar	Abr	May	Juni	Juli	Ago	Sep	Oct	Nov	Dici	Enero	
Fase 1: Conceptualización y entendimiento												
Presentación del modelo de gestión de proyectos a los interesados	■											
Capacitaciones de parte de los expertos al personal	■	■	■									
Documentación y evaluación de lo aprendido			■									
Fase 2: Implementación del modelo piloto												
Elección y preparación del proyecto				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ejecución del proyecto piloto usando el modelo de gestión de proyectos				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Monitoreo y evaluación continua				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ajuste y mejora de procesos									■	■	■	■
Fase 3: Evaluación y ajustes												
Recopilación de datos y resultados de la implementación												■
Evaluación del modelo												■
Recopilación de aprendizaje para siguientes proyectos												■

Fuente: Elaboración propia.

- **Fase 1:** Conceptualización y entendimiento del modelo: Esta fase tiene una duración de tres meses durante la implementación y abarca las siguientes tareas:
 - Presentación del modelo de gestión de proyectos a los interesados: Esta actividad se realiza durante el primer mes y consiste en dar a conocer el modelo estratégico de proyectos adaptado para Agrosolidaria, con la documentación correspondiente y actas de reunión realizadas.
 - Capacitación al personal de Agrosolidaria: A lo largo de tres meses, los expertos capacitarán al personal en el modelo de gestión de proyectos, asegurando la transferencia de conocimiento para futuras implementaciones. Como entregable se generarán actas de capacitación.
 - Documentación y evaluación de lo aprendido: Al finalizar el tercer mes, de manera paralela a las actividades de capacitación, se llevará a cabo la documentación y evaluación de lo aprendido. Esto incluirá la retroalimentación basada en las evaluaciones realizadas por los expertos.

- **Fase 2:** Implementación del modelo en proyecto piloto: Esta fase tiene una duración proyectada de seis meses, e incluye las siguientes actividades:
 - Elección y preparación del proyecto piloto: En esta actividad se seleccionará el proyecto piloto, validando que cumpla con las características de los proyectos típicos de Agrosolidaria. Este proyecto servirá como caso de estudio práctico para validar el modelo antes de su aplicación a gran escala, identificar desafíos y oportunidades de mejora en un entorno controlado, y demostrar los beneficios del modelo a los interesados.
 - Ejecución del proyecto piloto: Durante esta actividad se iniciará la ejecución del proyecto piloto, aplicando el modelo de gestión propuesto por los expertos externos. Se demostrará la viabilidad y las ventajas del modelo, siguiendo el cronograma de actividades de implementación.
 - Monitoreo y evaluación continua: En esta actividad se llevará a cabo el seguimiento para evitar desviaciones en los tiempos, evaluar los riesgos emergentes, revisar los controles de cambio y documentar las mejoras del modelo adaptado a las necesidades de Agrosolidaria. Esta actividad se realiza de manera paralela a la ejecución del proyecto piloto.
 - Ajuste y mejora de procesos: En el último mes de esta fase, se documentarán los ajustes y mejoras basados en los resultados del monitoreo y control, generando mejores prácticas para la gestión de proyectos en Agrosolidaria.
- **Fase 3:** Evaluación y ajustes: La fase final tiene una duración de dos meses, durante los cuales se gestionará el cierre del proyecto. Las actividades de esta fase son:

- Recopilación de datos y resultados de la implementación: Esta actividad consiste en recopilar los resultados de la implementación del modelo, revisando los ajustes y mejoras realizadas en la fase anterior.
- Evaluación del modelo: En esta actividad se evaluará la viabilidad y pertinencia del modelo, identificando áreas de mejora y validando los riesgos y estrategias de mitigación.
- Recopilación de aprendizajes para futuros proyectos: Finalmente, se generará un documento con las lecciones aprendidas y el procedimiento final del modelo integrado de gestión de proyectos, alineado con la lógica de negocio de Agrosolidaria.

Presupuesto

El presupuesto total destinado para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos asciende a ciento treinta y cinco millones de pesos colombianos \$135.000.000 COP (

Tabla 14). De este total, el 37% se asigna a la consultoría externa, que está conformada por tres consultores expertos en el modelo integrado de gestión de proyectos. El 22% del presupuesto se destina a los equipos informáticos, que corresponden a los tres equipos necesarios para el proceso de implementación del modelo. El 15% se asigna al software de gestión, con la intención de adquirir una herramienta que no solo apoye este proyecto, sino que también sea útil para futuros proyectos de la organización. Un 11% del presupuesto se destina a la capacitación del personal. Finalmente, el 14% restante se divide entre un 7% para gastos operativos y un 7% para la adquisición de las licencias del software necesario para la gestión de los proyectos.

Tabla 14. Presupuesto propuesto para la implementación del modelo

Concepto	Costo aproximado
Consultores externos	\$ 50.000.000
Software de gestión	\$ 20.000.000
Equipos informáticos	\$ 30.000.000
Licencias de software	\$ 10.000.000
Capacitación del personal	\$ 15.000.000
Gastos operativos	\$ 10.000.000
Total	\$135.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Agrosolidaria Florencia.

Identificación y evaluación de riesgos

En el marco de la identificación y evaluación de riesgos para la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos en el proyecto piloto de Agrosolidaria, se han identificado y evaluado los riesgos clave en función de su impacto y probabilidad. Estos riesgos fueron determinados a partir de un análisis exhaustivo de los antecedentes de proyectos anteriores realizados por Agrosolidaria, así como de entrevistas con diversos miembros de la organización. Estas entrevistas capturaron percepciones desde distintas posiciones dentro del flujo de procesos, permitiendo la identificación de patrones, frecuencias, y la magnitud de los riesgos en la ejecución de proyectos.

Como se observa en la Tabla 15, uno de los riesgos con mayor impacto es la resistencia al cambio. Este riesgo es característico de las organizaciones que buscan implementar nuevas metodologías de trabajo en sus áreas operativas y con su personal. Para mitigar este riesgo, resulta esencial una comunicación efectiva que destaque los beneficios y oportunidades asociadas con la adopción de estas nuevas prácticas.

Otro riesgo significativo es la falta de financiamiento. A pesar de su alto impacto, la probabilidad de que ocurra se considera baja, dado el creciente reconocimiento de

Agrosolidaria en la gestión de proyectos que generan valor positivo para la sociedad y las comunidades de Caquetá. Esto incluye su contribución a la sostenibilidad ambiental, particularmente en la conservación de bosques y sus entornos. Esta trayectoria ha fortalecido la capacidad de Agrosolidaria para asegurar financiamiento en los últimos años.

Tabla 15. Identificación y evaluación de riesgos del modelo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
Resistencia al cambio	Media	Alto	Capacitación y comunicación efectiva mediante las sesiones de formación.
Falta de financiamiento	Baja	Alto	Diversificación de las fuentes de financiamiento.
Problemas técnicos	Media	Medio	Realización de mantenimientos preventivos periódicos.
Falta de compromiso de los interesados	Media	Medio	Fomentar la participación a través de grupos de trabajo y generar compromiso con el proceso.
Retrasos en la implementación	Media	Alto	Cronograma realista y con gestión de tiempos con plazos logrables.
Problema de comunicación	Media	Medio	Uso de herramientas de comunicación eficientes, apropiarse del concepto de comunicación asertiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Agrosolidaria Florencia.

Indicadores claves de desempeño (KPIs)

El éxito del modelo integrado de gestión de proyectos para Agrosolidaria será medido mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para cada fase del proyecto (Tabla 16). Estos KPIs permitirán evaluar de manera objetiva y cuantificable el progreso y la efectividad de las actividades realizadas durante la conceptualización, implementación y evaluación del modelo. A continuación, se detallan los KPIs asociados

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

a cada fase del proyecto, junto con los métodos de evaluación y los porcentajes de cumplimiento esperados.

Tabla 16. Plan de implementación y evaluación del modelo de gestión de proyectos

Fase	Actividad	KPI	Evaluación	Meta
Fase 1: Conceptualización y entendimiento del modelo	Presentación del modelo de gestión de proyectos	Número de reuniones realizadas	Actas de reunión documentadas y feedback de los participantes	100% (Alcanzar todas las reuniones programadas)
	Capacitación al personal de Agrosolidaria	Número de sesiones de capacitación realizadas	Actas de capacitación y encuestas de satisfacción del personal capacitado	100% (Completar todas las sesiones de capacitación)
	Documentación y evaluación de lo aprendido	Nivel de comprensión de lo aprendido	Resultados de las evaluaciones y retroalimentación	80% (Al menos el 80% del personal debe aprobar)
Fase 2: Implementación del modelo en proyecto piloto	Elección y preparación del proyecto piloto	Cumplimiento de los criterios de selección del proyecto piloto	Documento de validación del proyecto piloto	100% (El proyecto piloto cumple con todos los criterios)
	Ejecución del proyecto piloto usando el modelo de gestión de proyectos	Porcentaje de tareas del proyecto completadas según el cronograma	Reportes de progreso y cronograma de actividades	95% (Al menos el 95% de las tareas deben completarse según lo previsto)
		Cumplimiento del presupuesto	%del presupuesto ejecutado con respecto al presupuesto original	100% ejecutado
	Monitoreo y evaluación continua	Número de desviaciones en tiempos y riesgos emergentes detectados	Informes de monitoreo y evaluación continua	< 5% (Desviaciones no deben exceder el 5% del tiempo total)

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

	Ajuste y mejora de procesos	Satisfacción de los interesados con las mejoras	Promedio de satisfacción de los interesados (escala de 1-5)	>= 4.0
		Número de mejoras documentadas y aplicadas	Documentación de ajustes y generación de mejores prácticas	100% (Implementación de todas las mejoras identificadas)
Fase 3: Evaluación y ajustes	Recopilación de datos y resultados de la implementación	Compleción de la recopilación de datos según el plan	Informe de recopilación de datos y resultados	100% (Recopilación completa de todos los datos necesarios)
	Evaluación del modelo	Identificación de áreas de mejora y viabilidad del modelo	Reporte de evaluación del modelo	100% (Evaluación exhaustiva y detallada del modelo)
	Recopilación de aprendizajes para futuros proyectos	Generación de un documento con lecciones aprendidas	Documento final de lecciones aprendidas y procedimientos integrados	100% (Documento completo con todas las lecciones aprendidas)

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Agrosolidaria

Análisis financiero del modelo

Retorno de la inversión (ROI)

Para calcular el Retorno de la Inversión (ROI) del proyecto de implementación del modelo integrado de gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia, es necesario evaluar tanto los costos de inversión como los beneficios cuantitativos esperados (PMI, 2021). La fórmula utilizada para este cálculo es:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costos de la inversión}} * 100$$

Los distintos componentes incluyen consultores externos, adquisición de software y equipos, licencias, capacitación del personal y gastos operativos. El total de estos rubros

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

asciende a \$135.000.000, lo que representa la magnitud de la inversión necesaria para la implementación del modelo (

Tabla 14).

Los beneficios esperados se derivan de dos áreas principales:

- Eficiencia en la gestión de proyectos: Se estima que la implementación del modelo reducirá en un 20% los costos operativos de los proyectos futuros. Con cinco proyectos anuales y un costo promedio de \$200.000.000 por proyecto, los ahorros anuales serían de \$200.000.000 (20% de \$1.000.000.000).
- Mejora en la captación de fondos: Se espera un aumento del 10% en los fondos recibidos debido a la mejora en la calidad de los proyectos, lo que incrementaría los fondos de \$1.000.000.000 a \$1.100.000.000, generando un beneficio adicional de \$100.000.000.

Sumando los ahorros por eficiencia y el aumento en la captación de fondos, los beneficios totales anuales ascienden a \$300.000.000. Sin embargo, para calcular los beneficios netos se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficios netos} = \text{Beneficios totales} - \text{Costo total}$$

$$\text{Beneficios netos} = 300.000.000 - 135.000.000$$

$$\text{Beneficios netos} = 165.000.000$$

Tomando los valores anteriores, el cálculo del ROI es el siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costos de la inversión}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{165.000.000}{135.000.000} * 100$$

$$\text{ROI} = 122,22\%$$

El retorno de la inversión (ROI) del proyecto de implementación del modelo integrado de gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia es aproximadamente del 122.22%.

Esto sugiere que, con la implementación exitosa del modelo, la organización no solo

recuperará su inversión, sino que también generará un valor significativo a través de la mejora en la eficiencia y la captación de fondos.

Flujo de caja del proyecto

Para elaborar el flujo de caja del proyecto de implementación del modelo integrado de gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia, es fundamental proyectar los ingresos y egresos a lo largo de las distintas fases. Esto proporciona una visión clara de los movimientos financieros del proyecto en cada etapa de su desarrollo (Arboleda Vélez, 2013).

El flujo de caja del proyecto se divide en tres fases principales:

- La Fase 1 corresponde a la conceptualización y entendimiento del modelo, con una duración de tres meses.
- La Fase 2 es la implementación del modelo en un proyecto piloto, que abarca seis meses.
- La Fase 3 corresponde a la evaluación y ajustes, con una duración de dos meses.

Proyección de egresos

Los egresos del proyecto se derivan del presupuesto detallado previamente, el cual incluye conceptos como consultores externos, software de gestión, equipos informáticos, licencias de software, capacitación del personal y gastos operativos. El costo total del proyecto es de \$135.000.000 (Tabla 17).

Tabla 17. Distribución de egresos por fase y duración

Fase	Duración (meses)	Egresos totales	Egresos mensuales
Conceptualización y entendimiento	3	\$25.000.000	\$8.333.333
Implementación del modelo en piloto	6	\$90.000.000	\$15.000.000
Evaluación y ajustes	2	\$20.000.000	\$10.000.000
Total	11	\$135.000.000	

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de ingresos

Los ingresos se proyectan a partir de las donaciones y subvenciones que Agrosolidaria Florencia recibe en función de sus proyectos. Para este análisis, se estima que los proyectos existentes generan \$1.000.000.000 anualmente. Con la implementación del modelo, se proyecta un incremento del 10% en la captación de fondos, lo que equivale a \$100.000.000 adicionales, dando un total de ingresos anuales de \$1.100.000.000.

Flujo de caja mensual

Al combinar los ingresos y egresos proyectados, se obtiene el siguiente flujo de caja mensual (Tabla 18)

Tabla 18. Flujo de caja mensual del modelo

Mes	Egresos mensuales	Ingresos mensuales	Flujo de caja
1	\$8.333.333	\$ 0	-\$8.333.333
2	\$8.333.333	\$ 0	-\$8.333.333
3	\$8.333.333	\$ 0	-\$8.333.333
4	\$15.000.000	\$ 0	-\$15.000.000
5	\$15.000.000	\$ 0	-\$15.000.000
6	\$15.000.000	\$ 0	-\$15.000.000
7	\$15.000.000	\$100.000.000	\$85.000.000
8	\$15.000.000	\$ 0	\$70.000.000
9	\$15.000.000	\$ 0	\$55.000.000
10	\$15.000.000	\$ 0	\$40.000.000
11	\$15.000.000	\$ 0	\$25.000.000
12	\$10.000.000	\$ 0	\$15.000.000

Fuente: Elaboración propia.

El análisis muestra que, durante los primeros meses del proyecto, el flujo de caja será negativo debido a los egresos asociados a la implementación del modelo. Sin embargo, a partir del mes 7, cuando se espera la captación de fondos y la mejora en la gestión, se proyecta un flujo de caja positivo y significativo. Este flujo positivo permitirá a

Agrosolidaria Florencia planificar mejor y tomar decisiones financieras estratégicas a lo largo de la implementación del modelo.

Proyecciones de inversiones

Para realizar las proyecciones de inversiones necesarias en cada fase del proyecto de implementación del modelo integrado de gestión de proyectos para Agrosolidaria Florencia, se dividen los costos del presupuesto total de acuerdo con las fases del proyecto, asegurando una distribución eficiente de los recursos en cada etapa. En la

Tabla 14, se presenta el presupuesto total del proyecto, desglosando cada componente clave de la inversión.

- **Fase 1:** Conceptualización y entendimiento del modelo (3 meses): En esta primera fase, se asignarán recursos principalmente a la capacitación del personal y a los servicios de consultoría. Los gastos operativos también se consideran aquí para cubrir los costos iniciales del proyecto (Tabla 19).

Tabla 19. Proyección de inversiones en la Fase 1

Concepto	Costo aproximado
Consultores externos	\$15.000.000
Capacitación del personal	\$5.000.000
Gastos operativos	\$3.000.000
Total Fase 1	\$23.000.000

Fuente: Elaboración propia.

- **Fase 2:** Implementación del modelo en proyecto piloto (6 meses): Durante esta fase, se concentran la mayor parte de los costos del proyecto, incluyendo los gastos operativos y de consultoría, así como la adquisición de software y equipos informáticos (Tabla 20).

Tabla 20. Proyección de inversiones en la Fase 2

Concepto	Costo aproximado
Consultores externos	\$ 20.000.000
Software de gestión	\$ 20.000.000
Equipos informáticos	\$ 30.000.000

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Licencias de software	\$ 10.000.000
Gastos operativos	\$ 5.000.000
Total Fase 2	\$ 85.000.000

Fuente: Elaboración propia.

- **Fase 3:** Evaluación y ajustes (2 meses): En la última fase, los costos estarán enfocados en la evaluación de los resultados, ajustes necesarios y, si es necesario, capacitación adicional del personal (Tabla 21).

Tabla 21. Proyección de inversiones en la Fase 3

Concepto	Costo aproximado
Consultores externos	\$ 15.000.000
Capacitación del personal	\$ 10.000.000
Gastos operativos	\$ 2.000.000
Total Fase 3	\$ 27.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Las proyecciones de inversiones en cada fase del proyecto proporcionan una visión clara de cómo se distribuirán los recursos durante la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos (Tabla 22). Esta planificación permite a Agrosolidaria Florencia gestionar de manera efectiva los recursos financieros necesarios para cada etapa, garantizando una correcta asignación y uso de los fondos disponibles.

Tabla 22. Resumen de inversiones por fase

Fase	Total de inversiones
Fase 1: Conceptualización y entendimiento	\$ 23.000.000
Fase 2: Implementación en proyecto piloto	\$ 85.000.000
Fase 3: Evaluación y ajustes	\$ 27.000.000
Total del Proyecto	\$ 135.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de costos y beneficios

Costos directos e indirectos de la implementación

A continuación, se presenta un desglose de los costos asociados a la ejecución del proyecto. En primer lugar, se identifican los costos directos, que son aquellos que se relacionan directamente con la implementación del proyecto y que son indispensables para su desarrollo. Estos costos incluyen honorarios de consultores externos, adquisición de software y equipos informáticos, licencias de software y capacitación del personal, sumando un total de \$125.000.000 (Tabla 23).

Tabla 23. Costos directamente relacionados a la ejecución del proyecto

Concepto	Costo aproximado
Consultores externos	\$50.000.000
Software de gestión	\$20.000.000
Equipos informáticos	\$30.000.000
Licencias de software	\$10.000.000
Capacitación del personal	\$15.000.000
Total	\$125.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se consideran los costos indirectos, que, aunque no están directamente vinculados a la ejecución del proyecto, son necesarios para su adecuada realización. Estos costos abarcan gastos administrativos, mantenimiento y soporte técnico, así como otros gastos operativos, que en conjunto totalizan \$10.000.000. Los costos indirectos a la ejecución del proyecto, pero necesarios para su realización se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24. Costos indirectos a la ejecución del proyecto

Concepto	Costo aproximado
Gastos administrativos	\$5.000.000
Mantenimiento y soporte técnico	\$3.000.000
Otros gastos operativos	\$2.000.000
Total	\$10.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios del proyecto de implementación

Económicos:

- Al tener una mejor planificación y control de los recursos se pueden reducir los costos operativos, al igual que se puede lograr una mayor eficiencia de la asignación de fondos para que estos contribuyan directamente a los alcances del proyecto.
- Se puede dar un salto de calidad que mejore la credibilidad de la organización frente a los actuales y nuevos financiadores.

Sociales:

- Empoderamiento de las comunidades pertenecientes a Agrosolidaria mediante la capacitación y participación en los proyectos incrementando sus ingresos y mejorando su bienestar social.
- Desarrollo de habilidades en prácticas sostenibles y responsables a través del acceso a proyectos más grandes y de mayor calidad con impacto en sostenibilidad.

Ambientales:

- Mejoramiento en la promoción de la agroecología generando mayor visualización en la conservación de recursos naturales mientras se generan productos de alta calidad, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.
- Reducción de la huella de carbono de la mano de promocionar los mercados locales, con el manejo sostenible de los residuos mediante la reutilización, reciclaje y compostaje.

Análisis de indicadores financieros

En la Tabla 25, se presenta el flujo de caja, el cual aporta una perspectiva detallada de como el dinero ingresa y sale durante el periodo de tiempo de 12 meses, donde el mes inicial se espera una inversión de \$135.000.000. De acuerdo con las fórmulas para indicadores financieros disponibles en Microsoft Excel y tomando en cuenta los resultados obtenidos del flujo de caja, se llevó a cabo el cálculo de los principales indicadores financieros. Estos indicadores servirán como herramientas clave para evaluar la viabilidad de implementar el modelo en el proyecto piloto. A través de este análisis, se podrá determinar no solo la rentabilidad potencial del proyecto.

Tabla 25. Indicadores financieros

VPN	\$ 63.819.282
TIR	60%
COSTO BENEFICIO	1
PAYBACK	MES 9

Fuente: Elaboración propia.

Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) es una técnica financiera empleada para evaluar la rentabilidad de una inversión. Consiste en restar la inversión inicial de la suma de los flujos de efectivo futuros esperados, descontados al valor presente mediante una tasa de interés adecuada (PMI, 2021). En el caso de la implementación de una metodología en Agrosolidaria Florencia, un VPN de \$63,819,282 indica que el proyecto es económicamente viable.

Tasa Interna del Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una métrica financiera empleada para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto (Monsalve et al., 2016). Una TIR del 60%

mensual indica que el proyecto es financieramente viable y tiene el potencial de cubrir los costos y generar ganancias, considerando que la tasa de oportunidad fue del 12% anual.

Relación beneficio-costo (RBC)

La relación beneficio-costo (RBC) es una herramienta de análisis económico que compara los beneficios obtenidos de un proyecto o inversión con los costos asociados (PMI, 2021). En el caso de Agrosolidaria Florencia, la RBC fue de 1, lo que significa que los beneficios obtenidos fueron equivalentes a los costos del proyecto. Esto indica que, si bien el proyecto no generó pérdidas, tampoco produjo ganancias netas.

Payback (Período de recuperación)

El payback es un método financiero que determina el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial de un proyecto (Monsalve et al., 2016). Un payback de 9 meses indica que el proyecto puede generar suficientes ingresos en un plazo relativamente corto, lo que es atractivo desde una perspectiva de liquidez y riesgo.

Los indicadores financieros obtenidos sugieren que la implementación de la metodología en la gestión de proyectos es altamente rentable. Un Valor Presente Neto (VPN) positivo señala que los ingresos del proyecto superan sus costos, lo que genera valor económico. Además, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento aplicada confirma la viabilidad del proyecto y su capacidad para ofrecer un rendimiento favorable. En conjunto, estos resultados demuestran el potencial del proyecto para generar beneficios significativos, haciéndolo una opción atractiva para la inversión.

Presentación del modelo y plan de intervención

El 22 de octubre de 2024, a las 2:00 pm, se llevó a cabo la reunión de presentación del modelo y plan de intervención a través de la plataforma TEAMS, con la participación de Gina Alejandra Santofimio Tamayo, Faride Armesto Arenas, Felipe Alexander Muñoz Calderón, y César Augusto Pulecio Méndez, representante técnico de Agrosolidaria Florencia. La agenda de la reunión incluyó la presentación de un modelo integrado de gestión de proyectos, el plan para su implementación, un análisis financiero, y una intervención por parte de Agrosolidaria Florencia.

En la primera parte de la reunión, Gina presentó el modelo integrado de gestión de proyectos diseñado específicamente para Agrosolidaria. Este modelo se basa en estándares internacionales como PMBOK y P5-GPM, y tiene un enfoque centrado en la sostenibilidad, dada la naturaleza agroambiental de los proyectos de la organización. Se describieron en detalle las cinco fases del modelo: preproyecto, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, subrayando la importancia de la documentación y el aprendizaje continuo para mejorar la gestión y los resultados de los proyectos.

Posteriormente, Felipe presentó el plan de implementación del modelo, estructurado en tres fases, ajustadas a las capacidades de la organización. La Fase 1, de tres meses, se enfocará en la conceptualización y capacitación del personal, asegurando que las competencias adquiridas sean aplicables al contexto organizacional. La Fase 2, con una duración de seis meses, incluirá la implementación en un proyecto piloto, con énfasis en el monitoreo y la mejora continua para garantizar la viabilidad dentro de las capacidades operativas de Agrosolidaria. Finalmente, la Fase 3, de dos meses, se centrará en la evaluación de resultados y los ajustes necesarios, con objetivos claros que conecten directamente con los procesos internos de la organización.

Los recursos esenciales identificados incluyen personal capacitado, consultores externos, software de gestión y financiamiento a través de donaciones y subvenciones.

Sin embargo, se recomienda detallar la planificación de estos recursos y tiempos para garantizar una alineación efectiva con las capacidades de Agrosolidaria. El presupuesto estimado para la implementación es de \$135,000,000.

En el análisis financiero, Gina presentó un retorno de inversión (ROI) del 122.22%, proyectando un flujo de caja positivo a partir del séptimo mes. Los indicadores financieros adicionales incluyeron un Valor Presente Neto (VPN) de \$63,819,282, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 60% y una relación beneficio-costos (RBC) de 1, lo que sugiere equilibrio entre costos y beneficios. No obstante, es necesario justificar cómo estas proyecciones se conectan con las capacidades y necesidades específicas de la organización. El periodo de recuperación de la inversión se estimó en 9 meses, lo que indica viabilidad económica, aunque requiere una revisión adicional para asegurar coherencia con los recursos disponibles.

Durante la intervención final, César elogió la propuesta, sugiriendo considerar una reestructuración organizativa en Agrosolidaria para orientar sus procesos hacia una gestión de proyectos más eficiente. Esta idea, aunque bien recibida, carece de una planificación clara y requiere un estudio adicional para determinar su viabilidad. Se recomendó incluir este análisis en futuros estudios. La reunión concluyó a las 2:45 pm, con la aprobación del acta por parte de todos los asistentes (Anexo 6).

Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la propuesta de un modelo integrado basado en estándares internacionales para la gestión de proyectos en Agrosolidaria Florencia.

Conclusiones

- El análisis de la literatura sobre estándares internacionales de gestión de proyectos, tanto convencionales como orientados a la sostenibilidad, ofrece un conjunto de herramientas que, al combinarse, responden eficazmente a las necesidades específicas de Agrosolidaria Florencia. Estas herramientas permiten una mejora integral en la gestión de proyectos, integrando buenas prácticas que favorecen la eficiencia y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.
- El diagnóstico organizacional realizado revela tanto fortalezas como áreas clave de mejora en la gestión de proyectos de Agrosolidaria Florencia. Se identificó la necesidad urgente de optimizar la comunicación, la gestión de recursos y la documentación de procesos, lo cual se aborda mediante la estandarización de procedimientos y la diversificación de fuentes de financiamiento. Además, la gestión de riesgos será fortalecida, lo que no solo mejorará la eficiencia de los proyectos actuales, sino que también permitirá implementar un modelo de gestión robusto que se alinee con estándares internacionales. Esto impactará positivamente a corto plazo en la eficiencia operativa, mientras que a largo plazo potenciará la sostenibilidad y el impacto social de las iniciativas.
- El modelo de gestión propuesto, basado en estándares internacionales como PRINCE2, APM, AIPM, PM2, P2M, PMBOK y P5 del GPM, crea un marco sólido que integra prácticas de sostenibilidad y adaptación organizacional. Esta alineación con los objetivos estratégicos de Agrosolidaria Florencia facilitará

una gestión más eficiente y transparente en todas las fases de los proyectos. A corto plazo, se espera una mejora inmediata en la calidad de la ejecución y la colaboración interna, mientras que a largo plazo, el modelo asegurará el crecimiento sostenible de la organización, mejorando la capacidad de adaptarse a los desafíos del entorno.

- La implementación del modelo de gestión de proyectos integrado permitirá optimizar los procesos de planificación, ejecución y cierre de proyectos. Con un enfoque en la definición precisa de alcances, cronogramas y presupuestos, se prevé un impacto positivo tanto en la eficiencia operativa como en la gestión financiera. El análisis financiero muestra un retorno de la inversión del 122.22%, con una TIR del 60% y un payback de 9 meses. Estos resultados financieros, junto con la capacitación del personal y la adquisición de software, garantizarán la viabilidad del modelo y su impacto positivo tanto a nivel económico como social y ambiental, consolidando su sostenibilidad a largo plazo.
- El modelo integrado de gestión de proyectos propuesto no solo optimiza la planificación y ejecución de proyectos, sino que también responde a las necesidades organizacionales de estandarizar procesos y diversificar fuentes de financiamiento. A corto plazo, la implementación de este modelo generará una mayor eficiencia operativa, mientras que a largo plazo, el retorno de la inversión del 122.22% y la TIR del 60% asegurarán un crecimiento sostenible, maximizando el impacto positivo de Agrosolidaria Florencia en la comunidad.
- La adopción de un modelo de gerencia de proyectos basado en estándares internacionales puede mejorar significativamente el desempeño de Agrosolidaria Florencia, respondiendo a las necesidades de mejorar la comunicación, la gestión de recursos y la estandarización de procesos. Este enfoque también refuerza la gestión de riesgos, asegurando la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo y garantizando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

- Este trabajo de grado contribuye al conocimiento en gerencia de proyectos, demostrando cómo la integración de estándares internacionales con un enfoque en sostenibilidad puede mejorar la gestión en Agrosolidaria Florencia y servir de modelo para otras organizaciones. Desde la ingeniería de sistemas, se destaca la implementación de soluciones tecnológicas que optimizan la comunicación, lo que impactará de forma inmediata en la eficiencia operativa. Desde la administración de empresas, la diversificación de financiamiento y la gestión de riesgos contribuirán a la sostenibilidad financiera a corto y largo plazo. Desde la ecología, la integración de prácticas sostenibles asegura que los proyectos no solo sean viables a nivel organizacional, sino que también tengan un impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente.

Recomendaciones

La ejecución del plan de implementación en Agrosolidaria Florencia requiere un firme compromiso de la dirección y la administración. Durante la fase inicial del proyecto piloto, es crucial que ambas áreas colaboren estrechamente y asignen los recursos necesarios. Esta coordinación efectiva no solo facilitará el desarrollo del proyecto, sino que también motivará a otras estructuras organizativas a adoptar un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales reconocidos.

Sin embargo, la simple existencia de un plan de implementación no garantiza su aceptación y efectividad en la organización. Para lograr una integración exitosa del nuevo modelo, es vital llevar a cabo un proceso continuo de sensibilización que incluya capacitaciones regulares sobre el uso del modelo, sus limitaciones, ventajas y desafíos. Este enfoque ayudará a reducir el rechazo que a menudo acompaña la incertidumbre relacionada con los cambios en la gestión y en la creación de valor.

Adicional a esto, el modelo propuesto debe ser administrado mediante un ciclo de mejora continua, lo que permitirá a los miembros de la organización identificar y abordar los elementos o procesos que necesiten ajustes. Es esencial considerar la pertinencia del

modelo en relación con los diferentes tipos de proyectos que se manejan y su capacidad para adaptarse al ritmo de madurez organizacional, garantizando así su flexibilidad y relevancia en distintos contextos.

De la misma manera, se recomienda fomentar un ambiente de retroalimentación constante, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus experiencias y sugerencias. Esto no solo contribuirá a la mejora del modelo, sino que también fortalecerá el compromiso de los equipos y facilitará la aceptación del cambio. En última instancia, el objetivo es construir una cultura organizacional que valore y promueva la innovación y la adaptación, asegurando el éxito a largo plazo de los proyectos en Agrosolidaria Florencia.

Referencias

- Acosta Ochoa, J. G., Cárdenas Uribe, J. C. A., & Perdomo Charry, Á. E. (2023). *Diseño de un plan de mejora dirigido a la gerencia de proyectos en pequeñas y medianas organizaciones del sector de la construcción y mantenimiento locativo, a partir de la intervención empresarial de PALAC SAS* (Tesis de maestría, Maestría en Gerencia de Proyectos-Virtual).
- Agrosolidaria Florencia. (2010). Estatuto orgánico Asociación de Prosumidores Agroecológicos AGROSOLIDARIA Seccional Florencia – Caquetá.
- Agrosolidaria Florencia. (2017). Los Productos Forestales No Maderables del Bosque “PFNMB,” una alternativa de reconciliación social y ambiental en el piedemonte amazónico. Aplicación Proyecto PAR.
- Agrosolidaria Florencia. (2020). Hoja de vida Asociación de Prosumidores Agroecológico Agrosolidaria seccional Florencia.
- Agrosolidaria Florencia. (2022). Conócenos Agrosolidaria Florencia. Obtenido de <https://agrosolidariaflorencia.org/nosotros/quienes-somos/>
- Agrosolidaria Florencia. (2024). Estado del Arte - Agrosolidaria Florencia.
- Amendola, L. J., Depool, T., Artacho, M. A., & Borrell Martinez, L. (2013). Propuesta de un modelo de madurez para las organizaciones españolas de proyectos basada en juicio de expertos. *17th International Congress on Project Management and Engineering*.
- APM. (2019). APM body of knowledge. Association for Project Management.
- Arboleda Vélez, G. (2013). Proyectos – Identificación, formulación, evaluación y gerencia. *Alfaomega*. Bogotá.
- AIPM. (2023). CPPM Competency Standards (Version 3). *Australian Institute of Project Management*.

- Axelos. (2017). *Managing successful projects with prince2 2017 edition*. The Stationery Office Ltd.
- Backlund, F., Chron er, D., & Sundqvist, E. (2014). Project management maturity models–A critical review: A case study within Swedish engineering and construction organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 837-846.
- BCG & PMI. (2013). *Strategic Initiative Mangement: The PMO Imperative*. Boston Consulting Group & Project Management Institute, Inc.
- Bekker, M. C., & Steyn, H. (2009). Project governance: definition and framework. *Journal of Contemporary Management*, 6(1), 214-228.
- Benavides Bolaños, R. (2015). *Diseño de un modelo de evaluación y medición del grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en ensambladoras de vehículos Colombianas* (Tesis de grado, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito). <https://repositorio.escuelainq.edu.co/handle/001/275>
- Bernal Valencia, A. P., Garay Castellanos, L. S., Melano Ruiz, E. A., & Peinado Ramírez, D. L. (2020). *Propuesta de mejoramiento del nivel de madurez en gerencia de proyectos, de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio desde la perspectiva del PMBOK  6th edición* (Tesis de grado, Universidad Ean). Repositorio Minerva. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9933/PeinadoDeisy2020?sequence=1&isAllowed=y>
- Betancur Morales, K. (2022). Comparativo metodológico y financiero entre las metodologías tradicionales y ágiles estipuladas para el diseño, formulación y gestión de proyectos de software. *Universidad EIA*. Envigado, Antioquia.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062–3085.

- Bryde, D., & Leighton, D. (2009). Improving HEI productivity and performance through project management. *Educational management administration & leadership*, 37(5), 705-721.
- Butler, J. R. (1992). Non-Timber Forest Product Extraction in Amazonia: Lessons from Development Organizations. *Advances in Economic Botany*, 9, 87–99.
<http://www.jstor.org/stable/43931392>
- Calderón Solarte, R.A., Guzmán Sosa, L., & Pulecio Méndez, C.A. (2018). Aprovechamiento de los productos forestales no maderables del bosque: Como una estrategia de reconciliación amazónica. *Revista Semillas*, 72, 91-94.
- Campo Arranz, R., Raya, V. R., & Domínguez, M. D. C. (2013). Gestión de proyectos. *Ediciones de la U*. Obtenido de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8118>
- Castro, C. A., Tovar, C. A. & Toro, M. (2023). Definición de buenas prácticas para la gestión de proyectos logísticos utilizando metodología Project Management Institute [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/12957>.
- Clinning, G. (2016). *El compromiso de los gestores de proyectos de tecnologías de la información con la sostenibilidad* (Tesis doctoral, Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica).
- Crawford, J. K. (2006). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50–58.
- DANE. (2022). Nota estadística: Cuentas nacionales de transferencias CNT. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas-casen/jul-2022-CNT.pdf>

- Errida, A., & Lotfi, B. (2020). Measuring change readiness for implementing a project management methodology: an action research study. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Comisión Europea. (2023). PM² Project Management Methodology: Guide 3.1. *Publications Office of the European Union*.
<https://data.europa.eu/doi/10.2799/970188>
- Fabbro, E., & Tonchia, S. (2021). Project management maturity models: Literature review and new developments. *The Journal of Modern Project Management*, 8(3).
- Fernandes, G., & O'sullivan, D. (2023). Project management practices in major university-industry R&D collaboration programs—a case study. *The Journal of Technology Transfer*, 48(1), 361-391.
- Global Trust Association. (2023). Certified Project Management Professional (ISO 21502). Obtenido de <https://globaltrustassociation.org/es/certification/certified-project-management-professional-iso21502-2/#:~:text=La%20Certificaci%C3%B3n%20en%20Project%20Management,en%20los%20resultados%20del%20proyecto>
- Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2021). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de servicios públicos. *Económicas CUC*, 42(2), 133–144. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org.7>
- González Calo, M.I. (2017). Autogestión, relocalización y reapropiación de los sistemas agroalimentarios y su biodiversidad ecológica y cultural: construyendo mercados sustentables para nuestros alimentos desde propuestas agroecológicas. La experiencia de Ecovalle en el Valle de Lecrín (Granada).
<http://hdl.handle.net/10396/15114>.
- GPM. (2023). El estándar P5 TM de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Version 3.0: GPM Global.

- Haq, S. U., Liang, C., Gu, D., Du, J. T., & Zhao, S. (2018). Project Governance, Project Performance, and the Mediating Role of Project Quality and Project Management Risk: An Agency Theory Perspective. *Engineering Management Journal*, 30(4), 274–292.
- Hatamleh, M. T., Moynihan, G. P., Alzarrad, M. A., & Batson, R. G. (2020). Using the project management maturity models to evaluate organizational implementation in Jordan: A case study. *International Journal of Construction Project Management*, 12(1).
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill*. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Huang, G., Lee, S.-M., & Clinciu, D. L. (2023). Competitive advantages of organizational project management maturity: A quantitative descriptive study in Australia. *PloS One*, 18(6), e0287225. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287225>
- IPMA. (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management.
- Jeghayef, A. M. (2017). Evolutions in the Stage of Scientific Knowledge on Project Management and Rural Development. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 17(3), 167–173.
- Khalifa Haloul, M. I., Anuar bin Mohd Ariffin, M. K., Elianddy bin Supeni, E., binti Ahmad, S.A., Bilema, M., & Ahmad, M. (2024). A Systematic Review of the Project Management Information Systems in Different Types of Construction Projects. *UCJC Business & Society Review*, 80, 300–355.
- Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I. D., Domingues, P., Sampaio, P., & Ferradaz de Carvalho, C. (2024). Organizational maturity models: the leading

- research fields and opportunities for further studies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 60–83.
- Low, F. S., & Chong, H. Y. (2015). Una revisión crítica de la evolución de la gestión de proyectos japonesa: un enfoque comparativo. *Actas de Ingeniería e Innovación Tecnológica*, 1, 32-35.
- Martínez Lozano, J. (2015). *Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a organizaciones de gestión de proyectos en Medellín* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT). <http://hdl.handle.net/10784/7291>
- Menton, M. C. (2003). Effects of logging on non-timber forest product extraction in the Brazilian Amazon: community perceptions of change. *The International Forestry Review*, 5(2), 97–105. <http://www.jstor.org/stable/43739883>
- Miranda Miranda, J. J. (2001). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera –económica – social – ambiental*. Cuarta edición.
- Moraes, A. T. de, Silva, L. F. da, & Oliveira, P. S. G. de. (2020). Systematization of absorptive capacity microprocesses for knowledge identification in project management. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2195–2216.
- Monsalve, N. A., Ayala, L. M., & García, J. D. (2016). *Introducción a la gerencia de proyectos*. Bogotá: Digiprint Editores EU.
- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.
- Nikolaenko, V., & Sidorov, A. (2023). Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 121.

- Nyman, H. J., & Öörni, A. (2023). Successful projects or success in project management - are projects dependent on a methodology? *International Journal of Information Systems & Project Management*, 11(4), 5–25.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *Plos one*, 18(12).
- Penn Jr., J. W. (2008). Non-timber Forest Products in Peruvian Amazonia: Changing Patterns of Economic Exploitation. *American Geographical Society's Focus on Geography*, 51(2), 18–25. <https://doi.org/10.1111/j.1949-8535.2008.tb00222.x>
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruíz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 184-198.
- Pinto Carreiro, E. de L., Antonio Maccari, E., & Cristina Scafuto, I. (2023). Teaching and learning in Project Management: what are the challenges? *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 16(3), 1–45.
- PMAJ. (2016). P2M Bibelot. Project Management Association of Japan. Obtenido de [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot\(All\)_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf)
- PMI. (2013). Informe Pulso de la profesión de PMI: marcos de trabajo de la PMO. Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2018). The Standard For Organizational Project Management (OPM). *Project Management Institute*.
- PMI. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos. Project Management Institute, Inc.

- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2023). Project management maturity and project management success in developing countries. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34(2), 36-48.
- Rodríguez, R. K. J., & Maldonado, J. H. (2009). Importancia de los productos forestales maderables y no maderables en los hogares de Puerto Nariño (Amazonas, Colombia). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 62, 31–52.
- Saddiqa, A., Shehzad, M. U., & Mohiuddin, M. (2023). Effects of Contractual Governance on IT Project Performance under the Mediating Role of Project Management Risk: An Emerging Market Context. *Information (2078-2489)*, 14(9), 490.
- Sailer, P. (2019). Project management methods as a way to ambidexterity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 1061–1078.
- Sanabria Peña, D., Valdés Meneses, J., & Zamora Ramos, N. (2021). *Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios, integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)*. (Doctoral dissertation, Unidad de Proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito).
- Sankaran, S., Müller, R., & Drouin, N. (2021). Investigating collaboration in project management research: using action research as a meta-methodology. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(1), 205–230.
- Sastre-Merino, S., Negrillo, X., & Hernández-Castellano, D. (2013). Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(70), 219–244.
- Schwab do Nascimento, F., Calle-Collado, Á., & Benito, R. M. (2020). Economía social y solidaria y agroecología en cooperativas de agricultura familiar en Brasil como forma

- de desarrollo de una agricultura sostenible. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 189-211. doi: 107203/CIRIEC-E.98.14161.
- Shang, K., Wu, J., & Cao, Y. (2023). Study on the Impact of Trust and Contract Governance on Project Management Performance in the Whole Process Consulting Project—Based on the SEM and fsQCA Methods. *Buildings*, 13(12).
- Shukla, S. K., & Sushil. (2022). Benchmarking the practices of flexibility with maturity models and frameworks of organizational capabilities. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 664–682.
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.
- Silvius, A.J.G., & Schipper, R.P.J. (2020). Sustainability Impact Assessment on the project level: A review of available instruments. *The Journal of Modern Project Management*, 8(1).
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24 (52), 5-18.
- Spotswood, F., & Warren, S. (2017). The development of a framework for effective interdisciplinary behaviour change project management. *Social Business*, 7(1), 7–26.
- Sweis, R. J., & Jaradat, M. (2022). Project management performance of construction projects in Jordan: a comparative study of ISO 9001-certified and non-certified companies. *The TQM Journal*, 34(5), 1341–1364.
- Taana, I.H., & Raju, V. (2021). Assessing the Impact of Project Management Frameworks Adoption on Project Success: A Study Moderated by Culture. *International Journal of Pharmaceutical Research* (09752366), 13(2), 3306–3319.

- Tapia-Tapia, E. del C., & Reyes-Chilpa, R. (2008). Productos forestales no maderables en México: Aspectos económicos para el desarrollo sustentable. *Madera y Bosques*, 14(3), 95–112.
- Teheran de Anais Suarez, Y. A. & Torres Valencia, J. L. (2019). Design of a model of evaluation and measurement of organizational maturity in project management and application to companies of Colombian's Shipowners. *17th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*.
- Umasekar, V. (2024). Evaluating the Role of Project Management Offices (PMOs) in Large-Scale Construction Projects: Insights from Construction Industry Professionals. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business & Education Research*, 5(1), 302–310.
- Varajão, J., Marques, R. P., & Trigo, A. (2022). Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects. *Informatica*, 33(2), 421–436.
- Yazici, H. J. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 793–817.
- Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A., & Poon, S. K. (2020). The relationship between project governance mechanisms and project success: An international data set. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1496–1521.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Anexo 1. Resultados de la validación del instrumento de medición cualitativo de los stakeholders internos

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Gestión y comunicación de stakeholders				
			1. ¿En qué medida considera que la comunicación entre los miembros del equipo y los stakeholders es efectiva?	2. ¿Qué tan satisfecho está con los canales de comunicación utilizados entre los miembros del equipo y los stakeholders?	3. ¿Cómo evalúa la definición y gestión de las expectativas de los stakeholders en el proyecto?	4. ¿Qué tan bien se manejan las diferencias de opinión entre los stakeholders según su percepción?	5. ¿Cuán satisfecho está con la forma en que se valida la satisfacción de los stakeholders con el progreso de los proyectos?
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Asociado y apoyo técnico	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	Hongos de la Amazonia	Asociada	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo
Livia Guzmán Sosa	Asociacion Hongos de la Amazonia	Líder administrativa	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Herramientas, metodologías y recursos				
			6. ¿Cómo percibe la efectividad de las herramientas utilizadas para promover la colaboración en el equipo?	7. ¿Qué tan útiles considera las herramientas o metodologías empleadas para fomentar la motivación y el empoderamiento en los equipos?	8. ¿Cómo evalúa la adecuación de las herramientas tecnológicas utilizadas en la ejecución del proyecto?	9. ¿En qué medida considera que las formas de asignación de recursos a las actividades de un proyecto son adecuadas?	10. ¿Qué tan apropiadas le parecen las características consideradas para asignar tiempos a las actividades dentro de un proyecto?
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Asociado y apoyo técnico	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(2) Poco desacuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	Hongos de la Amazonia	Asociada	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo
Livia Guzmán Sosa	Asociacion Hongos de la Amazonia	Líder administrativa	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Planificación y gestión de proyectos				
			11. ¿Qué tan eficaz considera el enfoque utilizado para planificar y programar las actividades del proyecto?	12. ¿Cómo valora la identificación y gestión de riesgos en el proyecto según su experiencia?	13. ¿Qué tan bien percibe la adaptación a los cambios durante la ejecución del proyecto?	14. ¿Cómo evalúa la alineación de los procesos planificados con los objetivos del proyecto?	15. ¿Qué tan satisfecho está con la forma en que se asegura la calidad en el ciclo de vida de un proyecto?
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Asociado y apoyo técnico	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral
Bryyyth Hurtado Villarreal	Hongos de la Amazonia	Asociada	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral
Livia Guzmán Sosa	Asociacion Hongos de la Amazonia	Líder administrativa	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Evaluación del desempeño y eficiencia				
			16. ¿Qué tan efectivas considera las metodologías utilizadas para medir el rendimiento del equipo?	17. ¿Cómo percibe la medición del cumplimiento de objetivos en los plazos pactados?	18. ¿Qué tan adecuada le parece la periodicidad utilizada para evaluar la eficiencia de los procesos y la identificación de nuevas tareas o riesgos?	19. ¿Cómo valora las métricas utilizadas para evaluar la eficiencia en los proyectos?	20. ¿Qué tan útiles considera las oportunidades de mejora destacadas en los proyectos ejecutados?
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Asociado y apoyo técnico	(1) Totalmente en desacuerdo	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	Hongos de la Amazonia	Asociada	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Livia Guzmán Sosa	Asociación Hongos de la Amazonía	Líder administrativa	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
-------------------	----------------------------------	----------------------	---------------------	-------------	---------------------	----------------	----------------

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Liderazgo y aprendizaje					
			21. ¿Cómo percibe el tipo de liderazgo ejecutado en los proyectos por las cabezas de equipo?	22. ¿Qué tan útiles le parecen los aprendizajes generados de proyectos anteriores?	23. ¿En qué medida cree que esos aprendizajes se aplicaron efectivamente en proyectos posteriores?	24. ¿Cómo evalúa la relevancia de los estudios tomados para mejorar habilidades de desempeño en los proyectos?	25. ¿Qué tan importante considera la sostenibilidad en los proyectos desarrollados?	26. ¿Cómo percibe el uso de la documentación como recurso efectivo en los proyectos?
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonía y Ecofrut	Asociado y apoyo técnico	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	Hongos de la Amazonía	Asociada	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo
Livia Guzmán Sosa	Asociación Hongos de la Amazonía	Líder administrativa	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Observaciones de mejora para el instrumento
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonía y Ecofrut	Asociado y apoyo técnico	En el momento no tengo, me parecen muy oportunas.
Bryyyth Hurtado Villarreal	Hongos de la Amazonía	Asociada	Mejorar la claridad del concepto de stakeholders, cuando se pidan consideraciones sobre el pasado dejarlo claro en la pregunta, por ejemplo, en la pregunta de la planeación del presupuesto se hace como una afirmación general.
Livia Guzmán Sosa	Asociación Hongos de la Amazonía	Líder administrativa	Algunas preguntas hacen como diferencia entre el comienzo y el final, es decir la introducción a la pregunta habla de un tema pero la pregunta es otra, entonces se debe releer para entenderla bien. Por lo demás esta perfecto así!

Anexo 2. Resultados de la validación del instrumento de medición cualitativo de los stakeholders externos

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Cumplimiento financiero		
			1. ¿Cómo califica la precisión y transparencia en la presentación del presupuesto y el gasto de los proyectos?	2. ¿Qué tan eficaz considera que es la contabilidad del proyecto en términos de registro y seguimiento de las transacciones financieras?	3. ¿Cómo evaluaría la gestión de las auditorías internas o externas en relación con los proyectos?
Diana Carolina Tamayo	ACDI VOCA	Directo Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonía Mía	Directora Caquetá	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Cumplimiento de objetivos del proyecto		
			4. ¿Qué tan bien están cumpliendo los proyectos con las metas y objetivos establecidos en el plan de acción proyecto?	5. ¿Cómo califica el desarrollo de las actividades acorde al cronograma establecido?	6. ¿Qué tan satisfactorios son los entregables del proyecto en términos de calidad?
Diana Carolina Tamayo	ACDI VOCA	Directo Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonía Mía	Directora Caquetá	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Cumplimiento de objetivos del proyecto		
			4. ¿Qué tan bien están cumpliendo los proyectos con las metas y objetivos establecidos en el plan de acción proyecto?	5. ¿Cómo califica el desarrollo de las actividades acorde al cronograma establecido?	6. ¿Qué tan satisfactorios son los entregables del proyecto en términos de calidad?
Diana Carolina Tamayo	ACDI VOCA	Directo Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
------------------------	-----------------------	-------------------	----------------	---------------------------	---------------------------

Gestión del proyecto						
7. ¿Cómo califica la eficacia de la planificación y la estrategia de gestión del proyecto?	8. ¿Qué tan bien se están gestionando los riesgos asociados con los proyectos?	9. ¿Cómo evaluaría la eficacia de la comunicación entre el equipo del proyecto, los financiadores y otras partes interesadas?	10. ¿Qué tan capacitado está el personal del proyecto para llevar a cabo sus responsabilidades?	11. ¿Cómo calificaría el desempeño general del equipo del proyecto?	12. ¿Qué tan completa y organizada considera que está la documentación del proyecto?	13. ¿Cómo evaluaría la calidad y puntualidad de los informes de progreso presentados?
(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Aspectos legales y contractuales	
			14. ¿Qué tan bien se están cumpliendo los acuerdos establecidos para los proyectos?	15. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables a los proyectos?
Diana Carolina Tamayo	ACDI VOCA	Directo Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Sostenibilidad e impacto				
16. ¿Qué tan sostenibles considera que son los beneficios de los proyectos a largo plazo?	17. ¿Cómo evaluaría el impacto de los proyectos en la comunidad o el sector objetivo?	18. ¿Qué tan bien se están gestionando los aspectos ambientales relacionados con los proyectos?	19. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de los estándares sociales y laborales en los proyectos?	20. ¿Qué tan efectivas han sido las consultas y la participación de las partes interesadas en el proyecto?
(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Lecciones aprendidas
			21. ¿Cómo calificaría el proceso de documentación y aplicación de lecciones aprendidas durante el proyecto?
Diana Carolina Tamayo	ACDI VOCA	Directo Regional	(4) De acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(5) Totalmente de acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Observaciones de mejora para el instrumento
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	<p>Sugerencia 1: En la pregunta 4 puede ser más adecuado iniciar la pregunta con "Cómo están cumpliendo (...)". Para esta y otras preguntas que inician con este mismo enunciado, ya que la escala e valores es entre bien y mal, y si está mal, a mi juicio, no cabe en la categoría de "Qué tan bien"</p> <p>Sugerencia 2: Respecto a las preguntas 4 y 5, considero que tiene una relación y sugiero analizar si la primera puede ser más orientada al cumplimiento cuantitativo de las metas de los planes operativos (aquí sería importante abalzar el ajuste de "Qué tan bien"), mientras que la 6 puede ser más cualitativa del desarrollo de las actividades de los proyectos.</p> <p>Sugerencia 3: Para la pregunta 8 aplica la misma sugerencia dada para la pregunta 4.</p> <p>Sugerencia 4: En el componente de preguntas de aspectos legales y contractuales, puede ser importante no solo incluir preguntas para la relación entre AGROSOLIDARIA y sus externos, sino entre solidaria y sus equipos, por ejemplo, consultores, empleados, proveedores, etc.</p> <p>Sugerencia 5: En la pregunta 19, creo que hay elementos que pueden corresponder más al componente legal y contractual, ya que se consulta aspectos laborales. Si se desea analizar impacto y sostenibilidad, considero que debe estar más enfocado en los temas social, económico, ambiental, etc. Sugeriría analizar la posibilidad de generar preguntas que permitan determinar, de una parte cómo se puede gestionar la sostenibilidad de la organización, que es muy importante, y por otro lado, la sostenibilidad de los proyectos que esta ejecuta, que no es menos importante que lo primero y lográndolo, contribuye a la sostenibilidad de la organización.</p>

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Anexo 3. Resultados de las percepciones de los stakeholders internos

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Gestión y comunicación de stakeholders				
			1. Durante el desarrollo del proyecto fue efectiva la comunicación entre los miembros del equipo y los stakeholders	2. ¿Que tan de acuerdo está con los canales de comunicación utilizados entre los miembros del equipo y los stakeholders a lo largo del proyecto?	3. ¿Que tan de acuerdo está con la definición y gestión de las expectativas de los stakeholders desde el inicio hasta el final del proyecto?	4. Durante el proyecto hubo un buen manejo de las diferencias de opinión entre los stakeholders	5. ¿Qué tan de acuerdo está con los métodos utilizados para validar la satisfacción de los stakeholders con el progreso del proyecto?
Olga Lucia Cogollo Gómez	APLECEMM	Apoyo Financiero y Administrativo	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral
Diego Francisco Castro Rojas	Asociación de productores Agroecológicos del Caquetá-ASPADEC	Delegado	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Mónica Patricia Guzmán Orjuela	Asociación Artesana de Alimentos-ASOARAL	Rep. Legal ASOARAL	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo
Livia Guzmán Sosa	Hongos de la Amazonia	Lider administrativa	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral
Benilda Ducuara Oviedo	GAMURER	Vocal del consejo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Apoyo técnico	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	AGROSOLIDARIA FLORENCIA	COORDINADO RA DE PROYECTOS	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo
Maria Neomice Prieto Martínez	Cooperativa Monifue	Presidenta consejo directivo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Ricardo Andrés Calderón Solarte	Biotech	Director	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo
German Felipe Garcia Andrade	Aspadec	Vicepresidente Concejo Directivo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(3) Neutral

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Herramientas, metodologías y recursos				
			6. Las herramientas utilizadas para promover la colaboración en el equipo a lo largo del proyecto han sido efectivas	7. ¿Está de acuerdo con la utilidad de las herramientas o metodologías empleadas para fomentar la motivación y el empoderamiento en el equipo durante el proyecto?	8. En términos de funcionalidad y eficiencia, ¿Está de acuerdo con la tecnología utilizada en la ejecución del proyecto?	9. La asignación de recursos a las actividades del proyecto fue adecuada y equitativa	10. ¿Qué tan de acuerdo está con los criterios utilizados para asignar tiempos a las actividades dentro del proyecto?
Olga Lucia Cogollo Gómez	APLECEMM	Apoyo Financiero y Administrativo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Diego Francisco Castro Rojas	Asociación de productores Agroecológicos del Caquetá-ASPADEC	Delegado	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Mónica Patricia Guzmán Orjuela	Asociación Artesana de Alimentos-ASOARAL	Rep. Legal ASOARAL	(3) Neutral	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral
Livia Guzmán Sosa	Hongos de la Amazonia	Lider administrativa	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral	(4) De acuerdo
Benilda Ducuara Oviedo	GAMURER	Vocal del consejo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Apoyo técnico	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Bryyyth Hurtado Villarreal	AGROSOLIDARIA FLORENCIA	COORDINADOR DE PROYECTOS	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo
María Neomice Prieto Martínez	Cooperativa Monifue	Presidenta consejo directivo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Ricardo Andrés Calderón Solarte	Biotech	Director	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
German Felipe García Andrade	Aspadec	Vicepresidente Concejo Directivo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Planificación y gestión de proyectos				
			11. El enfoque utilizado para la planificación y programación de las actividades del proyecto desde su inicio hasta su conclusión ha sido eficaz y eficiente	12. Hubo una buena identificación y gestión de los riesgos en el proyecto durante su ejecución	13. El proyecto se adaptó efectivamente a los cambios que surgieron durante su ejecución	14. Hubo una correcta alineación de los procesos planificados, con los objetivos del proyecto desde la planificación hasta la ejecución	15. Las medidas implementadas para asegurar la calidad en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto han sido satisfactorias
Olga Lucía Cogollo Gómez	APLECEMM	Apoyo Financiero y Administrativo	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo
Diego Francisco Castro Rojas	Asociación de productores Agroecológicos del Caquetá-ASPADEC	Delegado	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Mónica Patricia Guzmán Orjuela	Asociación Artesana de Alimentos-ASOARAL	Rep. Legal ASOARAL	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Livia Guzmán Sosa	Hongos de la Amazonia	Lider administrativa	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral
Benilda Ducuara Oviedo	GAMURER	Vocal del consejo	(3) Neutral	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Apoyo técnico	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral
Bryyyth Hurtado Villarreal	AGROSOLIDARIA FLORENCIA	COORDINADOR DE PROYECTOS	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral
María Neomice Prieto Martínez	Cooperativa Monifue	Presidenta consejo directivo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Ricardo Andrés Calderón Solarte	Biotech	Director	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
German Felipe García Andrade	Aspadec	Vicepresidente Concejo Directivo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Evaluación del desempeño y eficiencia				
			16. Las metodologías utilizadas para medir el rendimiento del equipo durante el proyecto han sido efectivas	17. La medición del cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos establecidos en el proyecto ha sido precisa	18. ¿Qué tan de acuerdo está con la frecuencia aplicada para evaluar la eficiencia de los procesos y la identificación de nuevas tareas o riesgos durante el proyecto?	19. Las métricas utilizadas para evaluar la eficiencia del proyecto desde su inicio hasta su finalización han generado valor en el proyecto	20. Las oportunidades de mejora identificadas en los proyectos han sido útiles y aplicadas en proyectos posteriores
Olga Lucía Cogollo Gómez	APLECEMM	Apoyo Financiero y Administrativo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Diego Francisco Castro Rojas	Asociación de productores Agroecológicos del Caquetá-ASPADEC	Delegado	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Mónica Patricia Guzmán Orjuela	Asociación Artesana de Alimentos-ASOARAL	Rep. Legal ASOARAL	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral
Livia Guzmán Sosa	Hongos de la Amazonia	Lider administrativa	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral
Benilda Ducuara Oviedo	GAMURER	Vocal del consejo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(3) Neutral
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Apoyo técnico	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	AGROSOLIDARIA FLORENCIA	COORDINADO RA DE PROYECTOS	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
María Neomice Prieto Martínez	Cooperativa Monifue	Presidenta consejo directivo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Ricardo Andrés Calderón Solarte	Biotech	Director	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo
German Felipe García Andrade	Aspadec	Vicepresidente Concejo Directivo	(3) Neutral	(3) Neutral	(2) Poco desacuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo

Nombre completo	Asociación a la que pertenece en Agrosolidaria Florencia	Rol o cargo dentro de Agrosolidaria Florencia	Liderazgo y aprendizaje				
			21. El liderazgo ejercido por los líderes de equipo durante la ejecución del proyecto ha sido acorde a las necesidades de este	22. Los aprendizajes de proyectos previos se han aplicado efectivamente en proyectos posteriores	23. Los estudios o capacitaciones tomadas para mejorar las habilidades de desempeño en los proyectos se consideran relevantes	24. La sostenibilidad ha sido importante en los proyectos desarrollados por la organización	25. La documentación es un recurso efectivo durante todas las fases del proyecto
Olga Lucía Cogollo Gómez	APLECEMM	Apoyo Financiero y Administrativo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Diego Francisco Castro Rojas	Asociación de productores Agroecológicos del Caquetá-ASPADEC	Delegado	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Mónica Patricia Guzmán Orjuela	Asociación Artesana de Alimentos-ASOARAL	Rep. Legal ASOARAL	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Livia Guzmán Sosa	Hongos de la Amazonia	Lider administrativa	(3) Neutral	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Benilda Ducuara Oviedo	GAMURER	Vocal del consejo	(1) Totalmente en desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo
César Augusto Pulecio Méndez	Hongos de la Amazonia y Ecofrut	Apoyo técnico	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo
Bryyyth Hurtado Villarreal	AGROSOLIDARIA FLORENCIA	COORDINADO RA DE PROYECTOS	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
María Neomice Prieto Martínez	Cooperativa Monifue	Presidenta consejo directivo	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Ricardo Andrés Calderón Solarte	Biotech	Director	(4) De acuerdo	(2) Poco desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(2) Poco desacuerdo
German Felipe García Andrade	Aspadec	Vicepresidente Concejo Directivo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Anexo 4. Resultados de las percepciones de los stakeholders externos

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Cumplimiento de objetivos del proyecto
-----------------	-----------------------------	---------------------------------	--

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

			1. ¿Esta de acuerdo con el cumplimiento de las metas y objetivos cuantitativos establecidos en el plan de acción del proyecto?	2. ¿Qué tan de acuerdo está con el cumplimiento del desarrollo de actividades del proyecto conforme al cronograma y al plan de acción?	3. ¿Los productos y resultados del proyecto han sido satisfactorios en términos de calidad?
Diana Carolina Tamayo Llanos	ACDI VOCA	Director Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Leonardo Bueno	Fondo Acción	Coordinador	(4) De acuerdo	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo
Alejandro Gutierrez	Natura	Gerente de Sustentabilidad	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral
Liliana Patricia Tovar Cerquera	Cooperativa utrahuilca	Gerente de agencia	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo

Gestión del proyecto				
4. ¿Esta de acuerdo con la eficacia de la planificación y estrategia de gestión del proyecto en su totalidad?	5. ¿Los riesgos asociados al proyecto, incluyendo la identificación y mitigación, han sido correctamente gestionados?	6. ¿La comunicación entre el equipo del proyecto, financiadores y otras partes interesadas ha sido eficiente?	7. ¿El personal del proyecto en el desempeño de sus responsabilidades se ha mostrado capacitado y eficiente?	8. ¿La documentación del proyecto, incluyendo informes de progreso, se considera completa y organizada?
(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
(4) De acuerdo	(3) Neutral	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo
(3) Neutral	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Neutral
(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral
(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Cumplimiento financiero		
			9. ¿Qué tan de acuerdo está con la claridad y precisión en la presentación del presupuesto y los reportes financieros del proyecto?	10. ¿Es eficaz el sistema de contabilidad del proyecto para registrar y monitorear las transacciones financieras?	11. ¿Está de acuerdo con la respuesta y manejo de las auditorías internas y/o externas, en el proyecto?
Diana Carolina Tamayo Llanos	ACDI VOCA	Director Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Leonardo Bueno	Fondo Acción	Coordinador	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral
Alejandro Gutierrez	Natura	Gerente de Sustentabilidad	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Liliana Patricia Tovar Cerquera	Cooperativa utrahuilca	Gerente de agencia	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(3) Neutral	(3) Neutral	(3) Neutral

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Aspectos legales y contractuales	
			12. ¿En el proyecto se han cumplido los acuerdos contractuales y regulaciones legales?	13. ¿Se han gestionado correctamente los acuerdos contractuales con consultores, empleados, proveedores y otros colaboradores internos?
Diana Carolina Tamayo Llanos	ACDI VOCA	Director Regional	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Leonardo Bueno	Fondo Acción	Coordinador	(4) De acuerdo	(4) De acuerdo
Alejandro Gutierrez	Natura	Gerente de Sustentabilidad	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
Liliana Patricia Tovar Cerquera	Cooperativa utrahuilca	Gerente de agencia	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral

Sostenibilidad e impacto			
14. ¿El proyecto ha generado impactos positivos en la comunidad y en la gestión ambiental?	15. ¿Qué tan de acuerdo está con la sostenibilidad de los beneficios generados por los proyectos a largo plazo?	16. ¿Se ha cumplido con los estándares sociales y laborales en los proyectos, asegurando que estos aspectos se gestionen adecuadamente?	17. ¿Han sido efectivas las consultas y la participación de las partes interesadas en el proyecto?
(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo	(3) Neutral	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo

Nombre completo	Organización que representa	Cargo dentro de la organización	Lecciones aprendidas
			18. ¿Qué tan de acuerdo está con que se ha documentado y aplicado el aprendizaje obtenido durante el proyecto para mejorar futuras iniciativas?
Diana Carolina Tamayo Llanos	ACDI VOCA	Director Regional	(4) De acuerdo
Leonardo Bueno	Fondo Acción	Coordinador	(3) Neutral
Alejandro Gutierrez	Natura	Gerente de Sustentabilidad	(3) Neutral
Liliana Patricia Tovar Cerquera	Cooperativa utrahuilca	Gerente de agencia	(5) Totalmente de acuerdo
Geovani Rosas Sandoval	Programa Amazonia Mía	Directora Caquetá	(4) De acuerdo

Anexo 5. Formatos

1. Formato de Caso de Negocio, Formato GPM

Caso de Negocio			
Nombre de Proyecto			
Nombre de la Organización			
Tabla de contenido			
Aprobación de la Versión Actual (versión 1.0)			
Función	Nombre	Firma	Fecha
Patrocinador del Proyecto			
Director de Proyecto			
<p>1. Resumen ejecutivo: Debe comenzar con un párrafo introductorio que contextualice al lector, resumiendo los objetivos y el alcance del proyecto. Es necesario sintetizar las ideas clave, enfocándose únicamente en los aspectos más relevantes, eliminando explicaciones extensas o redundantes para garantizar coherencia, precisión y brevedad.</p> <p>1.1 Declaración de la Necesidad: declara antecedentes que describen la situación actual</p> <p>1.2 Solución recomendada: Brinde una breve descripción del producto final del proyecto, destacando cómo resolverá o aliviará el problema, e incluyendo de 2 a 3 características clave si ya se conocen. También mencione las consecuencias de no llevar a cabo el proyecto y, si hay alternativas viables, enumérelas con una breve justificación de su rechazo, ya sea de forma narrativa o en tabla.</p>			
Opción		Razones para no seleccionarla	
Sin proyecto (status quo)			
Establecer los criterios de éxitos			

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Ítem Medible	Comparación	Valor
Criterios de éxito del producto		
Uso de Energía	reducido en al menos	30%
Ingresos incrementales obtenidos en el primer año	por lo menos	\$30,000,000

1.3 Resultados Esperados (Beneficios y Desventajas)

Resuma los beneficios cuantitativos y cualitativos esperados que justifican el uso de recursos en el proyecto, incluyendo resultados financieros y consideraciones de sostenibilidad. Proporcione estimaciones optimistas y pesimistas cuando sea pertinente.

1.4 Estimaciones de Costos y Cronograma

Las estimaciones de costos y cronogramas pueden presentarse en tablas o gráficos, incluyendo cifras optimistas y pesimistas. Para el resumen ejecutivo, asegúrese de que los totales sean claramente visibles y evite incluir demasiados detalles.

1.5 Roles y Responsabilidades

Incluya una breve descripción de los actores clave del proyecto, como el patrocinador, el director y el cliente.

1.6 Principales Riesgos

Identifique y describa brevemente de 5 a 7 riesgos significativos que podrían afectar el proyecto. Explique cómo se identificaron y priorizaron, y mencione posibles respuestas si se conocen

2. Declaración de la Necesidad

Presente la información necesaria para justificar el proyecto de manera clara y ajustada al tipo y alcance requeridos, asegurándose de que cada apartado aporte directamente a la solución de la problemática.

2.1 Antecedentes

Incluya de 1 a 3 párrafos que describan la situación actual, evitando redundancias o conceptos que no estén alineados con el enfoque de la investigación. Es importante priorizar información estrictamente relevante para generar soluciones y no ampliar en detalles generales o aislados que puedan dificultar la interpretación del marco de referencia. Realice una revisión completa para eliminar o ajustar apartados confusos y estructure el contenido de forma clara y coherente, garantizando que los conceptos estén directamente relacionados con el objetivo del proyecto. **2.2**

Declaración del Problema

Explique la necesidad del proyecto, describiendo el problema que abordará y respaldándolo con datos cuantitativos. Sea claro y convincente sin exagerar. Si el proyecto responde a una oportunidad, mencione también esa oportunidad.

3. Solución Recomendada

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Describa las características principales de los resultados del proyecto, ofreciendo información suficiente sin limitar el diseño futuro. Liste posibles entregables y documente exclusiones de alcance. Justifique la selección del proyecto con criterios y puntuaciones.

3.1 Alternativas Consideradas

Mencione las alternativas evaluadas, incluida la opción de no realizar el proyecto, y explique por qué fueron descartadas.

Razón(es) clave(s) para no seleccionarla
Sanciones reglamentarias

3.2 criterios de éxito Los criterios de éxito son las métricas que se utilizan para determinar si el proyecto logró los resultados esperados y si se gestionó de manera efectiva durante su ejecución.

Ítem Medible	Comparación	Valor
Criterios de éxito del producto		
Uso de Energía	reducido en al menos	30%
Ingresos incrementales obtenidos en el primer año	son al menos	\$30,000,000
Criterios de éxito de la gestión de proyectos		
Costo real	Inferior a	\$10,000,000
Fecha de finalización real	a más tardar	30 de Junio
Satisfacción de las partes interesadas	en una Escala de 10 puntos	al menos 7

3.3 Alineación Estratégica y Operativa Describa cómo este proyecto contribuirá a los objetivos estratégicos y operativos establecidos en el plan estratégico de la organización. Si existen diferentes niveles de planes, especifique a cuál se refiere. Los vínculos pueden presentarse de forma narrativa o en una tabla.

Objetivo Estratégico	Soporte Proporcionado por Proyecto

3.4 Enfoque de Gestión

Describa cómo se gestionará el proyecto, incluyendo el cumplimiento de estándares organizacionales y modelos de ciclo de vida (como PRISM) o métodos de entrega (como Scrum).

4 Resultados Esperados (Beneficios y Desventajas)

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Esta sección respalda la decisión de continuar o no, comparando los beneficios del proyecto con los costos asociados. Debe ser objetiva y equilibrada, reconociendo tanto los beneficios como las desventajas.

4.1 Enfoque de Realización de Beneficios

Proporcione un resumen de cómo se garantizará la entrega de beneficios, incluyendo:

Métodos para cuantificar y medir los beneficios.

Sistemas y procesos para rastrear su realización.

Arreglos de gobernanza para asegurar que se obtengan los beneficios esperados y se minimicen los perjuicios.

4.2 Resultados Financieros

Incluya los costos estimados del proyecto y las proyecciones de gastos posteriores. Se deben calcular métricas básicas de retorno de la inversión, como:

Análisis de flujo de caja.

Relación costo-beneficio.

Tasa interna de retorno (TIR).

Valor actual neto (VPN).

Punto de equilibrio. Para inversiones significativas, puede ser necesario presentar proyecciones financieras a varios años.

4.3 Resultados de las Partes Interesadas

Describa cómo afectará el proyecto a las principales partes interesadas, tanto internas como externas, y considere tanto los impactos positivos como negativos.

Parte Interesada (Organización o individuo)	Impacto Esperado	Enfoque de Participación

4.4 Resultados Sociales

Utilice la Guía de GPM para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos como guía para abordar los temas sociales relevantes en esta sección.

4.5 Resultados Ambientales

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

También puede apoyarse en el la Guía de GPM para identificar los aspectos ambientales importantes que deben ser cubiertos aquí.

4.6 Resultados Operativos

Describa las actividades actuales de la organización que se verían afectadas por el proyecto y sus resultados. Incluya tanto actividades internas (como fabricación, contratación y compras) como externas (como ventas, servicio al cliente y gestión de la cadena de suministro).

Actividad	Descripción del Impacto

5.1 Estimaciones de Costos

Las estimaciones de costos deben desglosarse por fase, entregable o tipo (mano de obra, equipo, suministros), e incluir costos directos e indirectos. Se deben detallar los gastos de contratistas si aplica. Proyectos más grandes requieren mayor detalle.

5.2 Estimaciones de Cronograma

Las estimaciones de cronograma pueden presentarse por fase o entregable. La fecha de finalización objetivo puede ser específica o relativa, y se puede mostrar en un Diagrama de Gantt.

Hito	Fechas Objetivos de Finalización											
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Fase de Pre-proyecto												
Fase de Descubrimiento												
Fase de Diseño												
Fase de Entrega												
Fase de Cierre												

5.3 Estimaciones de Recursos

Incluya estimaciones de recursos internos (como empleados y suministros) y externos (como contratistas y bienes adquiridos). Los recursos deben estar lo suficientemente desglosados por categoría para el Business Case.

Categoría de Recurso	Cantidad Estimada	Requerimientos de Calidad
Personas		
Materiales		
Maquinaria		

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Instalaciones		
Contratistas		

5.4 Fuentes de Financiación

Si el proyecto cuenta con múltiples fuentes de financiación, como es común en proyectos gubernamentales, incluya una lista de financiadores y los montos esperados de cada uno.

6 Roles y Responsabilidades

6.1 Gobernanza del Proyecto

Describa la estructura de toma de decisiones del proyecto, incluyendo políticas y procedimientos relevantes. Identifique a los posibles miembros de un Comité Directivo o Junta de Proyecto y su nivel de compromiso.

6.2 Equipo de Proyecto

Si es posible, identifique a las personas específicas que formarán parte del equipo, incluyendo un organigrama o una descripción de su autogestión.

6.3 Equipo de Desarrollo del Caso de Negocio

Enumere los nombres de quienes contribuyeron al documento, incluyendo autores y revisores.

7 Principales Riesgos

Identifique y describa los riesgos más significativos que podrían desviar el proyecto. Explique cómo se identificaron y priorizaron, y mencione posibles respuestas. Si hay un resumen ejecutivo, esta sección puede ampliar los riesgos mencionados allí.

Control de Versiones

Control de Versiones del Documento			
Versión	Fecha de Aprobación	Aprobada por	Resumen de Cambios
1.0			

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

<p>LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>PROYECTO: Programa de capacitación del personal en servicio al cliente para disminuir las PQR'S</p>
	<p>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</p>
	<p>FECHA DE CREACIÓN:</p>
	<p>AUTOR:</p>
	<p>REVISIÓN:</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (Qué, quién, cómo, cuándo y dónde):</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (Descripción de producto, resultado o servicio):</p>	
<p>OBJETIVOS (Medibles, a cumplir en cuanto a tiempo, coste y alcance):</p> <p>Objetivo general: Disminución de las PQR'S de la empresa</p> <p>Objetivos específicos:</p>	
<p>CRITERIOS DE ÉXITO (Relacionados con los objetivos):</p> <p>Presupuesto: presupuesto ejecutado/presupuesto planeado*100 <110%</p> <p>Cronograma: Tiempo real / tiempo estimado * 100 <105%</p> <p>Alcance: Encuesta de satisfacción>90%</p>	
<p>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO (Requerimientos a cumplir tanto del proyecto como del producto, servicio o resultado):</p> <p>Contar con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto</p> <p>Que la TRM sea inferior a \$5.000 al momento del inicio del proyecto</p> <p>Que las licencias requeridas estén aprobadas</p>	
<p>FINALIDAD DEL PROYECTO (Cómo beneficia a la organización llevar a cabo el Proyecto):</p> <p>Incrementar la utilidad</p> <p>Disminuir la alta rotación del personal</p>	
<p>ENTREGABLES PRINCIPALES (Tanto del Proyecto como del producto, servicio o resultado):</p> <p>Entrega del diploma por parte de los participantes a rrhh</p> <p>Disminución del número de pqr's en un 25%</p>	

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO (Motivos, argumentos o razones que justifican la ejecución del Proyecto):
PRINCIPALES INTERESADOS (Junto con el rol que desempeñan): Sponsor Clientes Equipo de dirección de proyectos Proveedores Estado
RIESGOS INICIALES (Amenazas y Oportunidades principales):
DURACIÓN E HITOS (Cronograma de hitos, fechas previstas y/o plazos):
PRESUPUESTO (Presupuesto preliminar del Proyecto):
SPONSOR (Persona que autoriza el Proyecto):
DIRECTOR DEL PROYECTO (Junto con su responsabilidad y nivel de autoridad):

3. Matriz de Roles y Responsabilidades, Formato Universidad EAN

El presente formato se aplicará a cada uno de los colaboradores del equipo de trabajo

MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
GERENTE DEL PROYECTO	
RESPONSABILIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES	
NIVEL DE AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE PROYECTOS	
TELÉFONO DE CONTACTO	
CORREO ELECTRÓNICO	
SUELDO BÁSICO MENSUAL	

4. Evaluación del Poder y Nivel de Interés - Estrategias para Gestionar los Interesados

Clasificación de Interesados: Identificar quiénes son los interesados y cómo se pueden clasificar en función de su poder e interés. Esto se suele representar en una matriz que ayuda a visualizar la posición de cada interesado.

Desarrollo de Estrategias: Con esta información, se pueden desarrollar estrategias de gestión específicas. Por ejemplo:

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Alta influencia y alto interés: Involucrar y gestionar de cerca.

Alta influencia y bajo interés: Mantener informados, pero con menor frecuencia.

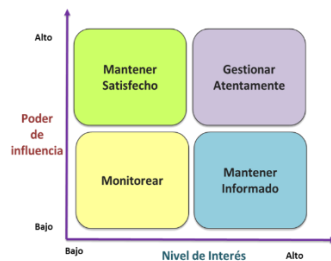
Baja influencia y alto interés: Consultar y mantener informados.

Baja influencia y bajo interés: Monitorear con menos atención.

Matriz de interesados

REGISTRO DE INTERESADOS			
Interesado	Rol/Responsabilidad	Interés	Medio de Comunicación
[Líder comunitario]	[Facilitador]	[Necesita que los agricultores adopten nuevas técnicas para mejorar sus cultivos]	[Reuniones presenciales, Teléfono]

Descripción del Grupo de Interés en el Proyecto	Grado de Poder e Influencia en el proyecto	Nivel de Interés en el proyecto
	Alto	Alto
	Alto	Medio
	Bajo	Bajo



En este gráfico se ubica el nombre del interesado de acuerdo a la correlación de la calificación de las variables de grado de poder de influencia y nivel de interés

Descripción Específica del Grupo de Interés	Desconocedor	Reciente	Neutral	Partidario	Líder
	C		C		
		D			
C= Estadio Actual del nivel de Participación			D= Estadio Deseado del nivel de Participación		

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

En esta matriz, el Equipo Gerencial del Proyecto califica con criterios de Alto, Medio, Bajo la variable de grado de poder (influencia sobre el desarrollo del proyecto) y de interés que cada uno de los interesados tiene en el proyecto

5. Matriz de riesgos

La matriz de riesgos identifica y evalúa los riesgos en un proyecto. Esta matriz te ayudará a clasificar los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el proyecto.

Impacto:

- 1: Bajo (Poca o ninguna repercusión)
- 2: Medio (Repercusión moderada)
- 3: Alto (Repercusión significativa)

Probabilidad:

- 1: Baja (Poco probable que ocurra)
- 2: Media (Probable que ocurra)
- 3: Alta (Casi seguro que ocurrirá)

MATRIZ DE GESTION DE LOS RIESGOS					
ID	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA REAL	PROBAILIDAD	IMPACTO

Para que la matriz sea funcional se recomiendo que se parametrize en la herramienta de Microsoft Excel, ya que el mismo arroja unas calificaciones que permiten el análisis de los riesgos a través de una matriz de calor. Tal como se muestra

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	minima	menor	moderada	mayor	maxima
	1	2	4	6	8
Muy alta	5	0	0	0	0
Alta	4	0	0	0	0
Media	3	0	0	0	0
Baja	2	0	0	0	0
Muy Baja	1	0	0	0	0

PROBABILIDAD	IMPACTO					
	minima	menor	moderada	mayor	maxima	
	1	2	4	6	8	
Muy alta	5	TOLERABLE	TOLERABLE	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
Alta	4	ACEPTABLE	TOLERABLE	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
Media	3	ACEPTABLE	TOLERABLE	TOLERABLE	ALTO	ALTO
Baja	2	ACEPTABLE	ACEPTABLE	TOLERABLE	TOLERABLE	TOLERABLE
Muy Baja	1	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	TOLERABLE	TOLERABLE

	ACEPTABLE	No se toman acciones, pero se monitorean durante el proyecto.
	TOLERABLE	Se monitorean y se planifican acciones si la probabilidad o el impacto aumentan.
	ALTO	Se toman medidas para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo (por ejemplo, planeación adicional, asignación de recursos)
	EXTREMO	Evitar el riesgo cambiando la estrategia, o transferirlo mediante mecanismos como seguros o subcontrataciones.

Una vez identificados clasificados los riesgos se listan de acuerdo a la prioridad y se establece el siguiente plan

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

PLAN DE MITIGACIÓN		
ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO

6. Registro de prácticas sostenibles

La Guía de Prácticas de Gestión Sostenible (PGM) proporciona un marco para implementar prácticas que promuevan la sostenibilidad en diversas áreas, como la gestión de residuos, la eficiencia energética y el uso responsable de recursos.

Campo Descripción

REGISTRO DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES	
Nombre del Proyecto	
Descripción del Proyecto	
Nombre de la Práctica	[Especificar la práctica]
Fecha de Implementación	[DD/MM/AAAA]
Ubicación	[Lugar específico]
Descripción	[Descripción detallada de la práctica]
Objetivos	[Objetivos a corto y largo plazo]
Materiales Utilizados	[Lista de materiales y recursos empleados]
Financiación	[Fuente de financiación y presupuesto asignado]
Indicadores de Éxito	[Métricas utilizadas para medir el impacto]
Beneficios Observados	[Resultados positivos y beneficios]
Métodos de Evaluación	[Cómo se medirá la efectividad de la práctica]
Frecuencia de Revisión	[Intervalo de tiempo para revisiones]
Desafíos Encontrados	[Dificultades y obstáculos enfrentados]
Mejoras Sugeridas	[Recomendaciones para optimizar la práctica]
Impacto Ambiental	[Descripción del impacto positivo en el medio ambiente]
Impacto Social	[Efectos en la comunidad o en los empleados]
Documentación Adicional	[Referencias a informes, fotos, gráficos, etc.]
Responsable	[Nombre de la persona o equipo encargado de la práctica]
Fecha de Última Actualización	[DD/MM/AAAA]

7. Registro del Desempeño del Equipo

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

REGISTRO DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO				
NOMBRE DEL EMPLEADO				
ID DE EMPLEADO				
CARGO DESEMPEÑADO				
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		FECHA DE HOY		
CARACTERÍSTICAS				
CALIDAD	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	BIEN	EXCELENTE
Trabaja a todo su potencial				
Calidad del trabajo				
Consistencia en el trabajo				
Comunicación				
Trabajo independiente				
Toma la iniciativa				
Trabajo en grupo				
Productividad				
Creatividad				
Honestidad				
Integridad				
Relaciones con los compañeros de trabajo				
Relaciones con los clientes				
Habilidades Técnicas				
Fiabilidad				
Puntualidad				
Asistencia				
METAS				
¿OBJETIVOS ALCANZADOS ESTABLECIDOS EN UNA REVISIÓN ANTERIOR?				
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO DE EXAMEN				
COMENTARIOS Y APROBACIÓN				
COMENTARIOS				
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL COORDINADOR		

Obtenida de Smastsheey

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

8. Matriz de trazabilidad de requisitos

La matriz de trazabilidad de requisitos, como se describe en la Séptima Edición del PMBOK, puede contener los siguientes atributos clave asociados a cada requisito:

Identificador único: Un código o número único que permite identificar el requisito de manera inequívoca a lo largo del proyecto.

Descripción del requisito: Un enunciado claro y detallado que define el contenido y la función del requisito, lo que se espera lograr.

Fundamento del requisito: La justificación de por qué ese requisito es necesario, incluyendo las razones comerciales o técnicas para su inclusión en el proyecto.

Responsable: La persona o entidad encargada de cumplir con el requisito o de garantizar su implementación y validación.

Fuente del requisito: El origen del requisito, que puede ser una parte interesada, un cliente, un documento normativo, etc.

Prioridad: La importancia o urgencia del requisito en relación con otros requisitos del proyecto, lo que ayuda a determinar el enfoque y los recursos asignados.

Versión: La versión del requisito, especialmente útil si ha habido cambios o revisiones en el requisito original a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Estado actual: El estado de avance del requisito, lo cual puede incluir valores como:

Vigente, cancelado, Aplazado, Agregado, Aprobado, Asignado, Completado

Fecha del estado: La fecha en la que el estado actual fue registrado o actualizado, para tener una referencia temporal de su progreso.

Criterios de aceptación: Define las condiciones que deben cumplirse para que el requisito se considere completado y satisfactorio para los interesados (funcionalidad, rendimiento, calidad, tiempo, costos, conformidad con estándares etc.).

Matriz de Requisitos									
Nombre del Proyecto									
Descripción del proyecto									
ID	Fechas	Requisito	Fundamento del requisito	Responsable	Fuente del requisito	Prioridad	Versión	Estado Actual	Criterio de aceptación

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos
basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

9. Cronograma

Nombre del proyecto										
Número del contrato										
Entregable	ID Actividad	Nombre	Fecha inicio	Fecha fin	Duración	SEMANAS				
						1	2	3	4	5

10. Modelo de informe de avance

INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO

Proyecto: [Nombre del Proyecto]

Período de Informe: [Fecha de inicio] a [Fecha de finalización]

Responsable del Proyecto: [Nombre del gerente o responsable del proyecto]

1. Resumen Ejecutivo

Objetivo del Proyecto:

[Descripción breve del objetivo principal del proyecto].

Estado Actual del Proyecto:

[Estado general del proyecto: En progreso, Finalizado, Retrasado, etc.].

Principales Logros:

[Descripción de los logros clave alcanzados durante el período].

Desafíos o Problemas:

[Breve mención de los principales problemas encontrados, si los hubiere].

2. Progreso del Proyecto

Actividades Completadas:

[Descripción de las actividades realizadas durante el periodo].

[Ejemplo: Se completaron 3 de las 5 capacitaciones programadas].

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Trabajo Pendiente:

[Descripción de las actividades por realizar en el próximo período].

[Ejemplo: Finalización de las capacitaciones sobre técnicas agrícolas sostenibles].

Entregables Alcanzados:

[Descripción de los entregables logrados, como la entrega de insumos o materiales].

[Ejemplo: Se entregaron 100 kits de semillas a los participantes].

3. Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)

Indicador	Meta	Resultado actual	Desviación
[Número de participantes capacitados]	[100 personas]	[90 personas]	[-10 personas (Atraso por lluvia)]

4. Análisis de Riesgos

Riesgos Identificados:

[Descripción de los riesgos que han surgido durante el período].

Ejemplo: Retraso en la entrega de materiales por problemas logísticos.

Riesgos de Alto Impacto:

[Riesgos que podrían afectar significativamente al proyecto].

Ejemplo: Posibles retrasos debido a malas condiciones climáticas.

Estrategias de Mitigación:

[Acciones tomadas para mitigar riesgos].

Ejemplo: Se establecieron acuerdos alternativos con proveedores locales para evitar retrasos adicionales.

5. Desviaciones y Acciones Correctivas

Desviaciones del Plan:

[Explicación de cualquier desviación respecto al plan original].

Ejemplo: El avance de la obra de infraestructura es un 15% menor al planificado debido a la falta de materiales.

Acciones Correctivas:

[Medidas tomadas para corregir las desviaciones].

Ejemplo: Se ha realizado un ajuste en el cronograma de trabajo y se están utilizando proveedores alternativos para la entrega de materiales.

6. Uso de Recursos y Presupuesto

Presupuesto Aprobado:

[Monto aprobado al inicio del proyecto].

Ejemplo: \$50,000.

Gasto Realizado hasta la Fecha:

[Monto gastado hasta la fecha].

Ejemplo: \$35,000.

Desviación en el Presupuesto:

[Explicación de cualquier desviación significativa en los costos].

Ejemplo: El gasto en materiales ha aumentado un 10% debido a la necesidad de transporte urgente.

Proyección de Cierre del Proyecto:

[Estimación de costos restantes para finalizar el proyecto].

Ejemplo: Se requieren \$10,000 adicionales para completar la capacitación y la entrega de insumos restantes.

7. Comunicación con los Interesados

Estrategia de Comunicación Interna:

[Cómo se ha comunicado el avance al equipo interno].

Ejemplo: Reunión semanal de equipo para revisar avances y resolver dudas.

Estrategia de Comunicación Externa:

[Cómo se ha comunicado el avance a los interesados externos].

Ejemplo: Informe mensual enviado a las autoridades locales y financiadores, con un resumen de las actividades y entregables alcanzados.

8. Aprobaciones y Firma

Aprobado por:

[Nombre del responsable o grupo de responsables que aprueban el informe].

Ejemplo: Gerente de Proyecto, Coordinador de Operaciones.

Fecha de Aprobación:

[Fecha en la que el informe fue aprobado].

Ejemplo: 5 de noviembre de 2024.

Firma:

[Firmas de los responsables del informe].

Anexo 6. Acta de presentación del modelo y plan de intervención

ACTA DE REUNIÓN 001

Fecha: 22 de octubre de 2024

Hora: 02:00 pm

Lugar: Plataforma TEAMS

Asistentes:

- Gina Alejandra Santofimio Tamayo, Estudiante de Maestría Universidad Ean
- Faride Armesto Arenas Estudiante de Maestría Universidad Ean
- Felipe Alexander Muñoz Calderón, Estudiante de Maestría Universidad Ean
- César Augusto Pulecio Méndez, Coordinador Técnico Agrosolidaria Florencia

Orden del día:

1. Presentación del modelo integrado para la gestión de proyectos.
2. Plan para la implementación de la propuesta de modelo.
3. Análisis financiero del modelo.
4. Intervención por parte de Agrosolidaria Florencia.

Desarrollo de la reunión:

1. Presentación del modelo integrado para la gestión de proyectos

A continuación, la compañera Gina inicia la reunión con la *presentación del modelo integrado de gestión de proyectos* diseñado específicamente para Agrosolidaria de Florencia. Este modelo ha sido desarrollado a partir de los estándares internacionales más reconocidos, incluyendo el PMBOK y el estándar P5 del Green Management Project, con un enfoque particular en la sostenibilidad, dado que Agrosolidaria maneja numerosos proyectos agroambientales.

Además, proporciona una explicación detallada sobre cada una de las cinco etapas que componen el modelo: la fase de pre proyecto, la fase de planificación, la fase de ejecución, la fase de monitoreo y la fase de cierre. Cada una de estas fases juega un papel crucial en la orientación y el desarrollo exitoso de los proyectos que se llevan a cabo.

La implementación del modelo integrado para la gestión de proyectos no solo busca mejorar la eficiencia y efectividad de los mismos, sino también asegurar que se alineen con los valores de sostenibilidad de Agrosolidaria. Se enfatizó la necesidad de documentar y aprender de cada experiencia para contribuir al crecimiento continuo de la organización.

2. Plan para la implementación de la propuesta de modelo

Posteriormente, el compañero Felipe realiza la explicación *del plan de implementación del proyecto* lo cual lo define en un circuito donde brinda una explicación de cada uno de los mismos:

1. **Definición del Proyecto:** Implementación del modelo de gestión de proyectos para futuras iniciativas
2. **Alcance y Límites:**
 - Capacitación del personal clave y formación secuencial del personal complementario.
 - Monitoreo constante para ajustar y optimizar la implementación.

Hemos identificado los alcances y límites necesarios para capacitar a todo el personal clave de Agrosolidaria en la gestión de este modelo. Esto implica formar secuencialmente al personal complementario de proyectos, lo que nos permitirá llevar a cabo un monitoreo que ajuste y optimice la implementación. De este modo, podremos adecuar el funcionamiento de los proyectos de Agrosolidaria y realizar mejoras constantes en cada uno de ellos. es fundamental recopilar lecciones aprendidas en cada fase de los proyectos, y al final de cada uno, es crucial tener claras estas lecciones para aplicarlas en futuros proyectos.

Recursos:

- Fondos a través de donaciones y subvenciones.
- Personal interno y consultores expertos.
- Software de gestión y herramientas de análisis

Expone que todos los recursos provienen de donaciones y subvenciones. Para implementar este modelo, se requerirá personal interno de Agrosolidaria, además de consultores externos que proporcionen orientación y formación en la metodología adecuada. También se considera la posibilidad de utilizar herramientas de apoyo, como software de gestión de proyectos y herramientas de análisis, que facilitarán la visualización de las mejoras y optimizaciones que se pueden llevar a cabo

3. Cronograma:

- **Fase 1:** Conceptualización y entendimiento (3 meses).
- **Fase 2:** Implementación en proyecto piloto (6 meses).
- **Fase 3:** Evaluación y ajustes (2 meses).

Explica las actividades a desarrollar en cada una de las fases así:

En la fase 1: se tiene planificado la presentación del modelo de gestión de proyectos a los interesados, capacitaciones de parte de los expertos al personal y documentación y evaluación de lo aprendido.

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

En la Fase 2: se desarrollará la elección y preparación del proyecto, ejecución del proyecto piloto usando el modelo de gestión en proyectos, monitoreo, evaluación continua y ajuste y mejora de los procesos.

En la Fase 3. Se realizará la recopilación de datos y resultados de la implementación, evaluación del modelo y recopilación de aprendizaje para siguientes proyectos.

4. Presupuesto:

- Total: \$135,000,000.
- Detalle de costos (consultores, software, equipos, capacitación)

Se informa que se ha elaborado un presupuesto de \$135,000,000, que incluye un desglose de los recursos necesarios para software, equipos, capacitación, consultores y todos los elementos requeridos para implementar este modelo de gestión.

Por otra parte, manifiesta que se identificamos en unos posibles riesgos como la Resistencia al cambio, Falta de financiamiento, Problemas técnicos, Falta de compromiso de los interesados, Retrasos en la implementación y Problema de comunicación de los cuales se establecieron una estrategia para mitigar los mismos.

3. Análisis financiero del modelo

La compañera Gina expone el *Análisis financiero* del modelo así:

- **ROI:** 122.22% sugiere un retorno significativo
- **Flujo de caja:** Negativo en los primeros meses, pero positivo a partir del mes 7
- **Proyecciones de ingresos:** Incremento del 10% en la captación de fondos

Indica que la proyección inicial muestra resultados negativos en los primeros 7 meses, lo que significa que no se generan ingresos ni beneficios a partir de los proyectos. Sin embargo, es a partir del séptimo mes cuando comienzan a aparecer ganancias, gracias al proceso de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos.

Además, se anticipa un aumento del 10% en la captación de fondos durante la fase inicial de 12 meses, y se espera que, posteriormente, los beneficios sean significativamente mayores.

Por otra parte, la compañera Faride, da la explicación *los indicadores financieros* para la implementación del plan de gestión, dando a conocer los principales indicadores financieros teniendo en cuenta un flujo de caja y la inversión inicial de 135.000.000

El VPN es un método financiero empleado para analizar la rentabilidad de una inversión y el valor presente neto (VPN) de \$63,819,282 para la implementación de una metodología en agrosolidaria en indica que el proyecto es económicamente viable.

Tasa Interna del Retorno (TIR) obtuvo un porcentaje del 60% lo que sugiera una viabilidad en la implementación del proyecto

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia

Para Agrosolidaria, la relación beneficio-costos (RBC) fue de 1, lo que indica que los beneficios generados por su proyecto o inversión fueron equivalentes a los costos. Esto sugiere que, aunque el proyecto no resultó en pérdidas, tampoco generó ganancias.

El Payback o periodo de recuperación de la inversión para la implementación se estima que será de 9 meses esto indica que la recuperación del dinero será en el primer año.

La compañera Gina interviene diciendo que no hay motivo para alarmarse por la necesidad de realizar una inversión única de 135,000,000. Esto puede abordarse como un costo administrativo de los proyectos, que se irá gestionando a medida que se integren. Además, al contar con personal capacitado, se puede comenzar a fortalecer el equipo gradualmente.

4. Intervención por parte de Agrosolidaria Florencia.

El señor Cesar, expresa que fue excelente la presentación del modelo. Sin embargo, manifiesta que del ejercicio le ha surgido una idea y pregunta a Gina, ¿qué posibilidad existe de proponer una afectación desde la misma estructura organizacional de agro solidaria desde una dirección proyectada y nivel de proyectos en todos los procesos?

Los compañeros comentaron que sería valioso orientar la estructura organizativa hacia la gestión de proyectos, ya que esto podría mejorar la eficiencia y efectividad de las iniciativas. Sin embargo, reconocieron que esta propuesta corresponde a un trabajo de investigación diferente al que se está realizando en este momento. Por lo tanto, en las recomendaciones finales, destacaremos que esta orientación hacia la gestión de proyectos será un tema para futuras investigaciones en Agrosolidaria, sugiriendo que se explore más a fondo en un proyecto posterior.

Cierre:

Siendo las 2:45 se dio por termina la reunión

Aprobación del acta


Gina Alejandra Santofimio Tamayo


Felipe Alexander Muñoz Calderón


Faride Armesto Arenas


César Augusto Pulecio Méndez

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA AGROSOLIDARIA FLORENCIA

Faride Armesto Arenas
Felipe Alexander Muñoz Calderón
Gina Alejandra Santofimio Tamayo



Maestría en Gerencia de Proyectos

Propuesta de modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para Agrosolidaria Florencia



Identificación y evaluación de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Resistencia al cambio	Media	Alto	Capacitación y comunicación efectiva
Falta de financiamiento	Baja	Alto	Diversificación de fuentes de financiamiento
Problemas técnicos	Media	Medio	Mantenimientos preventivos periódicos
Falta de compromiso	Media	Medio	Fomentar participación mediante grupos de trabajo
Retrasos en la implementación	Media	Alto	Cronograma realista y gestión de tiempos
Problemas de comunicación	Media	Medio	Uso de herramientas de comunicación eficientes

Análisis financiero del modelo



ROI:

122.22% sugiere un retorno significativo.



Flujo de caja:

Negativo en los primeros meses, pero positivo a partir del mes 7.



Proyecciones de ingresos:

Incremento del 10% en la captación de fondos.

Evaluación de costos y beneficios



Costos directos:

\$125,000,000 (consultores, software, capacitación).



Costos indirectos:

\$10,000,000 (administrativos, mantenimiento).



Beneficios económicos:

Mejora en la planificación, reducción de costos operativos, aumento de credibilidad.

Indicadores financieros claves

Indicador	Valor
VPN	\$ 63,819,282
TIR	60%
Costo-Beneficio	1
Payback	9 meses