

Análisis de metodología para la dirección y gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro¹

Analysis of Methodology for Project Management in Non-Governmental Organizations and Non-Profit Institutions

Óscar Javier Pérez Ruiz²

Ángela Marcela Cely Andrade³

Resumen

Dada la importancia de los proyectos sociales para las organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro, este artículo realiza una revisión de la documentación existente sobre la gestión de proyectos, incluyendo estudios, investigaciones, artículos y guías. El objetivo es proporcionar hallazgos que permitan realizar un análisis desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, destacando la necesidad de conocer metodologías estratégicas que promuevan un buen gobierno y una dirección efectiva de los proyectos. El artículo presenta un análisis cualitativo centrado en la interpretación de datos recopilados y analizados. El estudio se desarrolla de manera descriptiva, a partir de una revisión sistemática de documentos relacionados con la dirección y gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro durante el período 2016-2022. La gestión de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto, asegurando que se desarrollen de manera efectiva y que se asignen los recursos adecuados para cumplir con los objetivos en el tiempo previsto.

Palabras claves: proyectos sociales; dirección; gestión; metodología; estrategia.

Abstract

Given the importance of social projects for non-governmental organizations and non-profit institutions, this article reviews existing project management documentation, including

¹ Artículo de revisión

² Ingeniero civil con especialización en Contratación Estatal. oscperez@uniboyaca.edu.co <https://orcid.org/0009-0000-8813-6858>

³ Administrador de empresas, magíster en Administración de Organizaciones. angely@uniboyaca.edu.co <https://orcid.org/0009-0007-4975-446X>

studies, research, articles, and guides. The objective is to provide findings that enable an analysis from a project management perspective, highlighting the need to understand strategic methodologies that promote good governance and effective project leadership. The article presents a qualitative analysis focused on the interpretation of collected and analyzed data. The study is conducted in a descriptive manner, based on a systematic review of documents related to project management in non-governmental organizations and non-profit institutions during the period 2016-2022. Project management involves the application of knowledge, skills, tools, and techniques to meet project requirements, ensuring that projects are developed effectively and that adequate resources are allocated to meet objectives within the expected timeframe.

Keywords: Social projects, direction, management, methodology, strategy.

Introducción

El artículo sigue un proceso de revisión bibliográfica formal que incluye la definición de objetivos, estrategias de búsqueda, organización de la información y redacción. El objetivo es identificar metodologías estratégicas en la dirección y gestión de proyectos en organizaciones sin ánimo de lucro y resaltar sus potencialidades y ventajas. En este artículo se enfatiza la importancia de la gestión de proyectos en organizaciones que trabajan en proyectos sociales. La forma en que cada organización gestiona sus proyectos es crucial para optimizar recursos, tiempo y capital humano, así como para demostrar fortaleza ante los *stakeholders*.

Las organizaciones sin ánimo de lucro presentan características generales comunes tanto en el sector público como en el privado, en aspectos como el capital humano o voluntariado, la obtención y administración de recursos, la producción de bienes o la prestación de servicios y el liderazgo, entre los más relevantes (Hudson, 2007). En Colombia, existen distintas formas organizacionales que representan el sector no lucrativo, reunidas en un grupo denominado ESAL, correspondiente a las siglas de Entidades Sin Ánimo de Lucro. Para pertenecer a esta agrupación, es necesario que las organizaciones se encuentren legalmente constituidas, atiendan intereses generales y beneficien a grupos de personas, con lo que contribuyen al progreso de los fines del Estado, mediante una forma particular de desarrollar su objeto y contribuir al interés general (Confederación Colombiana de ONG – CCONG, 2016).

En este sentido, se otorga especial relevancia a los proyectos sociales tanto en su buena gestión como en su desarrollo, aspecto que Buitrago (2020) también resalta, afirmando que este

tipo de proyectos:

...se involucran en el desarrollo económico y social de un país. Es por esto que es necesario que al momento de realizar proyectos sociales se deba tener en cuenta que es ineludible que sean eficaces y eficientes para beneficiar a las comunidades que cobijan, brindándoles soluciones pertinentes a sus problemáticas. Este tipo de proyectos deben tener una planeación desde el principio, independientemente de quién los financie. (p. 37)

Por lo anterior, los proyectos sociales y su adecuada ejecución son un tema crucial en la dinámica económica actual de las instituciones sin ánimo de lucro, ya que a través de ellos se pueden obtener recursos de toda índole (Backlund, Chronéer y Sundqvist, 2014). Esto es especialmente relevante dado que detrás de la ejecución de estos proyectos existen comunidades beneficiarias que invierten tiempo en su progreso y desarrollo, buscando por este medio perfeccionar sus fortalezas colectivas, reducir debilidades y resolver, en la medida de lo posible, algunos problemas.

Así, como un aporte al mejoramiento de la gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro, surge el interés de llevar a cabo un análisis de experiencias exitosas en el manejo de metodologías, que presenta una disertación acorde a la realidad de este tipo de organizaciones.

Metodología

Este artículo se desarrolla mediante un análisis cualitativo en el cual el proceso resulta más dinámico entre los hechos y su interpretación, en función de los datos recolectados y analizados. Según Bernal (2016), esto se puede determinar por las características, los rasgos de la indagación y la forma de seleccionar los datos, desarrollando un estudio de tipo descriptivo, guiado por el razonamiento de conclusiones generales a particulares, y analizando postulados.

Para la elaboración de este artículo, se utilizaron descriptores específicos en la búsqueda bibliográfica, y se seleccionaron trabajos completos que comparan la aplicación de teorías con sus efectos, evaluando intervenciones dirigidas a la solución de problemas o necesidades. Cada trabajo seleccionado se analizó en función de varias variables, como la fuente y año de publicación, tipo de intervención evaluada, tipo de estudio, diseño del estudio, perspectiva de análisis, indicación de las fuentes de información, filiación del autor principal y

recomendaciones orientadas a la toma de decisiones.

Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática en la que se describieron las principales características de la documentación de gestión de proyectos existente, es decir, estudios, investigaciones, artículos y guías referentes a la dirección y gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro durante el período 2016-2022, partiendo de una revisión previa de trabajos publicados en los últimos seis años en las principales bases de datos bibliográficas disponibles en la red, utilizando los descriptores "dirección y gestión de proyectos" y "organizaciones no gubernamentales".

Las referencias resultantes se limitaron a investigaciones y estudios completos, es decir, aquellos que comparan la aplicación de teorías con sus efectos, mediante análisis descriptivos que evalúan intervenciones dirigidas a la solución de problemas o necesidades.

En caso de encontrar un artículo o estudio reiteradamente, es decir, en diferentes publicaciones, se optó por incluir el de mayor factor de impacto según el sitio de publicación o el publicado más recientemente, asumiendo, en este sentido, que sus evaluaciones de idoneidad y veracidad ya se habrían verificado y, por ello, se encontraban disponibles en las fuentes fidedignas consultadas.

Para cada uno de los trabajos seleccionados se extrajo información sobre las siguientes variables:

- Fuente y año de publicación.
- Tipo de intervención evaluada: estudio, diagnóstico o implementación.
- Tipo de estudio evaluado: análisis de efectividad, análisis de utilidad o análisis de beneficio.
- Diseño del estudio: ensayo, estudio observacional, análisis de decisiones o modelos para implementación.
- Perspectiva de análisis: sistema, sociedad, empresarial u organizacional.
- Indicación de las fuentes de información: explícitas o no explícitas.
- Filiación del autor principal: ámbitos públicos, privados o no disponible.
- Recomendaciones orientadas a la toma de decisiones.

Así, mediante una lectura crítica de documentos, se seleccionaron los que informaban

sobre aspectos relevantes correspondientes al desarrollo de una revisión bibliográfica formal, siguiendo las siguientes fases:

1. Definición de los objetivos de la revisión.
2. Despliegue de la búsqueda bibliográfica:
 - Establecimiento de la estrategia de búsqueda.
 - Especificación de los criterios de selección de documentos.
 - Definición del tipo de argumentación deseado.
 - Consulta de bases de datos y fuentes documentales.
3. Organización de la información.
4. Redacción del artículo.

Las estrategias de búsqueda, organización y análisis de la información permitieron tanto la obtención de documentos relevantes al tema de indagación como su estructuración con el objetivo de analizar las principales características de la información estudiada. De esta manera estructurada, se lograron proporcionar hallazgos que resaltan diversas necesidades de conocer metodologías estratégicas desde la dirección y gestión de proyectos, con el fin de disertar sobre sus potencialidades y las ventajas que otorgan.

Resultados

Para abordar la gestión en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro, es necesario considerar la “Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo” de González (2017), dado que este documento trata de manera sencilla los elementos propios del ciclo de vida de los proyectos, con el fin de facilitar su comprensión y aprendizaje. La guía busca ser un instrumento didáctico que facilite la comprensión de los temas relacionados con la gestión de proyectos en el ámbito de la cooperación. Por ello, esta guía apunta, sin duda, a un aspecto relevante como es la gestión de proyectos, dejando claro que acceder a recursos requiere un buen manejo de los términos, tecnicismos y lenguajes propios del sector.

De la misma manera, la investigación denominada “Aspectos a considerar para la gestión de recursos financieros para la Fundación Multicentro SHEKINAH” de Buitrago (2020)

compila información que permite evidenciar cómo:

las entidades sin ánimo de lucro constantemente se encuentran en la búsqueda de estrategias y mecanismos que les permitan el sostenimiento de sus objetivos, siempre con el propósito de diferenciarse y tener un plus frente a otras entidades de la misma naturaleza. (p. 3)

De esta manera, es posible visualizar en el desarrollo del documento cómo el esfuerzo implica la búsqueda eficaz de estrategias para un desarrollo operativo que garantice que las actividades realizadas cumplan con un objeto social. Así, dicho trabajo investigativo demuestra, a través de sus resultados, que las herramientas de gestión y estrategias de implementación permiten “el desarrollo del conocimiento administrativo y financiero que involucra temas de control, optimización y monitoreo de los procesos financieros para tomar decisiones correctas al momento de implementar tácticas que contribuyan al desarrollo social de las comunidades” (Buitrago, 2020, p. 4).

Ahora bien, la investigación “Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International” de Venté y Mosquera (2022) se efectuó de manera descriptiva con el fin de proponer una metodología que analicé tanto las metodologías de gestión de proyectos estructuradas como las nuevas metodologías ágiles. Las herramientas utilizadas en esta investigación demostraron las áreas en las que la organización podría optimizarse y, como resultado, se obtuvo una propuesta de metodología mixta que puede ser seleccionada por el usuario para cada actividad. Según el análisis desarrollado en este trabajo, la selección de un estándar para cada actividad impactará directamente en la organización metodológica de la gestión de proyectos de manera única y exclusiva.

En este mismo sentido, la “Guía para gestionar recursos en principios de cooperación internacional” de Calderón (2021) tuvo como objetivo general proponer una guía para gestionar recursos en principios de Cooperación Internacional que contribuyan al desarrollo de los proyectos sociales, estableciendo estrategias para acceder y aprovechar las ayudas, no solo en la búsqueda de recursos, sino también en el impacto del despliegue de sus proyectos para la lucha contra la pobreza y la desigualdad. En el desarrollo de dicha guía se incluye el desglose teórico de temas como el concepto de cooperación, cuyo significado se basa en la construcción de relaciones que buscan, bajo un mismo fin, desarrollar una participación conjunta. Asimismo, es posible visualizar cómo el concepto de cooperación para el desarrollo permite ampliar el espectro de ideas que pueden desplegarse cuando se piensa en colaboración, contribución e

intervención, contribuyendo a la ejecución asertiva de proyectos que redunden en la satisfacción de necesidades de las poblaciones involucradas, generando una cultura de conocimiento en cuanto a la dirección y gestión de los procedimientos que se deben seguir.

El proyecto de investigación “Diseño de un sistema de gestión para la ONG Ingenieros Sin Fronteras usando la metodología Business Process Management 2.0” de Sánchez (2022) describe el proceso de análisis, diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión para la ONG Ingenieros Sin Fronteras, detallando la manera en que se inició un plan de acción sobre el cual se diseñó el nuevo sistema. Sus resultados muestran cómo se creó y estructuró la documentación necesaria para hacer efectivos los procesos que se llevarían a cabo en la organización, implementando una serie de herramientas con las que fue posible establecer un cambio de tendencia basado en sistemas de gestión de calidad, con el objetivo de aumentar el nivel de efectividad y eficiencia en los procesos que desarrolla la organización.

Al mismo tiempo, la investigación denominada “Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro” de Gordillo (2020) aplica una metodología basada en la guía PMBOK, para analizar la situación organizacional de una institución sin fines de lucro, con el fin de plantear una propuesta que permita a la institución mejorar en la gestión de proyectos. Los principales hallazgos evidencian una correlación positiva entre los resultados operacionales y la inversión en nuevas capacidades, concluyendo que el desarrollo de la organización puede ser en tamaño, pero principalmente en la calidad de su gestión para el servicio que ofrece a los usuarios y patrocinadores, en un escenario social crecientemente demandante.

La investigación “Diagnóstico de condiciones organizacionales para la implementación de metodologías de gestión de proyectos” de Correa (2014) propone un modelo teórico de diagnóstico organizacional con miras a la implementación de metodologías para la gestión de proyectos, aplicándolo en el contexto organizacional de la Universidad EAFIT en su sede Medellín (Colombia). En el proceso de indagación y trabajo de campo se evidencian aspectos concernientes a la gestión de proyectos en dicha institución, así como distintas condiciones organizacionales cuya consideración es pertinente para la elección e implementación de metodologías de gestión de proyectos a corto y mediano plazo. En el informe final se incluyeron:

consideraciones teóricas que enmarcan y legitiman la investigación, el modelo de diagnóstico organizacional propuesto, las consideraciones metodológicas que validan la

aproximación al campo, los hallazgos, las conclusiones y una posible agenda de investigación para continuar con el desarrollo del campo de la Gestión de Proyectos en la perspectiva del análisis organizacional. (Correa, 2014, p. 8)

En este mismo sentido, la investigación “Propuesta metodológica para la gestión de proyectos sociales para la Dirección de Desarrollo Sostenible de CEMEX COLOMBIA basada en el estándar PMBOK® del PMI®” de Jerez y Landazábal (2016) propone una metodología de gestión de proyectos que presta especial atención al carácter social desarrollado con las comunidades y grupos de interés de la compañía, tomando como objetivo principal el bienestar y desarrollo social a fin de mejorar la calidad de vida. Esto requiere un proceso que garantice el éxito de los proyectos, asegurando la efectividad en las decisiones de financiación. La propuesta de dicho trabajo investigativo se basó en:

La identificación de la metodología actualmente utilizada por la Dirección de desarrollo sostenible de CEMEX Colombia a fin de replantear la forma de gestionar los proyectos sociales alineándonos al estándar PMBOK® del PMI®, abarcando todos los grupos de procesos y áreas de conocimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos de Sostenibilidad. (Jerez y Landazabal, 2016, p. 13)

Por ello, en su desarrollo se definieron herramientas, procedimientos y formatos guía que se ajustan a las necesidades, condiciones y características de los proyectos que se ejecutan en la organización, orientando en la aplicación de mejores prácticas para la gerencia de proyectos.

Dentro de este mismo marco, el trabajo investigativo “Diseño del modelo de gestión de proyectos en plan internacional, organización no gubernamental, aplicando los procesos difundidos en el marco metodológico del PMBoK” de Gutiérrez (2019) plasma cómo surge el interés de llevar a cabo la implementación de proyectos sociales exitosos, como un aporte al mejoramiento del modelo de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro, cumpliendo a cabalidad las tres restricciones del proyecto que históricamente han sido: alcance, costo y tiempo. Para ello, se identificaron la eficiencia y eficacia de los proyectos. Desde dichos puntos, se analizan algunas guías básicas con enfoque por procesos para posteriormente realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de proyectos en la organización. Estos análisis proporcionaron resultados representativos, concluyendo que el diseño de un modelo de gestión de proyectos debe alinearse con la realidad de la organización, y que es ideal utilizar una guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo social.

El trabajo investigativo “Propuesta de una metodología para la administración de proyectos sin ánimo de lucro con enfoque social” de Ojeda (2022) se desarrolló con el principio de vincular, a través de la investigación, a la Universidad Nacional de Loja con la sociedad. La importancia del tema radica en que, tras una entrevista con el personal de una institución sin ánimo de lucro con enfoque social, se evidenció la necesidad de dotarla de una herramienta que norme la gestión de proyectos en todas sus fases. Además, se identificó que el incremento de proyectos a desarrollarse por parte de este tipo de organizaciones hace necesario que cuenten con una metodología que defina normas, responsabilidades, procesos y demás lineamientos a seguir en la gestión de proyectos. Por ello, la metodología propuesta en esta investigación se orientó a crear políticas y asignar responsabilidades en cada uno de los procesos, y a diseñar tanto documentos como registros estandarizados para emplearlos en la administración de proyectos de toda la organización. En resumen, este trabajo investigativo propone un cambio de estructura en la organización, orientado hacia una gestión adecuada de proyectos con enfoque social, lo que permitirá aprovechar de mejor manera todos los recursos involucrados y, sobre todo, lograr que los objetivos planteados se cumplan al menor costo y tiempo posible. (Ojeda, 2022)

Cabe resaltar, para finalizar la revisión de la documentación de gestión de proyectos existente, el artículo titulado “Las organizaciones no gubernamentales – ONG: hacia la construcción de su significado” de Pérez, Arango y Sepúlveda (2021), que, mediante el análisis de fuentes de información bibliográfica, define las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro como entidades que aportan al desarrollo desde las dimensiones política, social y económica, demostrando en sus conclusiones que este tipo de entidades:

no sólo son autónomas e independientes de los gobiernos, lo que les permite convertirse en actores influenciadores de la política pública, sino que también cumplen la función de mecanismo de participación política, rol que es cada vez más importante en la promoción de la democracia. (Pérez et al., 2021, p. 257)

Discusión

Cada uno de los documentos revisados muestra, de alguna manera, que la gerencia de proyectos es una de las herramientas más importantes que deben tener todas las entidades que trabajen bajo el modelo de propósito sin lucro, ya que contar con una metodología bien implementada facilita la adaptación a cualquier tipo de circunstancia (Venté y Mosquera, 2022).

Esto se presenta como una estrategia relevante que permite maximizar el valor de los proyectos y los resultados esperados (Correa, 2014), aspecto ante el cual el PMI indica que, bajo la implementación de un estándar, se proporciona un uso común de las reglas o directrices para realizar actividades encaminadas a alcanzar los objetivos planteados en cada proyecto (Alfonso y Ramírez, 2018).

Ahora bien, dado que:

la Organización de las Naciones Unidas (ONU) define que una Organización No gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. (Biagosch, 2004, p. 34)

Es visible cómo, desde dicho concepto, se desarrollan una gran variedad de servicios y funciones humanitarias, en un sentido en el cual la gestión de proyectos, que se encuentra regida por el conocimiento de aspectos fundamentales y por la utilización de métodos, sirve como fuente de mayor enfoque en el desarrollo de mejores capacidades que planifiquen, controlen y realicen un seguimiento con el fin de contribuir al logro de objetivos (Gutiérrez, 2019). En este punto, es importante resaltar que la gestión de proyectos a nivel mundial es considerada como una herramienta fundamental para lograr el éxito y mayor desarrollo al direccionar de manera correcta, por lo cual, actualmente, este tipo de gestión se define como el mejor conjunto de metodologías para planificar y dirigir tanto tareas como recursos (European Knowledge Center for Information Technology, 2022).

Lo anterior, en términos de sostenimiento económico, tiene gran preponderancia, dado que los recursos de este tipo de organizaciones provienen de donaciones y del desarrollo de diversas actividades que les permitan obtener ingresos, entre otras alternativas que estas mismas generen. Según la reglamentación que las rige, este tipo de entidades puede realizar distintos actos de comercio, negocios o inversiones con el fin de que obtengan recursos destinados a su sostenimiento y a su razón de ser. Por ello, la manera como se movilizan los recursos y la capacidad que se da entre las organizaciones sin ánimo de lucro introduce una lógica de competitividad en el sector (Khieng, 2014). En esta lógica, sin duda, una de las formas más utilizadas de atracción de recursos financieros es a través de proyectos (Froelich, 1999), punto desde el cual su buena gestión denota que los procesos organizacionales posibilitaron la sustentabilidad organizacional (Coelho y Gonçalves, 2011).

Sin embargo, aun siendo conscientes de que la consecución de dichos recursos trae

varios beneficios para la sociedad, es importante resaltar que este proceso depende de la capacidad de estas organizaciones para entregar resultados con eficacia, eficiencia y generar un gran impacto. Aunque la gerencia de proyectos aún no es identificada en general como una prioridad estratégica, ya que su mayor enfoque se dirige hacia las áreas programáticas y técnicas, es relevante no dejar de lado la importancia de una acertada gestión. Por ello, se hace necesario destacar la relevancia de los factores de éxito, los cuales, según Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009), son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización del proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos, reconociendo en primera instancia cómo los estándares internacionales aportan seguridad en el éxito, para así, posteriormente, identificar cómo estos pueden influir en cada uno de los factores internos de la estructura organizacional.

Desde dicho punto, este tipo de organizaciones, al ser entendidas como aquellos grupos formalmente organizados que trabajan, fuera de la esfera pública, en actividades no lucrativas en pro del alivio de la pobreza y del desarrollo social, y que su interés no solo es obtener beneficios para los miembros, sino también para un público en general (Coss y Zúñiga, 2003), y siendo conscientes de que el Banco Mundial (2004) las tipifica como entidades que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo para la comunidad, el tema de su buen manejo debe tomar mayor fuerza en una dirección y gestión de proyectos lo más acertada posible.

Lo anterior, teniendo en cuenta que el mundo competitivo ha impulsado la gestión de proyectos al interior de las organizaciones con altos niveles de calidad en el desarrollo y mantenimiento de los procesos (Chávez Parodi, 2014), ayudando a entender y aplicar las prácticas modernas de gestión. Recordemos que esta también se conoce como una forma de alineación que se desarrolla para asegurar que los programas y el portafolio de diversas organizaciones se mantengan en continua evolución, de tal manera que la administración de proyectos permita ubicar de forma efectiva a las personas adecuadas y los recursos físicos suficientes en un tiempo determinado para cumplir con ciertos objetivos específicos (Torres Hernández et al., 2014).

Dicha necesidad de alineación se ve respaldada ante el panorama de trabajo, dado que, como lo describe Buitrago (2020), no se debe perder de vista que, dadas las permanentes incertidumbres en el mundo económico debido a su constante evolución, las organizaciones sin ánimo de lucro deben buscar que su crecimiento se dé en paralelo con las transformaciones

sociales. Esto con el fin de conocer mejor el contexto y entorno en el que se desenvuelven.

Lo anterior ha llevado a identificar la posibilidad de realizar análisis constantes que estudien la evolución del entorno, acción que ha dado paso a la modernización y sistematización de procesos, logrando desarrollar mediciones más confiables. En este sentido, Buitrago (2020) afirma:

Es por esta razón que uno de los grandes retos de las organizaciones sin ánimo de lucro en la actualidad es el de establecer, implementar y mantener mecanismos de gestión que les permitan optimizar su quehacer y así alcanzar con mayor eficiencia su objeto social. Logrando este reto, contarán con mayores elementos para una adecuada gestión de proyectos, permitiéndole un mejor manejo de sus recursos para el servicio social. (p. 11)

Dentro de este orden de ideas, el fin se basa en la necesidad de reflejar y aumentar la calidad en el despliegue de los proyectos, aspecto que se convierte en tendencia y que motiva a reflexionar sobre la necesidad de ser más eficientes y eficaces en todos los procesos del modelo de gestión. Por esta razón, se establece como una prioridad generar propuestas metodológicas que permitan gestionar proyectos sociales de gran impacto, con el fin de movilizar y optimizar recursos e inversiones, siendo consecuentes en que establecer procedimientos más eficientes en la organización en torno a los proyectos contribuye a entregar resultados de mejor calidad y desempeño (Martínez, 2015).

En este punto, cabe resaltar que, según Schlichter (2001), para definir pasos y etapas por medio de un modelo o metodología es necesario anticipar y planificar, dado que este proceso implica cambios y, por lo tanto, un mejoramiento continuo, el cual debe ser guiado hacia el desarrollo de las capacidades.

Así las cosas, se evidencia la necesidad de emplear el concepto de madurez en proyectos, en un contexto que permite significar la capacidad en un sentido técnico (Cooke, 2004), razón por la cual la madurez en gestión de proyectos en las organizaciones se relaciona con la ventaja competitiva (Backlund et al., 2014). Esto se logra mediante la implementación de buenas prácticas en términos de gestión, generando conocimientos y experiencias que son claves en la integración de una cultura organizacional enfocada en el mejoramiento continuo de los proyectos (De Carvalho y Rabechini, 2014). Es importante visualizar que otra cuestión sensible relacionada con la gestión de las organizaciones de este sector es la movilización de recursos, los cuales son imprescindibles para mantener una sustentabilidad organizacional ideal (Tondolo, 2014).

Cabe resaltar que, actualmente, muchas de estas organizaciones enfrentan un clima de escasez de recursos económicos y una exigencia cada vez mayor de transparencia en la gestión de los fondos (Deloitte, 2022), razón por la cual nace la necesidad de ser más eficientes y eficaces en temas de gerencia de proyectos y cooperación.

Siendo conscientes de que el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización debe ir de la mano con los fundamentos teóricos, las aplicaciones prácticas y las metodologías más utilizadas a nivel mundial para la dirección y administración profesional de proyectos, es necesario hacer énfasis especial en el papel que ejerce la gerencia en el direccionamiento del capital humano mediante los parámetros de calidad, ética y responsabilidad social en la ejecución de proyectos, ya que esto permitirá alcanzar la excelencia, lo que se traduce en un impacto positivo en la sociedad.

En este sentido, en términos de metodologías, es necesario resaltar que, durante los últimos años, los nuevos enfoques y rápidos cambios en el mercado han modificado el mundo del trabajo en los proyectos, llevando la profesión a evolucionar. De allí que, dentro del enfoque de gestión tradicional de las organizaciones sin ánimo de lucro, se recomienda aplicar en mayor proporción los siguientes modelos de gestión de proyectos (Dueñas, 2020):

- PMBOK - Project Management Body of Knowledge
- PRINCE2 - Projects in Controlled Environments
- PM4R - Project Management for Results
- ISO 21500 - Guía para la gestión de proyectos
- ISO 10006 - Directrices para gestión de calidad de proyectos (par. 5).

Estos se describen de mejor manera en la siguiente tabla:

Tabla 1.*Matriz de metodologías comunes de gerencia de proyectos*

Modelo	Descripción	Características	Implementación
PMBOK Project Management Body of Knowledge	La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos es la publicación insignia del PMI y se considera recurso fundamental para la dirección y gestión efectiva de proyectos en cualquier industria (PMI, 2021).	Contiene buenas prácticas generalmente reconocidas y que buscan aumentar las posibilidades de éxito de proyectos. Contiene guías y conceptos para la dirección de proyectos, presentando el ciclo de vida y los procesos relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja la gama completa de enfoques de desarrollo. • Brinda una sección entera dedicada a la adaptación de los enfoques y procesos de desarrollo. • Expande la lista de herramientas y técnicas en una nueva sección denominada “Modelos, Métodos, y Artefactos” • Se enfoca en los resultados de los proyectos, además de los entregables.
PRINCE2 Projects in Controlled Environments	Es un método estructurado de gestión de proyectos que se basa en productos y se centra en los resultados más que en las actividades que se deben realizar. Este estándar convierte los proyectos que manejan en una carga importante de variabilidad y de incertidumbre en entornos controlados (Montes y Pérez, 2014).	Busca convertir proyectos complejos y con alta incertidumbre en parcelas controladas, así como evaluar constantemente los resultados y beneficios previstos. Se aplica a toda clase de proyectos. Se enfoca en “brindar de manera detallada la información necesaria para desarrollar un proyecto en cada una de sus fases, de tal manera que permite entender cuándo un proyecto es exitoso, definiendo los roles y aspectos importantes que deben ser ejecutados”	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en dividir los proyectos en fases o etapas específicas y concentrarse en controlar y evaluar cada una de ellas. • Este método de gestión también se caracteriza por productos que se entregan a tiempo y bien dentro de la estimación de costos. • Los roles se predeterminan antes del inicio del proyecto y cada miembro sabe bien cuáles son sus responsabilidades para lograr una ejecución exitosa del proyecto. • Requiere dos tipos de certificaciones para su conocimiento e implementación.
PMA Project Management Association	Está orientado a las competencias de personas, perspectiva y práctica, esto debido a que no tiene una estructura completamente constituida. Por lo mismo, su aplicación puede ser a cualquier tipo de proyecto (IPMA, 2021).	Este estándar es una gran alternativa debido a la flexibilidad de competencias que piden los gestores de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Este estándar maneja cuatro tipos de certificaciones. • Es de gran valor ya que puede identificar fácilmente la necesidad y proponer la implementación más adecuada

Modelo	Descripción	Características	Implementación
PM4R Project Management for Results	Es una metodología desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) para fortalecer las capacidades de gestión de proyectos en América Latina y el Caribe, aplicable a todo tipo de empresas e instituciones con el fin de que sus proyectos satisfagan a sus clientes, usuarios y partes interesadas (BID, 2022).	Ofrece herramientas que provienen de las prácticas de gestión de proyectos usadas globalmente, ordenadas en un modelo que busca la eficacia de los proyectos en términos de tiempo, costo y calidad.	La metodología presenta plantillas homologadas que facilitan su aplicación. Si bien es cierto que no es obligatorio el uso de estos formatos, es altamente recomendable para que la metodología esté homologada en cada proyecto que la usa y estos puedan ser adecuadamente monitoreados y controlados
PM2 Metodología en Dirección de Proyectos	Es una metodología desarrollada por la Comisión Europea con base en la vasta experiencia de las organizaciones de la Comunidad Europea en la ejecución de proyectos, con el fin de facilitar y hacer efectiva la obtención de soluciones y beneficios para sus instituciones.	Busca que la misma organización facilite los procesos, se integre con todos los procesos, líderes y la combinación de equipos. Está conformada por 4 pilares con un sistema de control permanente, todo esto en búsqueda de beneficios generales. Como se dijo inicialmente, está orientado especialmente para el desarrollo de proyectos, acuerdos y normas de la Unión Europea. Aunque se puede aplicar en cualquier país y más con la ventaja de que no requiere certificación para su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Es una metodología sencilla de aplicar y contiene prácticas aceptadas globalmente en la dirección de proyectos, así como de metodologías ágiles, de manera que es aplicable a todo tipo de proyecto.
APM Association of Project Management	Este estándar ofrece temas relacionados sobre la gerencia de proyectos, también casos de estudio y artículos relacionados con la gestión de proyectos (Venté y Mosquera, 2022).	Está enfocado en cualquier tipo de proyectos sin importar el sector. Este mismo requiere de tres niveles de certificación que se obtienen mediante la realización de un examen. La ventaja de este estándar	<ul style="list-style-type: none"> • La metodología que usa este estándar se observa en su desarrollo a través de capítulos asociados al contexto, personas y entregables del proyecto.

Modelo	Descripción	Características	Implementación
ISO 21500 Guía para la gestión de proyectos	Es una guía para la gestión de proyectos de cualquier tipo y complejidad que contiene un modelo muy completo de conceptos y procesos orientados a instituir buenas prácticas en la gestión de proyectos dentro de las organizaciones con el fin de mejorar su desempeño (ISO, 2012).	<p>es que está organizado en tres áreas de conocimiento que son técnico, comportamiento y contexto.</p> <p>La metodología que propone la ISO 21500 es una guía muy práctica para la gestión de proyectos. Para Colombia tiene la ventaja de que está basada en conceptos y procesos, los cuales proveen la descripción que sirve como orientación general para todas las personas que participen en la gestión de proyectos. Se puede aplicar a muchos tipos de proyectos y de manera empírica o mediante formación, porque no requiere certificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta Norma Internacional proporciona una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que se consideran que forman parte de las buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos. • Los proyectos se ubican en el contexto de programas y carteras de proyectos. No obstante, esta norma no proporciona una orientación detallada para la gestión de programas y de carteras de proyectos. • Los temas relativos a la gestión general se mencionan solamente en el contexto de la dirección y gestión de proyectos.
ISO 10006 Directrices para gestión de calidad de proyectos	Contiene directrices sobre la gestión de la calidad en los proyectos. Está alineada con la norma ISO 9001 por lo que complementa perfectamente la gestión de calidad con la gestión de proyectos. Es complementaria a ISO 21500 por lo que fortalece la gestión de proyectos con el enfoque en la calidad.	Perfila los principios y prácticas de gestión de la calidad, cuya implementación es importante para el logro de los objetivos de la calidad en los proyectos. Está alineado con las Normas ISO 9000:2015 e ISO 9001:2015, y complementa la orientación proporcionada en la Norma ISO 21500:2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Las directrices proporcionadas en este documento están dirigidas a un amplio público. • Se aplican a proyectos que pueden tomar muchas formas, desde pequeños a muy grandes, desde simples a complejos, desde un proyecto individual a un proyecto que forme parte de un programa o portafolio de proyectos. • Está diseñado para ser utilizado en el contexto de los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad especificados en la Norma ISO 9001:2015 y la orientación sobre los procesos de la gestión del proyecto proporcionados en la Norma ISO 21500.

Fuente: basado en PMI (2021), Montes y Pérez (2014), IPMA (2021), BID (2022), Venté y Mosquera (2022), Dueñas (2020) e ISO (2012).

Así se puede ver, por medio de las características y aspectos de implementación de los modelos, cuál puede darle más fuerza a lo requerido por este tipo de organizaciones, al buscar alinearse de mejor manera a las formas en que las personas trabajan hoy, lo que aporta mayor proactividad, innovación y altas habilidades.

En este sentido, según Montes y Pérez (2014), en Colombia, en el área de proyectos sociales, se encuentran ventajas y precisiones para implementar los siguientes estándares:

Tabla 2

Aplicación en Colombia de estándares para proyectos sociales

Estándar	Aplicación Estructural a los proyectos	Tiene relación de aplicación de proyectos a nivel internacional con Colombia	Se puede aplicar a proyectos de tipo social	Certificación internacional	Conocimiento general en Colombia
AIPM	x	x	x		
APMBOK	x	x	x	x	
IMPA		x	x	x	
ISO21500		x	x		x
P2M	x	x	x	x	
PRINCE2	x	x	x	x	
PM2	x	x	x		
PMBOOK	x	x	x	x	x
ÁGILES	x	x	x	x	

Fuente: Montes y Pérez (2014).

Resalta en esta comparación que la Guía PMBOK del Project Management es el estándar más comúnmente empleado en Colombia y, según serios estudios investigativos desarrollados en los últimos tiempos, se determina como un estándar muy acertado para organizaciones no gubernamentales por el tipo de proyectos que ejecutan, sobresaliendo como aspecto más importante su organización del ciclo de vida de los proyectos.

Debido a los nuevos enfoques y rápidos cambios en el mercado que han modificado el mundo del trabajo en los proyectos y que han llevado a la profesión a evolucionar, este estándar se ha mantenido en constante actualización con el fin de que pueda adaptarse a mayores desafíos, alineándose de mejor manera con las formas como las personas trabajan hoy en día, aportando mayor proactividad, innovación y altas habilidades. En este sentido, la Guía del Project Management PMI (2021):

- Refleja la gama completa de enfoques de desarrollo: predictivo, tradicional, adaptativo, ágil, híbrido, etc.

- Brinda una sección entera dedicada a la adaptación de los enfoques y procesos de desarrollo.
- Expande la lista de herramientas y técnicas en una nueva sección, “Modelos, Métodos y Artefactos”.
- Se enfoca en los resultados de los proyectos, además de los entregables. (p. 3)

En términos de beneficios, el PMBOK ofrece una clasificación del conocimiento organizacional que, en la dinámica de las organizaciones sin ánimo de lucro, sería interesante introducir bajo otras distinciones. Esto se debe a que, en este entorno de trabajo, existe mucho conocimiento declarativo y conocimiento procedimental, es decir, aquel que se gesta entre la distinción de los vínculos de causalidad encontrados en las acciones y resultados, lo que constituye un conocimiento conceptual de saber por qué y saber cómo, enriquecido con la experiencia que cada proyecto genera.

En este sentido, aplicar procedimientos, métodos y técnicas particulares, como lo determina el PMI, podrá aportar a las dimensiones de la gestión de proyectos en términos de tiempo, riesgo, presupuesto y valor creado, utilizando herramientas de gestión que consisten en la programación y la gestión de la cadena. El Project Management Body of Knowledge contiene diferentes elementos de conocimiento explícito que se pueden combinar para producir un conjunto de herramientas para gestionar proyectos específicos con un enfoque social.

Estos vínculos pueden constituir principios generales de gestión y ser percibidos como factores críticos de éxito, que consisten en establecer objetivos claros, controlar costos, cronogramas y recursos, e implementar redes de comunicación efectivas entre el equipo del proyecto y su entorno.

Entre las ventajas del PMBOK se encuentran las siguientes (PMI, 2021):

- Proporciona toda la orientación sobre los conocimientos para la gestión de proyectos.
- Proporciona procesos completos paso a paso sobre la gestión de un proyecto.
- Tiene una estructura organizada por grupos de procesos y áreas de conocimiento.
- Muestra una lista de las herramientas y técnicas que se pueden utilizar en un proceso específico.
- Incorpora el conocimiento sobre los aspectos específicos para la gestión de las

adquisiciones.

- Proporciona orientación sobre liderazgo y otras habilidades interpersonales.
- Proporciona orientación sobre los informes de costos del proyecto para la presentación de informes eficaces.
- Implementa redes de comunicación efectivas entre el equipo y su entorno, coordinando a los miembros. (p. 3)

Así las cosas, la importancia del PMBOK radica en que proporciona un marco de referencia formal para desarrollar proyectos, guiando y orientando en la forma de avanzar en los procesos y pasos necesarios para la construcción de resultados y alcanzar los objetivos. Esto requiere, por supuesto, la adaptación de sus contenidos al dominio técnico y a la especificidad de cada caso en particular.

De esta manera, el PMBOK documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar, controlar y cerrar un proyecto individual, identificando los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas mediante sus herramientas para la gestión de proyectos con enfoque PMI, que incluyen:

- Gestión de la integración del proyecto.
- Gestión del alcance del proyecto.
- Gestión del tiempo del proyecto.
- Gestión de los costos del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto.
- Gestión de los recursos humanos del proyecto.
- Gestión de la calidad del proyecto.
- Gestión de los riesgos del proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto. (p. 6)

De esta manera, el estándar permite contar con principios rectores que conforman un conjunto de declaraciones que otorgan una síntesis concisa de las acciones y comportamientos

generalmente aceptados en la práctica de la gestión de proyectos, independientemente del enfoque de desarrollo.

Esto resulta útil para todos los *stakeholders* de los proyectos sociales, dado que fortalece los conceptos de principios y estrategia, transmitiendo mayor enfoque en la entrega de valor e involucrándolos de manera proactiva para contribuir a la satisfacción y al éxito del proyecto. En este sentido, es necesario resaltar la necesidad de crear un ambiente que propicie la entrega de valor, dado que, en el caso de los proyectos sociales, son las partes interesadas quienes reciben el valor.

Para ello, es ideal evaluar y ajustar continuamente la alineación del proyecto con los objetivos y con los beneficios que se hayan proyectado en el valor previsto, siendo esto un indicativo definitivo de éxito del proyecto. Es necesario resignificar el pensamiento sistémico, el cual, según el PMBOK, implica tener una visión holística de cómo las partes del proyecto interactúan entre sí y con sistemas externos, reconociendo, evaluando y respondiendo ante las circunstancias dinámicas que se presentan alrededor y dentro del proyecto de manera holística, con el fin de beneficiar positivamente el desempeño del mismo, siendo fundamental equilibrar las perspectivas tanto internas como externas, dado que los sistemas, debido a las volatilidades, pueden variar con el tiempo.

En este punto aparece el concepto de *tailoring*, dado que, siendo conscientes de que cada proyecto es único y puede variar, se hace necesario trabajar en una buena selección y aplicación del enfoque de desarrollo, contextualizando los objetivos, los interesados, la gobernanza y el entorno, con lo cual será posible crear un producto, impacto, servicio y resultado únicos.

Por todo esto, y en la búsqueda de una gestión integral, es recomendable trabajar con las últimas versiones del PMBOK, es decir, su sexta y séptima edición, complementándolos con otros instrumentos especializados, como enfoques predictivos, prácticas ágiles o PRINCE2, dado que cada proceso debe buscar ser ajustado de la manera más conveniente utilizando diferentes metodologías.

Finalmente, el ideal se centra en mantener un enfoque en la calidad que genere entregables alineados con las necesidades, usos y requisitos de aceptación establecidos, cumpliendo con los objetivos trazados y garantizando que cada uno de los procesos sea el más eficiente posible, construyendo adaptabilidad y resiliencia en los enfoques de la organización y del equipo de trabajo, con capacidad de adaptación al cambio, lo cual garantiza avances ante

cualquier situación.

Así las cosas, para la gestión de proyectos es totalmente relevante tener siempre en cuenta que los esfuerzos deben estar dirigidos a entregar lo gestionado de manera adecuada y cumpliendo con lo esperado del proyecto, impactando con el mayor valor posible a la sociedad.

Se destaca que muchas organizaciones utilizan modelos, metodologías y técnicas para dirigir y gestionar proyectos de manera eficiente y eficaz. La gestión de proyectos se aplica en diferentes sectores a nivel mundial y requiere conocimientos fundamentales y el uso de métodos para planificar, controlar y hacer seguimiento. La metodología para la gestión de proyectos se considera una estrategia importante para maximizar los resultados esperados. El PMI (Project Management Institute) la define como la implementación de un estándar en una organización para alcanzar los objetivos de cada proyecto.

La gerencia de proyectos es una de las herramientas más importantes que deben tener todas las entidades que trabajan con proyectos sociales; por ello, el método en que cada organización base su gestión proyectual se convierte en una guía fundamental para la búsqueda de optimización de recursos, tiempo y capital humano, como puntos desde los cuales tener una metodología sólida sirve para exponer fortaleza ante los *stakeholders* (Venté y Mosquera, 2022).

Un gran número de organizaciones controla sus proyectos mediante la aplicación de modelos, metodologías y técnicas, lo cual presenta un desafío aún más relevante al dirigir y gestionar las actividades diarias de forma eficiente y eficaz (Gutiérrez, 2019), promoviendo un manejo idóneo que requiere de una dirección que no solo aplique conocimientos técnicos, sino que se convierta también en una fuente de verdadera gestión de proyectos. Desde este punto de vista, el término "gestión de proyectos" se utiliza y aplica en la práctica de diferentes sectores, empleándolo en organizaciones a nivel mundial para lograr el éxito. En este sentido, Gutiérrez (2014) resalta que su correcta ejecución se caracteriza por el conocimiento de aspectos fundamentales y por la utilización de métodos, siendo necesario que, organizacionalmente, se generen mayores capacidades para planificar, controlar y realizar mejores seguimientos, de tal manera que sea posible lograr los objetivos planteados o propuestos.

Desde estos puntos, la metodología para la gestión de los proyectos es una estrategia muy importante que permite maximizar el valor y los resultados esperados (Correa, 2014), razón por la cual el PMI la define como la implementación de un estándar en una organización, entendiendo por estándar el documento que se establece por consenso y que es aprobado por

un organismo reconocido internacionalmente para proporcionar un uso común de reglas o directrices para llevar a cabo actividades encaminadas a alcanzar los objetivos planteados en cada proyecto (Alfonso y Ramírez, 2018).

Así las cosas, la dirección de proyectos se basa en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades, con el fin de buscar el cumplimiento de los requisitos proyectuales (PMI, 2017). Desde estos puntos, la administración de proyectos también se conoce como una forma de organización, desarrollada para asegurar que los proyectos, los programas y el portafolio se mantengan en continua evolución, de tal manera que la gestión efectiva permita ubicar a las personas adecuadas y los recursos físicos suficientes en un tiempo determinado para cumplir con los objetivos de un proyecto específico (Hernández, 2014).

Conclusiones

Con la elaboración de este artículo se resalta la importancia de la gestión de proyectos en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro y se proporciona una visión general de las investigaciones y enfoques relevantes en este campo. También se destaca la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno y de buscar constantemente la eficiencia y la eficacia en la gestión de proyectos para lograr un mayor impacto social.

Para su desarrollo se realizó un análisis cualitativo, llevando a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre la dirección y gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro durante el período 2016-2022. Se recopilaron y analizaron datos de diversos documentos, investigaciones, artículos y guías relacionados con este tema.

Los resultados de la revisión destacan la importancia de la gestión de proyectos en este tipo de organizaciones, ya que la correcta implementación de metodologías y buenas prácticas de gestión puede contribuir significativamente al éxito y al impacto positivo de los proyectos sociales que se llevan a cabo. Además, se resalta la necesidad de movilizar recursos financieros de manera eficiente y transparente, dada la escasez de recursos y la creciente demanda de transparencia en la gestión de fondos.

Se identificaron varias metodologías y estándares internacionales, como PMBOK, PRINCE2, PM4R, ISO 21500 e ISO 10006, que pueden ser aplicados en la gestión de proyectos en organizaciones sin ánimo de lucro. Estas metodologías proporcionan un marco de trabajo

sólido para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva.

Asimismo, se destaca que la gestión de proyectos es una herramienta fundamental para lograr el desarrollo y la sostenibilidad de estas organizaciones, permitiéndoles cumplir con sus objetivos sociales de manera más eficiente y efectiva. La inversión en la mejora de la gestión de proyectos puede conducir a un mayor impacto en la comunidad y a un mejor uso de los recursos disponibles.

La implementación del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) en proyectos sociales en Colombia ofrece una serie de beneficios y ventajas significativas. A través de este, las organizaciones sin ánimo de lucro pueden mejorar su capacidad para alinearse con las necesidades cambiantes de la sociedad y el entorno laboral actual, promoviendo la proactividad, la innovación y el desarrollo de habilidades.

Con estos componentes, el PMBOK proporciona mayor claridad a sus usuarios al ubicarlos de manera más sencilla en la comprensión de las tareas reales del proyecto, permitiéndoles dirigirse hacia la acción, entendiendo qué se debe hacer y por qué. Queda claro que, por medio de esta cultura difundida en las organizaciones sin ánimo de lucro, se representarán vínculos de causalidad en las acciones y resultados sociales que harán que los proyectos sean exitosos.

Así las cosas, lo descrito en este artículo permite evidenciar que la ineficiencia de la gestión de proyectos sociales en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro guarda una estrecha relación con los escasos recursos económicos. Por lo tanto, es necesario tomar conciencia de que las causas directas, determinadas por los altos porcentajes de reprogramaciones, retrasos en la ejecución y mínimo control de proyectos, ocasionan consecuencias negativas representadas en la pérdida de recursos y operaciones. Estos aspectos perjudican externamente a la sociedad beneficiada y desde ellos es posible determinar cómo fundamental que todos los procesos internos deban ser manejados de forma eficiente y eficaz, utilizando una metodología para la dirección y gestión de proyectos. Esto, con el fin de comprometer más recursos en la ejecución programática, lo cual repercute en beneficio de las actividades de interés social.

Referencias

- Alfonso, A. y Ramírez, C. (2018). *Propuesta de guía metodológica para la gestión de proyectos*. Universidad Externado de Colombia.
- Backlund, F., Chronéer, D. y Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models. *Critical Review Procedia*, 837–846.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Pearson.
- Biagosch, F. (2004). *Organizaciones no gubernamentales*. Ad-Hoc.
- BID. (2022). *PM4R Cloud*. <https://pm4r.org/>
- Buitrago, L. (2020). *Aspectos a considerar para la gestión de recursos financieros para la Fundación Multicentro SHEKINAH*. Universidad Externado de Colombia.
- Calderón. (2021). *Guía para gestionar recursos en principios de cooperación internacional*. Universidad EAFIT.
- Chávez Parodi, S. (2014). *Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. Sinergia e Innovación*.
- Coelho, M. y Gonçalves, C. (2011). Avaliação de projetos sociais: a perspectiva da comunidade. *Revista Alcance - Eletrônica*, 436-447.
- Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro – ESAL*.
- Cooke, T. (2004). Measurement of Organizational Maturity. *Project Management Research*, 3.
- Correa, S. (2014). *Diagnóstico de condiciones organizacionales para la implementación de metodologías de gestión de proyectos*. Universidad EAFIT.
- Coss, H. y Zúñiga, L. (2003). *El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales en un Gobierno Democrático*. E-Library. <http://library.jid.org/en/mono42/cross%20y%20leon.doc>
- De Carvalho, M. y Rabechini, J. (2014). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 321–340.
- Deloitte. (2022). La crisis económica de las ONG: ¿quién ayuda a quienes nos ayudan? *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-05-16/la-crisis-economica-de-las-ong-quien-ayuda-a-quienes-nos-ayudan.html>
- Dueñas, M. (2020). *Modelos de gestión de proyectos*. Planificación & Monitoreo Consultoría. <https://www.pmconsult.com/modelos-de-gestion-de-proyectos/>

- European Knowledge Center for Information Technology. (2022). *Gestión de proyectos: fases, metodologías y sistemas para dominarla*. TIC Portal. <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos>
- Froelich, K. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Review Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 246-268.
- González, L. (2017). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Universidad de Antioquia.
- Gordillo, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro*. Universidad de Chile.
- Gutiérrez, J. (2019). *Diseño del modelo de gestión de proyectos en "PLAN INTERNACIONAL" organización no gubernamental, aplicando los procesos difundidos en el marco metodológico del PMBoK*. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Hudson, M. (2007). La gestión de las entidades no lucrativas. *Revista Española del tercer Sector*, 153-175.
- IPMA. (2021). *Why IPMA?* International Project Management Association. <https://www.ipma.world>
- ISO. (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on Project Management*. International Organization for Standardization.
- Jerez Gonzalez, L. y. (2016). Universidad Industrial de Santander IUS [Trabajo de grado]. <https://docplayer.es/59653551-Propuesta-metodologica-para-la-gestion-de-proyectos-sociales-para-la-direccion-de-desarrollo-sostenible-de-cemex-colombia-basada-en-el-estandar-pmbok.html>
- Jerez, L. y Landazábal, A. (2016). *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos sociales para la Dirección de Desarrollo Sostenible de CEMEX COLOMBIA basada en el estándar PMBOK® DEL PMI®*. Universidad Industrial de Santander.
- Khieng, S. (2014). Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. *Revista Voluntas*, 1441-1464.
- Martínez, J. (2015). *Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a organizaciones de gestión de proyectos en Medellín*. Universidad EAFIT.
- Montes, J. y Pérez, M. (2014). *Comparacion de metodologias de gerencia de proyectos PRINCE2 Y PMBOK5*. Repositorio EAN.
- Ojeda, V. (2022). *Propuesta de una metodología para la administración de proyectos en la cooperativa con enfoque social*. Universidad Nacional de Loja.

- Pérez, G., Arango, M. y Sepulveda, L. (2021). Las organizaciones no gubernamentales – ONG: hacia la construcción de su significado. *Revista Ensayos de Economía Universidad Nacional*, 243-260.
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. 6 Edición*. Project Management Institute.
- PMI. (2021). *Estándar para la dirección de proyectos. Guía de los fundamentos para la dirección. Séptima edición*. Project Management Institute Inc.
- PMI. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute. (2019). *¿Qué es PMI?* Newtown Square. Acerca del PMI: <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- Romero López R, Noriega Morales, S., Escobar Toledo, C. y Ávila Delgado, V. (2009). *Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>
- Sánchez, S. (2022). *Diseño de un sistema de gestión para la ONG Ingenieros sin fronteras usando la metodología Business Process Management 2.0*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Schlichter, J. (2001). *Modelo de madurez de la gestión de proyectos organizacionales del PMI: estándares emergentes*. Nashville, Tennessee.
- Tondolo, R. (2014). *Desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional no terceiro setor*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Torres Hernández, Z., Torres Martínez, H., Rojas Pantoja, J., Ramírez Fores, J... Cardoso Espinosa, E. (2014). *Administración de proyectos*. Grupo Editorial Patria.
- Venté, V. y Mosquera, M. (2022). *Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International*. Universidad EAN.