# Evaluación multidimensional del éxito en la gestión de proyectos de la Fundación Despertar Social en Buenaventura durante el periodo 2021 - 2025

NILGEN YISSET RIVAS TORRES

DANNY ZULEIMY VALENCIA LONGAS

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2026

# Evaluación multidimensional del éxito en la gestión de proyectos de la Fundación Despertar Social en Buenaventura durante el periodo 2021 - 2025

NILGEN YISSET RIVAS TORRES

DANNY ZULEIMY VALENCIA LONGAS

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Luz Stella Diaz Benítez

Tutora

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2026

**Dedicatoria**

Dedico este proyecto de grado a mis padres y familia, quienes con su amor, esfuerzo y apoyo incondicional hicieron posible este logro.

**Danny**

Dedico este proyecto a Dios por la fortaleza y la sabiduría; a Emmanuel, mi inspiración y el mayor motivo de mi valentía.

**Nilgen**

**Agradecimientos**

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a cada de uno los profesores con los que compartimos el aula de clases, especialmente a la profesora Luz Stella Díaz Benítez, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes académicos durante el desarrollo de este proyecto de grado. Su conocimiento, disposición y compromiso fueron fundamentales para fortalecer este proceso investigativo y culminarlo satisfactoriamente.

Reconocemos el apoyo mutuo y el trabajo en equipo desarrollado entre compañeras, lo cual permitió afrontar los retos académicos con compromiso y perseverancia.

**Contenido**

Resumen ..... 11
Abstract ..... 12
Tema ..... 14
Delimitación del tema ..... 14
Unidad de análisis ..... 14
Enfoque metodológico preliminar ..... 15
Introducción ..... 15
CAPÍTULO I ..... 18
1 Titulo ..... 18
2 Planteamiento del problema ..... 18
3 Pregunta de investigación ..... 20
4 Árbol de problema ..... 20
5 Objetivos de investigación ..... 21
5.1.1 Objetivo general ..... 21
5.1.2 Objetivos específicos ..... 21
6 Árbol de objetivos ..... 22
7 Matriz de Coherencia ..... 23
8 Justificación ..... 24
CAPÍTULO II ..... 26
9 Antecedentes ..... 26
9.1 Antecedentes a nivel internacional ..... 26
9.2 Antecedentes a nivel nacional (Colombia) ..... 28
9.3 Antecedentes a nivel local (Buenaventura) ..... 29
CAPITULO III ..... 30
10 MARCO TEORICO ..... 30
10.1 Gestión de Proyectos. ..... 31
10.2 Éxito en la Gestión de Proyectos. ..... 32
10.3 Medición del éxito en proyectos ..... 33
10.4 Modelo multidimensional de Shenhar y Dvir. ..... 34

10.5 Evaluación de desempeño de proyectos. ..... 36
10.6 Importancia de la evaluación del éxito en organizaciones sociales. ..... 37
11 Marco Conceptual. ..... 38
12 Marco Legal. ..... 41
13 Marco Ambiental. ..... 43
CAPITULO IV ..... 45
14 Diseño Metodológico. ..... 45
15 Enfoque Metodológico. ..... 47
16 Fuentes de Información. ..... 48
17 Unidad de Análisis. ..... 49
18 Consideraciones Éticas. ..... 50
19 Instrumentos de recolección de información ..... 51
20 Categorías y subcategorías de análisis ..... 52
20.1 Matriz categorial ..... 53
CAPITULO V ..... 55
21 Instrumento de evaluación del éxito en proyectos basado en el enfoque multidimensional ..... 55
21.1.1 Instrucciones para diligenciar el instrumento: ..... 56
21.1.2 Evidencia de Validación del Instrumento. ..... 57
21.1.3 Estrategia de Pilotaje Definida. ..... 59
21.1.4 Versión preliminar validada. ..... 61
21.2 Instrumento de recolección y evaluación ..... 62
21.2.1 MATRIZ DE VALORACIÓN DEL PROYECTO ..... 62
21.3 Entrevista semiestructurada - versión ajustada ..... 67
21.3.1 Guía de entrevista semiestructurada ..... 68
22 ANALISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS Y TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS. ..... 69
22.1 Matriz de Valoración: Proyecto 1 ..... 69
22.2 Matriz de Valoración: Proyecto 2 ..... 71
23 Análisis y triangulación por dimensiones ..... 74
23.1 Dimensión 1: Eficiencia del proyecto ..... 74
23.2 Dimensión 2. Impacto en Beneficiarios ..... 77
23.3 Dimensión 3. Impacto Organizacional ..... 80
23.4 Dimensión 4. Preparación para el Futuro ..... 83

23.5 Análisis consolidado de los proyectos evaluados ..... 86
CAPITULO VI ..... 90
24 Formulación de la propuesta ..... 91
24.1 Presentación de resultados o hallazgos clave ..... 91
24.2 Propuesta de mejora ..... 92
24.2.1 Nombre ..... 92
24.2.2 Objetivo de la propuesta ..... 92
24.2.3 Justificación de la propuesta ..... 92
24.3 Descripción de la propuesta ..... 93
24.4 Capacidad institucional para la implementación ..... 93
24.5 Enfoque estratégico de la propuesta (sistema institucional de evaluación) ..... 94
24.6 Componentes de la propuesta ..... 94
24.7 Indicadores de desempeño del sistema propuesto ..... 96
24.8 Producto Final y mecanismos de uso ..... 97
24.9 Flujo operativo del sistema ..... 98
24.10 Responsables de implementación ..... 99
24.11 Periodicidad de aplicación del sistema ..... 99
24.12 Mecanismos de aprendizaje y retroalimentación ..... 101
24.13 Condiciones mínimas para la implementación y sostenibilidad ..... 102
24.14 Riesgos y barreras de implementación ..... 102
25 Sustento teórico de la propuesta ..... 103
25.1 Resultados esperados ..... 104
25.2 Recomendaciones ..... 105
CAPITULO VII ..... 106
26 Cronograma ..... 106
27 Presupuesto ..... 111
27.1 Viabilidad financiera de la propuesta ..... 115
27.2 Factibilidad y viabilidad de la propuesta ..... 116
27.2.1 Viabilidad técnica ..... 117
27.2.2 Viabilidad operativa ..... 119
27.2.3 Viabilidad ética ..... 120
27.2.4 Viabilidad ambiental ..... 121

27.2.5 Viabilidad financiera ..... 122
*27.3 Distribución financiera de la propuesta* ..... 123
27.4 Análisis de riesgos por dimensiones ..... 123
27.4.1 Riesgos técnicos ..... 123
27.4.2 Riesgos operativos ..... 124
27.4.3 Riesgos éticos ..... 125
27.4.4 Riesgos ambientales ..... 125
27.4.5 Riesgos financieros ..... 126
27.5 Limitaciones de la propuesta ..... 127
27.6 Conclusión del análisis. ..... 127
27.7 Conclusiones finales. ..... 127
27.8 Limitaciones y próximos pasos de investigación. ..... 128
Referencias ..... 130
28 Anexos ..... 135
28.1 Matriz de caracterización de los proyectos seleccionados ..... 135
28.2 Modelo de consentimiento informado ..... 136
28.3 Árbol de objetivos ..... 137

**Resumen**

La presente investigación tiene como propósito analizar el éxito en la gestión de proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social en el Distrito de Buenaventura durante el periodo 2021–2025, mediante la aplicación de una herramienta de evaluación basada en el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir. El estudio surge ante la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación en organizaciones sociales, superando la visión tradicional centrada únicamente en tiempo, costo y alcance, e incorporando dimensiones relacionadas con el impacto en los beneficiarios, el valor organizacional, el aprendizaje institucional y la preparación para el futuro.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño de estudio de caso. tomando como unidades de análisis dos proyectos ejecutados por la Fundación. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, revisión documental y una matriz de valoración cualitativa. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, revisión documental y una matriz de valoración cualitativa fundamentada en las dimensiones propuestas por Shenhar y Dvir.

Los resultados evidenciaron que ambos proyectos alcanzaron un nivel alto de éxito, especialmente en el cumplimiento de objetivos, ejecución presupuestal e impacto organizacional. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la sostenibilidad de los resultados, la sistematización de aprendizajes y el seguimiento posterior al cierre de los proyectos. A partir de estos hallazgos, se formuló una propuesta de mejora orientada a la implementación de un Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos, que permita fortalecer los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje organizacional en la Fundación Despertar Social.

*Palabras clave: Gestión de proyectos, Éxito de proyectos, Evaluación multidimensional, Organizaciones sociales, Modelo de Shenhar y Dvir*

**Abstract**

The present research aims to analyze the success of project management in projects carried out by the Fundación Despertar Social in the District of Buenaventura during the 2021–2025 period, through the application of an evaluation tool based on the multidimensional model proposed by Aaron J. Shenhar and Dov Dvir. The study arises from the need to strengthen evaluation processes in social organizations by moving beyond the traditional perspective focused solely on time, cost, and scope, and incorporating dimensions related to beneficiary impact, organizational value, institutional learning, and future preparedness.

The research is developed under a qualitative approach, with a descriptive scope and a case study design. Using two projects executed by the Foundation as units of analysis, data collection was carried out through semi-structured interviews, document review, and a qualitative assessment matrix. The information gathering process was based on the dimensions proposed by Shenhar and Dvir. The results showed that both projects achieved a high level of success, especially in terms of meeting objectives, budget execution, and organizational impact. However, opportunities for improvement were identified in the sustainability of results, the systematization of lessons learned, and post-project follow-up after project closure.

Based on these findings, an improvement proposal was developed aimed at implementing an Institutional Project Success Evaluation System, which would strengthen the monitoring, evaluation, and organizational learning processes within Fundación Despertar Social.

*Keywords: Project management, Project success, Multidimensional evaluation, social organizations, Shenhar and Dvir model*

## Tema

Evaluación del éxito en la gestión de proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social en el Distrito de Buenaventura.

## Delimitación del tema

Aplicación de una herramienta o prototipo existente de medición y evaluación del éxito de proyectos, que permita analizar proyectos ejecutados en La Fundación Despertar Social, identificando el nivel de cumplimiento en los términos dispuestos por la herramienta o prototipo elegido. El Análisis se realizará a proyectos ejecutados y terminados durante el periodo 2021 – 2025.

## Unidad de análisis

- Proyectos ejecutados dentro de la organización seleccionada
- Equipos de trabajo involucrados en los proyectos
- Documentos de planificación y seguimiento
- Presupuestos y cronogramas de proyectos
- Directivos o líderes de proyectos

## Enfoque metodológico preliminar

Inicialmente, la investigación fue concebida desde un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, tomando como referencia el modelo multidimensional de Shenhar y Dvir para la evaluación del éxito de proyectos. Este planteamiento preliminar orientó la construcción del diseño metodológico definitivo presentado en el Capítulo IV.

## Introducción

En el contexto organizacional actual, la gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta clave para el logro de objetivos estratégicos y el fortalecimiento institucional . Las organizaciones desarrollan proyectos orientados a mejorar procesos, optimizar recursos y generar impacto económico y social; sin embargo, en muchos casos no se dispone de mecanismos estructurados que permitan evaluar de manera integral los resultados obtenidos una vez finalizadas dichas iniciativas.

En múltiples organizaciones del Distrito de Buenaventura, se ejecutan proyectos que posteriormente suelen evaluarse principalmente desde el cumplimiento operativo inmediato, centrándose en criterios como la entrega de productos o el cierre administrativo de las actividades. En muchos casos, la evaluación también se limita al denominado triangulo de hierro o triple restricción, conformado por variables de tiempo, costo y calidad. Sin embargo, esta percepción puede apartar elementos fundamentales como la eficiencia en el uso de los recursos, la sostenibilidad de los resultados y el impacto generado en la organización. Esta condición limita la generación de aprendizaje organizacional y dificulta la toma de decisiones estratégicas orientadas a la formulación y ejecución de futuros proyectos.

En relación con lo anterior, resulta necesario profundizar en el concepto de éxito en los proyectos, el cual ha sido ampliamente abordado en la literatura de gerencia de proyectos (Müller & Jugdev, 2012). No obstante, diferentes estudios coinciden en señalar que definir el éxito de un proyecto representa un desafío conceptual, dado que puede ser interpretado desde distintas perspectivas según los actores involucrados. Por ejemplo, un arquitecto puede considerar el desempeño de un proyecto en términos de calidad estética del diseño, un ingeniero desde la eficiencia técnica del desarrollo, un contador desde el control presupuestal y un gerente de recursos humanos desde el nivel de satisfacción del equipo de trabajo.

De acuerdo con (Müller & Jugdev, 2012), algunos conceptos fundamentales de la gestión de proyectos han sido discutidos de manera recurrente en la literatura académica sin que exista un consenso absoluto sobre su definición. Incluso, la determinación del éxito o fracaso de un proyecto continúa representando un desafío para investigadores y profesionales del área.

Tradicionalmente, el éxito de los proyectos ha sido evaluado a partir del cumplimiento de tres variables principales: tiempo, costo y calidad, enfoque conocido como la triple restricción o triángulo de hierro de la gestión de proyectos. Durante muchos años estas dimensiones fueron consideradas suficientes para determinar si un proyecto podía catalogarse como exitoso (Atkinson, 1999; PMI, 2021). Este enfoque ha sido ampliamente difundido en la disciplina del a gestión de proyectos y ha sido tradicionalmente utilizado como referente para evaluar el desempeño de los proyectos, particularmente a través de los lineamientos promovidos por el Project Management Institute (PMI).

No obstante, la evolución de la disciplina ha permitido ampliar esta perspectiva hacia enfoques más integrales. Asimismo, los aportes de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir (2007) [1]proponen un modelo multidimensional para evaluar el éxito de los proyectos, considerando aspectos como la eficiencia del proyecto, el impacto en el Beneficiario, el impacto en el organizacional y la preparación de la organización para el futuro. Este enfoque permite analizar no solo el desempeño operativo de los proyectos, sino también el valor estratégico que estos generan para las organizaciones.

De igual manera, investigadores como Jeffrey K. Pinto han destacado la importancia de identificar los factores que influyen en el éxito de los proyectos, entre los cuales se encuentran la claridad de los objetivos, el apoyo de la alta dirección, la planificación adecuada y la gestión efectiva del equipo de trabajo. Estos enfoques han contribuido a consolidar una visión más amplia de la evaluación del éxito en la gerencia de proyectos, integrando criterios operativos, organizacionales y estratégicos.

En este contexto, resulta pertinente desarrollar herramientas que permitan analizar de manera sistemática el éxito de los proyectos ejecutados en las organizaciones. Por esta razón, el presente estudio tiene como propósito aplicar un modelo de evaluación del éxito de proyectos en una organización del Distrito de Buenaventura, mediante el análisis de iniciativas desarrolladas durante el periodo 2021–2025.

La importancia del estudio radica en aportar una herramienta metodológica que facilite la medición del desempeño de los proyectos, fortalezca los procesos de planificación futura y contribuya a

[1] El modelo multidimensional de éxito de proyectos plantea que el desempeño debe evaluarse desde dimensiones operativas, estratégicas y organizacionales, superando la visión tradicional basada exclusivamente en tiempo, costo y alcance.

mejorar la eficiencia organizacional. Se espera que los resultados de esta investigación permitan generar una herramienta práctica de evaluación que pueda servir como referente para otras organizaciones con características similares.

# CAPÍTULO I

## 1 Titulo

"Evaluación multidimensional del éxito en la gestión de proyectos en la Fundación Despertar Social Buenaventura durante el periodo 2021 – 2025".

## 2 Planteamiento del problema

En el contexto actual de las organizaciones, la gestión de proyectos se ha convertido en un elemento fundamental para alcanzar objetivos estratégicos, mejorar procesos internos y optimizar el uso de los recursos disponibles (PMI, 2021). En este sentido, los proyectos permiten implementar iniciativas orientadas al fortalecimiento comunitario, la gestión ambiental, la participación ciudadana y el desarrollo territorial. Sin embargo, más allá de la ejecución de las actividades planificadas, resulta necesario evaluar el éxito de dichos proyectos mediante herramientas que permitan analizar de forma sistemática variables como el alcance, el tiempo, el costo, la calidad y el impacto organizacional.

En el Distrito de Buenaventura, diversas organizaciones sociales, como la Fundación Despertar Social, ejecutan proyectos orientados al mejoramiento de sus procesos, al crecimiento institucional y al desarrollo económico local. No obstante, la evaluación del éxito de los proyectos suele centrarse con

frecuencia en aspectos operativos relacionados con la ejecución de actividades y el cumplimiento de recursos y cronogramas (Shenhar & Dvir, 2007). Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la aplicación de herramientas estructuradas de evaluación que permitan determinar de manera integral si los proyectos contribuyen efectivamente al logro de los objetivos estratégicos y a la generación de valor para la organización y sus grupos de interés.

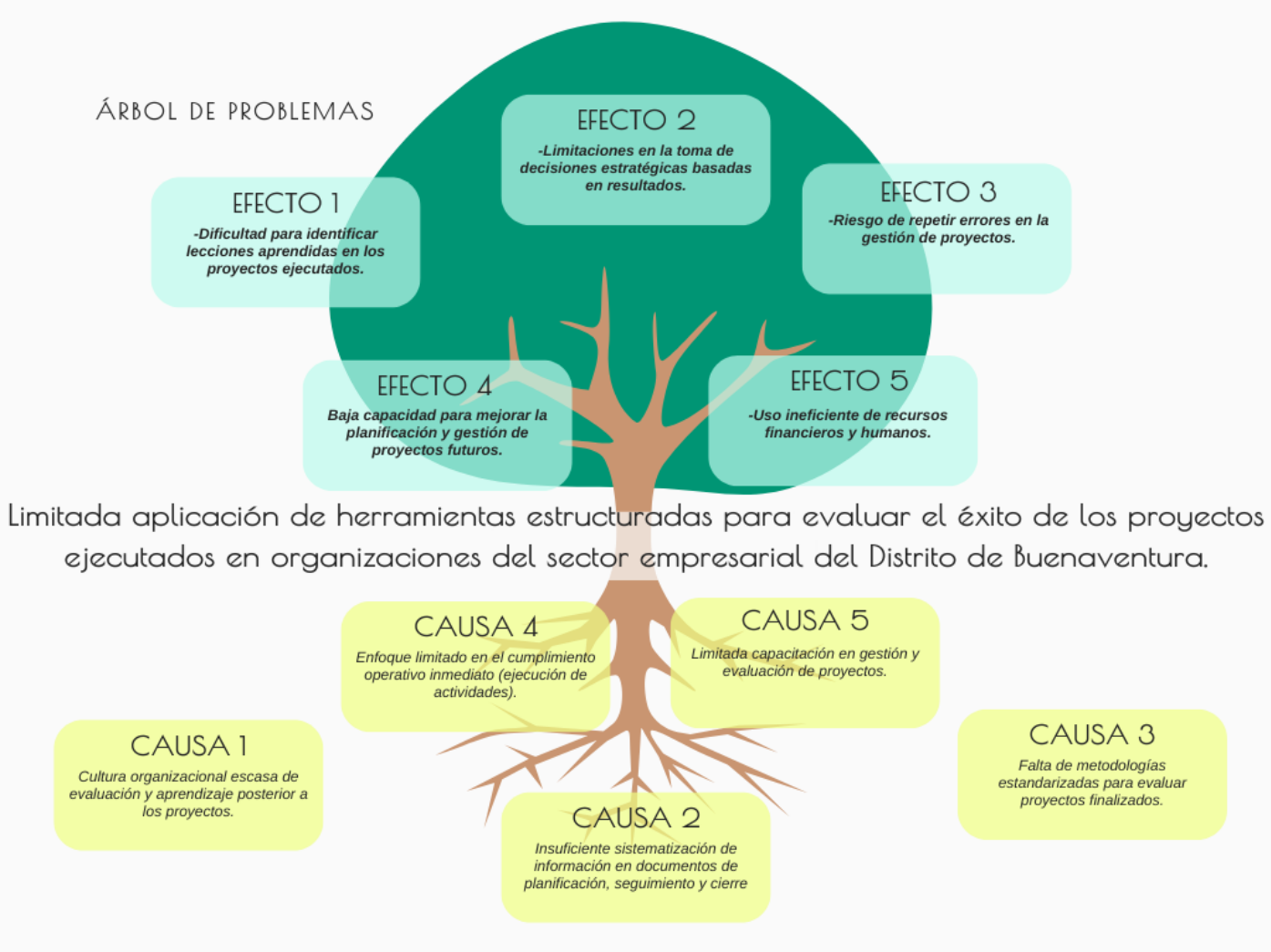
La carencia de procesos sistemáticos de evaluación puede generar diversas consecuencias para las organizaciones. Entre ellas se encuentra la dificultad para identificar lecciones aprendidas, la limitada capacidad para mejorar la planificación de proyectos futuros, el riesgo de repetir errores en la gestión y la poca claridad sobre el impacto real de los proyectos ejecutados. Así mismo, esta situación puede afectar la eficiencia en la asignación de recursos, la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos y el fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de gestión de proyectos. (PMI, 2021; Müller & Jugdev, 2012).

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar cómo se está evaluando el éxito de los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social en el Distrito de Buenaventura. Para ello, resulta pertinente aplicar instrumento de medición que permita examinar proyectos desarrollados durante el periodo 2021-2025, considerando variables relacionadas con el cumplimiento de presupuesto, cronograma, alcance y resultados obtenidos. El estudio permitirá generar evidencia sobre el desempeño de los proyectos, aportar elementos para mejorar los procesos de evaluación organizacional y contribuir al fortalecimiento de la gestión de proyectos en el contexto institucional.

## 3 Pregunta de investigación

¿Cómo se manifiesta el éxito multidimensional en los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social entre 2021 y 2025, a partir del modelo de evaluación de Shenhar y Dvirl?

## 4 Árbol de problema




**Nota:** Elaboración propia (2026)

# 5 Objetivos de investigación

### *5.1.1 Objetivo general*

Analizar el nivel de éxito de los proyectos ejecutados en la Fundación Despertar Social entre los años 2021 y 2025 mediante la aplicación de una herramienta de evaluación basada en el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir, con el fin de identificar su desempeño en términos de eficiencia, impacto organizacional y generación de valor para la organización.

### *5.1.2 Objetivos específicos*

1. Identificar los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social entre los años 2021 y 2025 que serán considerados como casos de estudio para la evaluación del éxito en su gestión.

2. Aplicar una herramienta de evaluación basada en el modelo multidimensional de éxito de proyectos propuesto por Aaron J. Shenhar y Dov Dvir a los proyectos seleccionados.

3. Describir los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación, considerando las dimensiones de eficiencia del proyecto, impacto en el Beneficiario, impacto en el organización y preparación para el futuro.

4. Interpretar los factores cualitativos que influyeron en los resultados de los proyectos a partir de la información proporcionada por los responsables o líderes de los mismos.

# 6 Árbol de objetivos

**Problema Central:**

Limitada aplicación de herramientas estructuradas para evaluar el éxito de los proyectos ejecutados en organizaciones del sector empresarial del Distrito de Buenaventura.

**Objetivo Central:**

Aplicar una herramienta estructurada que permita evaluar el éxito de los proyectos ejecutados en la organización.

**Medios:**

- Mejorar la sistematización de la información en los documentos de planificación, seguimiento y cierre de los proyectos.
- Implementar metodologías estandarizadas que permitan evaluar de manera integral los proyectos finalizados.
- Fortalecer la cultura organizacional de evaluación y aprendizaje posterior a la ejecución de los proyectos.
- Fortalecer los mecanismos de planificación y control de recursos en los proyectos institucionales.
-

**Fines:**

- Facilitar la identificación y sistematización de lecciones aprendidas en los proyectos ejecutados.

- Reducir el riesgo de repetir errores en la gestión de proyectos mediante procesos de evaluación y aprendizaje organizacional.
- Mejorar la capacidad institucional para planificar y gestionar proyectos futuros de manera más eficiente.
- Optimizar el uso de los recursos financieros y humanos en la ejecución de proyectos.

## 7 Matriz de Coherencia

La matriz de coherencia permite evidenciar la relación lógica entre los elementos que estructuran la investigación. En este caso, el problema identificado se relaciona directamente con la necesidad de evaluar el éxito de los proyectos mediante herramientas estructuradas. A partir de esta situación surge la pregunta de investigación, la cual orienta el objetivo general del estudio. Posteriormente, los objetivos específicos que establecen las etapas necesarias para desarrollar la investigación.

| PROBLEMA | PREGUNTA | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECIFICOS |
|---|---|---|---|
| **En diversas organizaciones del Distrito de Buenaventura existe una limitada aplicación de herramientas estructuradas para evaluar el éxito de los proyectos, lo que dificulta analizar su desempeño real, identificar lecciones aprendidas y mejorar la planificación de** | ¿Cuál es el nivel de éxito de los proyectos ejecutados entre 2021 y 2025 en la Fundación Despertar Social, a partir de la aplicación de un modelo de evaluación del éxito de proyectos? | Analizar el desempeño de los proyectos ejecutados en la Fundación Despertar Social entre los años 2021 y 2025 mediante la aplicación de una herramienta de evaluación del éxito basada en el modelo multidimensio | Identificar los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social entre 2021 y 2025 que serán considerados como casos de estudio para la evaluación del éxito en su gestión.<br><br>Implementar una herramienta de evaluación basada en el modelo multidimensional de éxito de proyectos propuesto por Shenhar y Dvir para medir el rendimiento de los proyectos seleccionados.<br><br>Analizar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación, considerando las dimensiones de eficiencia del proyecto, impacto en el Beneficiario, impacto en el organizacional y preparación para el futuro. |

| | | |
|---|---|---|
| **proyectos futuros.** | nal de Shenhar y Dvir. | Analizar los aspectos cualitativos que afectaron los resultados de los proyectos mediante la recopilación de información de los responsables o líderes de los proyectos evaluados. |

## 8 Justificación

El presente proyecto se justifica desde su importancia social, teniendo en cuenta que la gestión eficiente de proyectos de la Fundación Despertar Social no solo impacta el desempeño interno de la organización, sino también el desarrollo social y comunitario de Buenaventura. En muchos casos, los proyectos ejecutados por organizaciones locales, especialmente aquellas con enfoque social como la Fundación Despertar Social, buscan generar beneficios directos en comunidades vulnerables. Sin embargo, la ausencia de herramientas estructuradas para evaluar su éxito limita la posibilidad de conocer el verdadero impacto de estas iniciativas (PMI, 2021; Shenhar & Dvir, 2007) Por ello, investigar este problema permite contribuir a mejorar la calidad de los proyectos y, en consecuencia, fortalecer los beneficios que estos generan en la comunidad, favoreciendo procesos de desarrollo más sostenibles y efectivos.

Desde el punto de vista académico, esta investigación aporta al fortalecimiento del conocimiento en el campo de la gerencia de proyectos, particularmente en lo relacionado con la evaluación del éxito de los proyectos. Aunque este tema ha sido ampliamente abordado en la literatura, aún existen desafíos en su aplicación práctica, especialmente en contextos organizacionales locales. La implementación del modelo multidimensional de éxito propuesto por Shenhar y Dvir (2007) permite analizar los proyectos desde una perspectiva más integral, superando el enfoque tradicional basado únicamente en tiempo, costo y alcance. De esta manera, el estudio permite generar evidencia sobre la aplicabilidad de este modelo en organizaciones del contexto colombiano, lo cual puede servir como

referente para futuras investigaciones y para el desarrollo de herramientas adaptadas a realidades similares.

En cuanto a la justificación organizacional, el estudio representa una oportunidad de mejora para la Fundación Despertar Social, ya que permitirá evaluar de manera estructurada el desempeño de los proyectos ejecutados entre los años 2021 y 2025. A través de la aplicación de una herramienta de evaluación del éxito, la organización podrá identificar fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar en la gestión de sus proyectos. Esto facilitará la toma de decisiones estratégicas, la optimización en el uso de los recursos y el fortalecimiento de procesos internos como la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos (PMI, 2021).

En relación con los alcances, la investigación pretende analizar el desempeño de proyectos ejecutados mediante la aplicación de una herramienta de carácter cualitativo basada en el modelo de Shenhar y Dvir (2007). Desde esta perspectiva, se busca comprender el éxito de los proyectos a partir de las percepciones, experiencias y valoraciones de los actores involucrados, identificando los factores que incidieron en sus resultados y aportando elementos para la consolidación de procesos de evaluación organizacional.

Por otro lado, en cuanto a las delimitaciones, el estudio se centra exclusivamente en proyectos ejecutados en la Fundación Despertar Social durante el periodo 2021–2025, tomando como casos de análisis dos proyectos específicos. Asimismo, la investigación se enfoca en la aplicación de un modelo de evaluación determinado desde una interpretación cualitativa, por lo que no contempla la comparación con otros modelos ni la generalización de los resultados a todas las organizaciones del sector, sino que se limita al contexto particular analizado, priorizando la comprensión profunda de la realidad estudiada.

Desde una perspectiva general, resulta pertinente aplicar una herramienta de evaluación del éxito en los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social, con el propósito de valorar sus resultados desde una visión integral y generar insumos para el fortalecimiento de la gestión organizacional. Lo anterior se sustenta en los planteamientos de Shenhar y Dvir (2007), quienes argumentan que el éxito de los proyectos no debe medirse únicamente a través de variables tradicionales como tiempo, costo y alcance, sino también considerando dimensiones relacionadas con el impacto en los beneficiarios, el fortalecimiento organizacional y la preparación para el futuro. Asimismo, esta investigación contribuye al fortalecimiento de una cultura de evaluación y aprendizaje institucional en las organizaciones del territorio local.

# CAPÍTULO II

## 9 Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación resulta fundamental revisar estudios previos relacionadas con la evaluación del éxito en la gestión de proyectos, ya que permiten comprender cómo ha evolucionado este concepto y de qué manera ha sido aplicado en diferentes contextos organizacionales. A continuación, se presentan antecedentes a nivel internacional, nacional y local que guardan relación con este proyecto.

### 9.1 Antecedentes a nivel internacional

A nivel internacional, la evaluación del éxito de los proyectos ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en tiempo, costo y alcance hacia modelos más integrales. Pinto y Slevin (1988)

identificaron factores críticos de éxito como la planificación, el apoyo de la alta dirección y la claridad de los objetivos, demostrando que el éxito no depende únicamente de variables técnicas, sino también de factores organizacionales y humanos.

Posteriormente, Atkinson (1999) cuestionó la suficiencia de la denominada triple restricción, argumentando que el éxito de los proyectos debía incorporar variables como la satisfacción del cliente, el impacto organizacional y los beneficios a largo plazo.

Uno de los aportes más relevantes corresponde a Aaron J. Shenhar y Dov Dvir (2007), quienes propusieron un modelo multidimensional compuesto por cuatro dimensiones: eficiencia del proyecto, impacto en el beneficiario, impacto en la organización y preparación para el futuro. Este enfoque permitió comprender que un proyecto puede ser exitoso en algunas dimensiones y no necesariamente en todas.

Asimismo, investigaciones aplicadas en dirección de proyectos han identificado factores críticos de éxito asociados al apoyo de la alta dirección, el compromiso de los equipos de trabajo y las competencias de liderazgo de los gerentes de proyecto. En este sentido, (Meléndez de la Cruz, 2007) destaca que la capacidad analítica y la gestión efectiva de los equipos constituyen elementos determinantes para el logro de los resultados esperados.

A partir de los estudios internacionales revisados, se evidencia que la evaluación del éxito de los proyectos ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en variables operativas hacia modelos multidimensionales que integran aspectos estratégicos y organizacionales. No obstante, estos estudios se desarrollan en contextos organizacionales distintos al entorno local, lo que limita su

aplicabilidad directa en contextos como el de Buenaventura. En este sentido, se hace necesario analizar la pertinencia de estos modelos en contextos específicos, especialmente en organizaciones con enfoque social.

## 9.2 Antecedentes a nivel nacional (Colombia)

En el contexto colombiano, diversos estudios han abordado la gestión de proyectos desde una perspectiva aplicada, especialmente en sectores como la construcción, el sector público y las organizaciones sociales. Sin embargo, se evidencia que, en muchos casos, la evaluación del éxito continúa centrada en el cumplimiento de cronogramas y presupuestos, sin incorporar de manera integral otras dimensiones.

En Colombia se han desarrollado investigaciones orientadas a fortalecer la gestión de proyectos mediante metodologías basadas en los lineamientos del PMI. Un ejemplo es el estudio de Motoa (2015), quien propone un modelo de medición del éxito de proyectos orientado a fortalecer la cultura de evaluación en organizaciones del Valle del Cauca.

Por otra parte, algunos trabajos académicos han comenzado a incorporar modelos más integrales de evaluación, incluyendo variables como la satisfacción de los beneficiarios, la sostenibilidad de los resultados y el fortalecimiento institucional.

En orden con lo anterior, en la sede en Santa Marta de la Universidad Cooperativa de Colombia se desarrolló una investigación que se centraba en la creación de una metodología para evaluar el impacto de los proyectos sociales ejecutados por la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en el sector bananero del Magdalena entre el 2014 y 2024. La investigación combinó métodos

cualitativos y cuantitativos para identificar y valorar los efectos generados por dichos proyectos, con el propósito de fortalecer la reputación institucional y optimizar su contribución al desarrollo de las comunidades locales. (Pareja Vergara, 2024).

Asimismo, estudios sobre las experiencias de urbanismo social en Medellín evidencian que el éxito de los proyectos puede analizarse desde variables asociadas a la transformación territorial, la inclusión social y la sostenibilidad de los resultados, trascendiendo el cumplimiento técnico de metas y actividades. (Echeverri & Orsini, 2019).

### 9.3 Antecedentes a nivel local (Buenaventura)

A nivel local, específicamente en el Distrito de Buenaventura, la literatura académica sobre evaluación del éxito en la gestión de proyectos es limitada, lo que evidencia un vacío investigativo en este campo. La mayoría de los estudios realizados en la región se han enfocado en el análisis de problemáticas sociales, desarrollo territorial y formulación de proyectos, más que en la evaluación estructurada de los mismos.

En organizaciones locales, especialmente aquellas con enfoque social, se ha identificado que los proyectos son ejecutados con el propósito de generar impacto en comunidades vulnerables; sin embargo, la evaluación de estos proyectos suele realizarse de manera informal o basada en el cumplimiento de actividades, sin el uso de herramientas metodológicas que permitan medir su éxito de forma integral. (Motoa, 2015).

En el caso de la Fundación Despertar Social, aunque se desarrollan proyectos orientados al beneficio comunitario, no se evidencia la aplicación sistemática de modelos estructurados para evaluar su desempeño una vez finalizados. Esta situación coincide con lo observado en otras organizaciones del contexto local, donde la falta de instrumentos de medición limita la generación de conocimiento organizacional y la mejora en la gestión de proyectos.

En el contexto local, se identifica una limitada evidencia de estudios orientados a la evaluación del éxito de proyectos mediante modelos estructurados, lo cual pone de manifiesto un vacío investigativo en el Distrito de Buenaventura. Asimismo, se evidencia la necesidad de adaptar los modelos existentes a las realidades organizacionales del territorio, especialmente en organizaciones con enfoque social. En este sentido, la presente investigación busca aportar al análisis del desempeño de los proyectos desde una perspectiva integral, aplicada al contexto local.

# CAPITULO III

## 10 MARCO TEORICO

El desarrollo del presente análisis se fundamenta en diversos enfoques teóricos relacionados con la gerencia de proyectos, particularmente en lo concerniente a la evaluación de su éxito. A lo largo del tiempo, este concepto ha evolucionado desde una visión tradicional centrada en variables operativas hacia enfoques más integrales que consideran el impacto estratégico y organizacional de los proyectos.

De acuerdo con lo anterior, el modelo multidimensional propuesto por Aaron J. Shenhar y Dov Dvir constituye el principal referente teórico de esta investigación, al permitir analizar el éxito de los

proyectos desde una perspectiva más amplia y contextualizada, especialmente en organizaciones con enfoque social.

En el marco de esta investigación, el éxito de los proyectos se comprende como una construcción multidimensional asociada no solo al cumplimiento operativo, sino también al impacto organizacional, la satisfacción de los beneficiarios, la generación de aprendizajes y la sostenibilidad de los resultados.

## 10.1 Gestión de Proyectos.

La gestión de proyectos se entiende como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos de un proyecto (PMI, 2021). De acuerdo con el Project Management Institute, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2021). En este sentido, la gestión de proyectos comprende los procesos de planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de iniciativas orientadas al logro de objetivos organizacionales. Su adecuada implementación contribuye a optimizar recursos, reducir riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los resultados esperados (PMI, 2021).

En organizaciones con enfoque social, como la Fundación Despertar Social, la gestión de proyectos adquiere una importancia particular, debido a que los resultados no solo se reflejan en términos operativos, sino también en el impacto generado sobre las comunidades beneficiarias, el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de las intervenciones desarrolladas.

## 10.2 Éxito en la Gestión de Proyectos.

Para evaluar el éxito de los proyectos es necesario tener claro, de manera conceptual, a que éxito se refiere; puesto que, podría indicar el éxito del proyecto como producto final para la satisfacción de los beneficiarios o al éxito de la gestión del mismo.

Autores como Shenhar, Dvir, Levy y Maltz (2001) afirman que el éxito de los proyectos no debe limitarse únicamente al cumplimiento de tiempo, costo y alcance, sino que debe evaluarse desde una perspectiva multidimensional que incluya el impacto en los beneficiarios, el fortalecimiento organizacional y la preparación para futuras iniciativas.

En esta misma línea, el Project Management Institute (2021) establece que el éxito de los proyectos debe medirse no solo por el cumplimiento de restricciones operativas, sino también por el valor generado, la satisfacción de los interesados y la sostenibilidad de los resultados. Desde esta perspectiva, la gestión moderna de proyectos reconoce la importancia del aprendizaje organizacional y la capacidad institucional para mantener el impacto de las intervenciones en el tiempo.

Cualquier definición de éxito del proyecto debe tomar en cuenta los elementos que definen la naturaleza del mismo, es decir, tiempo, presupuesto, calidad, funcionalidad y satisfacción del beneficiario. Estos criterios adquieren relevancia debido a que los proyectos se desarrollan para responder a necesidades y expectativas de sus beneficiarios. (Rincon-Guio & Jaramillo Castaño, 2018).

Las contribuciones de Pinto, Slevin y Prescott permitieron consolidar el estudio de los factores críticos de éxito en proyectos, destacando elementos como el apoyo directivo, la planificación y la

claridad de los objetivos. Más recientemente, autores como (Ika & Pinto, 2022) señalan que la evaluación del éxito ha evolucionado hacia una visión estratégica que considera la contribución de los proyectos a los objetivos organizacionales de largo plazo.

### 10.3 Medición del éxito en proyectos

La medición del éxito de los proyectos ha evolucionado desde enfoques exclusivamente financieros y operativos hacia modelos más integrales (Shenhar & Dvir, 2007). Inicialmente, herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) permitían evaluar la viabilidad financiera de los proyectos, considerando principalmente costos, beneficios y rentabilidad económica.

Posteriormente, estudios como los de Serrador y Turner (2015) demostraron que la eficiencia del proyecto relacionada con tiempo, costo y alcance guarda relación con el éxito general, pero no lo explica completamente, ya que también intervienen factores como la satisfacción de los beneficiarios, el valor percibido y el impacto organizacional.

Una de las primeras distinciones del concepto de éxito en proyectos fue abordada en la propuesta de (Wit, 1988), quien planteó la división del concepto de éxito en dos componentes: el éxito del producto y el éxito de la gestión del proyecto.

Posteriormente, el autor Baccarini propuso una valoración del éxito basada en el ciclo de maduración del proyecto, destacando la importancia de la planeación y ampliando la visión tradicional centrada exclusivamente en la triple restricción. (Castañeda, 2025)

En Colombia, autores como Gerardo Motoa han propuesto herramientas de medición más amplias, incorporando variables relacionadas con madurez organizacional, innovación, agilidad y aprendizaje institucional. Estos enfoques permiten comprender que la evaluación del éxito debe considerar tanto resultados operativos como efectos estratégicos y sostenibles. (Motoa Garavito, 2015)

Aspectos como la satisfacción del beneficiario, el valor percibido, la utilidad de los resultados, la oportunidad de entrega (time to market) o la facilidad de uso (usabilidad) adquieren relevancia en la interpretación del éxito. Estas dimensiones no se expresan necesariamente en indicadores cuantificables, sino que se construyen a partir de las experiencias y juicios de valor de los actores involucrados, lo que refuerza su carácter cualitativo. (Shenhar & Dvir, 2007)

En consecuencia, la valoración del éxito de los proyectos no debe limitarse a indicadores tradicionales, sino que debe centrarse en la interpretación de criterios construidos a partir de las necesidades, percepciones y experiencias de los actores, así como del contexto organizacional en el que se desarrollan. Esto refuerza la pertinencia de enfoques cualitativos que permitan una comprensión más profunda, flexible e integral del desempeño de los proyectos.

### 10.4 Modelo multidimensional de Shenhar y Dvir.

Uno de los modelos más relevantes para la evaluación del éxito de los proyectos es el propuesto por Shenhar y Dvir (2007), quienes plantean una visión multidimensional del éxito.

Este modelo establece que los proyectos deben evaluarse a partir de cuatro dimensiones principales:

**Eficiencia del proyecto:** relacionada con el cumplimiento del cronograma y el presupuesto.

**Impacto en el beneficiario:** asociado al nivel de satisfacción y valor percibido por los usuarios o beneficiarios.

**Impacto organizacional:** vinculado con los beneficios que el proyecto genera para la organización.

**Preparación para el futuro:** orientada a la generación de aprendizajes, innovación y capacidades para nuevas iniciativas.

Este enfoque permite analizar el éxito de los proyectos de manera más integral, reconociendo que no todas las dimensiones tienen el mismo peso en todos los casos y que el éxito puede manifestarse de diferentes formas según el contexto.

A diferencia de los enfoques tradicionales, el modelo propuesto por Shenhar y Dvir (2007) permite analizar el éxito de los proyectos desde una perspectiva más amplia, integrando tanto el desempeño operativo como el impacto estratégico. No obstante, su aplicación requiere adaptación a contextos específicos, especialmente en organizaciones con enfoque social, donde los resultados no siempre son fácilmente cuantificables.

Debido a estas características, el modelo de Shenhar y Dvir fue seleccionado como referente principal de esta investigación, al permitir evaluar los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social desde una perspectiva integral que contempla aspectos operativos, organizacionales y de sostenibilidad futura.

## 10.5 Evaluación de desempeño de proyectos.

La evaluación del desempeño no solo permite identificar resultados, sino también generar aprendizaje organizacional y fortalecer los procesos de toma de decisiones, lo cual resulta fundamental para la mejora continua en la gestión de proyectos. Desde una perspectiva cualitativa, esta evaluación se orienta a comprender las dinámicas, experiencias y percepciones que emergen durante la ejecución de los proyectos. Asimismo, el uso de instrumentos de evaluación estructurados facilita la sistematización de la información y contribuye a la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. (PMI, 2021).

Diversas metodologías y herramientas permiten evaluar el desempeño de los proyectos mediante el análisis de riesgos, resultados y niveles de satisfacción de los beneficiarios. La fase de cierre puede considerarse exitosa cuando los resultados entregados cumplen las expectativas de los beneficiarios y generan valor para las partes interesadas. (Rincon-Guio & Jaramillo Castaño, 2018)

En el caso de esta investigación, la evaluación del desempeño se realizará mediante una herramienta de carácter cualitativo basada en el modelo de Shenhar y Dvir. A partir de esta, se busca comprender el nivel de éxito de los proyectos desde la interpretación de las experiencias y valoraciones de los actores involucrados, así como identificar los factores que influyeron en sus resultados dentro de su contexto específico.

Según Dávila (2017) retomando los planeamientos de Nonaka y Takeuchi , la gestión del conocimiento permite transformar la experiencia adquirida en conocimiento organizacional útil para la toma de decisiones futuras.

## 10.6 Importancia de la evaluación del éxito en organizaciones sociales.

En organizaciones con enfoque social, la evaluación del éxito de los proyectos adquiere una relevancia particular, ya que los resultados no solo se miden en términos financieros, sino también en función del impacto generado en las comunidades beneficiarias. (Perea Arias , 2020).

En este tipo de organizaciones, la ausencia de herramientas de evaluación puede limitar la capacidad de demostrar resultados, gestionar recursos de manera eficiente y mejorar la calidad de las intervenciones. Por ello, implementar modelos de evaluación estructurados contribuye a fortalecer la gestión organizacional y a generar mayor valor social. (Daher , Jaramillo, & Rosati, 2020)

En este contexto, el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir (2007). resulta especialmente pertinente, ya que permite analizar el desempeño de los proyectos desde una perspectiva integral, superando la visión tradicional basada únicamente en tiempo, costo y alcance, y facilitando una evaluación más completa y contextualizada del éxito institucional.

En el contexto social se han venido construyendo diversas tipologías de evaluación que atienden a los momentos en los que se lleva a cabo; a su naturaleza y a las características de aquello que se persigue analizar; a los actores sociales que las realizan y a los procedimientos prioritarios que se utilizan. Las evaluaciones de los proyectos sociales basadas en propuestas participativas, pretenden asegurar el aprendizaje y la construcción de capacidades. Para conseguirlo, se requiere integrar y satisfacer las necesidades de información de todos los implicados o stakeholders, tanto externos como locales, mediante su incorporación en todas las fases del proceso. Su participación asegurará la significación y legitimidad del propio proceso evaluador. (Perea Arias , 2020)

La evaluación de organizaciones sociales puede entenderse desde distintas perspectivas, tales como el cumplimiento de objetivos, el análisis del funcionamiento de programas o la identificación de resultados previstos e imprevistos. En este sentido, la evaluación cumple un papel fundamental para mejorar las intervenciones, adoptar buenas prácticas, fortalecer la toma de decisiones, acceder a fuentes de financiamiento y visibilizar el aporte de las organizaciones al desarrollo social. (Daher , Jaramillo, & Rosati, 2020)

## 11 Marco Conceptual.

A continuación, se presentan los conceptos clave que orientan el desarrollo del análisis:

**Gestión de proyectos:** se entiende como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos (PMI, 2013). Asimismo, implica planificar, coordinar, monitorear y controlar los recursos y actividades necesarias para gestionar el cambio deseado dentro de una organización (APM. 2013).

**Proyecto:** Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. (PMI, 2013).

**Éxito del proyecto:** corresponde al grado en que un proyecto alcanza los resultados esperados. Tradicionalmente se ha asociado al cumplimiento de restricciones relacionadas con tiempo, costo y

calidad; Sin embargo, los enfoques contemporáneos incorporan variables como la satisfacción de los beneficiarios, el impacto organizacional y la sostenibilidad de los resultados. (Rincón-Guio & Jaramillo Castaño, 2018; Shenhar & Dvir, 2007).

**Triple restricción:** En un proyecto existen una gran cantidad de restricciones, pero tres de ellas se pueden considerar especialmente importantes, y, además, son comunes a todos los proyectos: el costo, el alcance y el tiempo (plazo). Para referirse a estas tres restricciones y su interacción a lo largo del proyecto se utiliza el término “triple restricción”.

a. Tiempo: El plazo delimitado por el contratista para la ejecución del proyecto. Todos los proyectos tienen un plazo de ejecución, y su incumplimiento conlleva penalizaciones.

b. Coste: Esta variable no solo incluye el dinero, incluye todos los recursos que se necesitan para llevar a cabo el proyecto, el coste incluye personas, equipamiento, materiales, etc.

c. Alcance: Los proyectos producen productos (bien o servicio), el alcance del mismo describe y limita el trabajo requerido para conseguir el producto. (Sánchez Torres , 2020)

**Modelo multidimensional de éxito (Shenhar y Dvir):** propuesta teórica desarrollada por Shenhar y Dvir, según la cual el éxito de los proyectos debe evaluarse desde Múltiples dimensiones que evolucionan a lo largo del tiempo. El modelo contempla cuatro dimensiones principales: eficiencia del proyecto, impacto en los beneficiarios, impacto organizacional y preparación para el futuro (Shenhar & Dvir, 2007).

**Eficiencia del proyecto**: Cumplimiento de plazos y presupuestos.

**Impacto en el beneficiario o beneficiario:** Satisfacción del beneficiario y calidad del producto o servicio.

**Impacto organizacional:** Generación de ingresos, participación en las ganancias y otros beneficios obtenidos por la organización ejecutora.

**Preparación para el futuro:** Desarrollo de infraestructura organizativa y/o tecnología para el futuro.

**Evaluación de proyectos:** Una función que consiste en realizar una apreciación sistemática y objetiva sobre un proyecto, programa o conjunto de acciones, considerando su concepción, ejecución y resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones.

En general, la evaluación puede definirse como una herramienta sistemática que, con base en unos criterios y a través de unas técnicas, mide, analiza y valora unos diseños, procesos y resultados con el fin de generar conocimiento útil para la toma de decisiones, la retroalimentación, la mejora de la gestión y el cumplimiento de unos objetivos.  (Perea Arias , 2020)

**Enfoque cualitativo:** Metodología de investigación orientada a la comprensión profunda de los fenómenos sociales a partir de las percepciones, experiencias y significados que los actores involucrados les atribuyen. Este enfoque se centra en el análisis interpretativo de la realidad en su contexto natural, permitiendo identificar factores, dinámicas y relaciones que influyen en el fenómeno de estudio. En el

contexto de la presente investigación, se desarrolla con un alcance descriptivo, orientado a comprender el éxito de los proyectos analizados desde las valoraciones y experiencias de los participantes. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

## 12 Marco Legal.

El presente estudio se sustenta en un conjunto de normas y lineamientos que orientan la gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos en el contexto organizacional colombiano, así como en estándares internacionales que promueven buenas prácticas en la gestión de proyectos y la mejora continua. (PMI, 2021).

En primer lugar, La Constitución Política de Colombia (1991) establece principios como la eficiencia, la economía, la transparencia y la responsabilidad en la administración de los recursos públicos, los cuales constituyen referentes para la adecuada gestión y evaluación de proyectos. Estos principios respaldan la necesidad de evaluar los resultados de los proyectos no solo desde su ejecución operativa, sino también desde el valor generado para la comunidad y la organización. (Constitución Politica de Colombia, 1991).

De la misma forma, la Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, resalta la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Esta normativa resalta la importancia de incorporar mecanismos de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y medir el impacto de las iniciativas desarrolladas, aspecto que se relaciona directamente con el propósito de la investigación. (Ley 152, 1994).

Así mismo, la Ley 87 de 1993 establece el sistema de control interno en las organizaciones, fortalece la necesidad de implementar procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua dentro de las organizaciones. En este contexto, la evaluación de proyectos se convierte en una herramienta clave para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión institucional. (Ley 87, 1993).

La Ley 489 de 1998 regula la organización y funcionamiento de las entidades del Estado, promoviendo principios de eficiencia administrativa y gestión por resultados, los cuales también son aplicables a organizaciones que desarrollan proyectos con impacto social, como es el caso de las entidades sin ánimo de lucro. Esto refuerza la importancia de medir no solo el cumplimiento de actividades, sino también los resultados y beneficios generados. (Ley 489 , 1998).

Adicionalmente, en el ámbito internacional, existen estándares que orientan la gestión de proyectos y los procesos de evaluación. Entre estos se destaca la ISO 21500[2], la cual proporciona directrices para la gestión de proyectos, incluyendo procesos de planificación, ejecución, control y cierre, así como la importancia del seguimiento del desempeño del proyecto, mientras que la ISO 9001 [3]establece principios de gestión de la calidad basados en el enfoque por procesos, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia. Estos principios se relacionan directamente con la necesidad de evaluar el desempeño de los proyectos como mecanismo para fortalecer la eficiencia organizacional y garantizar la obtención de resultados sostenibles. (ISO 21500, 2012; ISO 9001, 2015).

[2] Norma ISO 21500:2021. Directrices para la gestión de proyectos. Organización Internacional de Normalización (ISO).

[3] Norma ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Organización Internacional de Normalización (ISO).

En conjunto, el marco normativo descrito respalda la importancia de implementar procesos de seguimiento y evaluación en la gestión de proyectos, no solo como un requisito de control, sino como un mecanismo para mejorar el desempeño de organizaciones como la Fundación Despertar Social y garantizar el uso eficiente de los recursos.

## 13 Marco Ambiental.

El desarrollo de proyectos organizacionales en la actualidad no puede desligarse de la consideración de los impactos ambientales que estos pueden generar (ISO 14001, 2015). De igual manera, la gestión de proyectos debe incorporar criterios de sostenibilidad ambiental especialmente cuando las intervenciones se ejecutan en territorios con alta sensibilidad ecológica como el distrito de Buenaventura.

En el contexto de Buenaventura, las condiciones ambientales adquieren una relevancia especial debido a su ubicación estratégica en la región del Pacífico colombiano, caracterizada por una alta biodiversidad, ecosistemas sensibles y una importante riqueza hídrica. De acuerdo con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022), el desarrollo sostenible requiere integrar consideraciones ambientales en los procesos de planificación y gestión de las actividades humanas, con el fin de garantizar la conservación de los recursos naturales y el bienestar de las generaciones futuras.

Desde el marco normativo, en Colombia la gestión ambiental está orientada por la Ley 99 de 1993, mediante la cual se crea el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y se establecen los principios generales para la protección del medio ambiente y la incorporación de criterios ambientales en la

planificación y ejecución de proyectos y es muy útil en proyectos comunitarios relacionados con manejo de residuos, recuperación ambiental y fortalecimiento territorial. (Ley 99 de 1993)

Asimismo, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible establece lineamientos para la gestión ambiental en el país, promoviendo el desarrollo sostenible y la implementación de estrategias que minimicen los impactos negativos de las actividades humanas sobre el entorno. Mientras que, la ISO 14001[4] proporciona un marco para la implementación de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones, orientado a la mejora continua del desempeño ambiental, el cumplimiento de la normativa vigente y la prevención de la contaminación. (ISO 14001, 2015)

En el caso de la Fundación Despertar Social, los proyectos desarrollados desempeñan un papel importante en la promoción de prácticas responsables y sostenibles, especialmente cuando se orientan a procesos de fortalecimiento comunitario, educación ambiental y conservación del entorno.

Desde esta perspectiva, el presente estudio reconoce la importancia de incorporar el componente ambiental en la evaluación del éxito de los proyectos, entendiendo que un proyecto no solo debe ser eficiente en términos de tiempo, costo y alcance, sino también responsable con el entorno en el cual se desarrolla. De esta manera, la sostenibilidad ambiental se convierte en un elemento complementario en la valoración integral del éxito de los proyectos. (Shenhar & Dvir, 2007)

[4] Norma ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Organización Internacional de Normalización (ISO).

# CAPITULO IV

## 14 Diseño Metodológico.

El presente estudio se enmarca en un diseño de tipo estudio de caso con enfoque cualitativo y alcance descriptivo, orientado a la comprensión del éxito de los proyectos en contextos reales. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Este diseño permite analizar en profundidad las dinámicas, experiencias y percepciones de los actores involucrados en la ejecución de los proyectos.

La metodología se fundamenta en la aplicación interpretativa del modelo multidimensional de Shenhar y Dvir (2007)., con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación relacionada con la comprensión del éxito de los proyectos ejecutados entre los años 2021 y 2025.

El proceso metodológico se organiza en varias etapas. En primer lugar, se realiza la identificación y selección de los proyectos que serán analizados como casos de estudio dentro de la organización. Esta selección se lleva a cabo mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, dado que se busca analizar casos específicos que permitan una comprensión profunda del fenómeno, sin pretensión de generalización estadística. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

Posteriormente, se desarrolla la recolección de la información a partir de dos fuentes principales:

Análisis documental, basado en la revisión de informes, registros y demás información suministrada por la Fundación.

Entrevistas semiestructuradas, dirigidas a actores clave de los proyectos, como líderes y participantes, con el fin de conocer sus percepciones, experiencias y valoraciones sobre el desarrollo y resultados de los mismos.

En una siguiente fase, se aplica una matriz de valoración cualitativa basada en las dimensiones del modelo de Shenhar y Dvir (2007). (eficiencia del proyecto, impacto en el beneficiario, impacto organizacional y preparación para el futuro). Esta matriz no se utiliza con fines de medición numérica, sino como una herramienta de organización y sistematización de la información, que permite interpretar el nivel de éxito de los proyectos a partir de criterios cualitativos.

Para la interpretación de los resultados se emplea una lógica de análisis categorial, mediante la cual cada dimensión del modelo es examinada a partir de la información recopilada. Este procedimiento busca comprender el fenómeno en su contexto real, sin pretensiones de generalización estadística (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

De manera complementaria, se diseña una matriz de categorización cualitativa para el análisis de la información obtenida en las entrevistas y fuentes documentales. Las categorías definidas corresponden a logros, dificultades y oportunidades de mejora, las cuales permiten organizar la información e identificar patrones y tendencias en la ejecución de los proyectos.

| Categoría | Subcategoría | Descripción |
|---|---|---|
| **Logros** | Cumplimiento de objetivos | Nivel en que se alcanzaron los objetivos del proyecto desde la percepción de los actores |
| **Logros** | Impacto en beneficiarios | Cambios positivos generados en la población objetivo |
| **Dificultades** | Recursos | Limitaciones de tipo financiero, humano o material |

| | | |
|---|---|---|
| **Dificultades** | Tiempo | Retrasos o desviaciones en el desarrollo del proyecto |
| **Oportunidades de mejora** | Planificación | Aspectos a fortalecer en la fase inicial del proyecto |
| **Oportunidades de mejora** | Seguimiento | Necesidad de fortalecer procesos de control y monitoreo |

El análisis de la información se realizará mediante la técnica de análisis de contenido, la cual permite interpretar los discursos, identificar significados y construir una comprensión integral del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## 15 Enfoque Metodológico.

El enfoque metodológico del presente estudio es de tipo cualitativo con alcance descriptivo, orientado a comprender el éxito de los proyectos ejecutados a partir de las percepciones, experiencias y valoraciones de los actores involucrados, así como del análisis del contexto organizacional. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

El enfoque cualitativo resulta pertinente debido a que el éxito de los proyectos no se limita únicamente a variables cuantificables como tiempo, costo y alcance, sino que también involucra percepciones, aprendizajes institucionales, impacto organizacional y satisfacción de los beneficiarios. Desde esta perspectiva, se busca interpretar el fenómeno desde la experiencia de los actores involucrados, permitiendo una comprensión más profunda y contextualizada de la realidad organizacional. (Shenhar & Dvir, 2007).

Este enfoque permite lograr una comprensión profunda, contextualizada e integral del desempeño de los proyectos, priorizando el análisis interpretativo sobre la medición numérica, en coherencia con la naturaleza cualitativa de la investigación.

Aunque el enfoque de investigación es cualitativo, se incorporan escalas ordinales de valoración como mecanismo de apoyo interpretativo y sistematización comparativa de la información, sin pretensión de generalización estadística.

## 16 Fuentes de Información.

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán fuentes de información tanto primarias como secundarias, con el fin de garantizar un análisis completo y confiable. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Como fuentes primarias, se contará con la participación de empleados, líderes de proyectos y directivos de la Fundación Despertar Social, quienes aportarán información clave mediante entrevistas semiestructuradas y procesos de valoración cualitativa de los proyectos.

En cuanto a las fuentes secundarias, se realizará la revisión de documentos organizacionales, tales como informes de gestión, reportes de seguimiento, políticas internas, cronogramas y presupuestos de los proyectos. Esta información permitirá complementar y contrastar los datos obtenidos.

## 17 Unidad de Análisis.

La unidad de análisis del presente proyecto está constituida por dos proyectos ejecutados en la Fundación Despertar Social durante el periodo 2021–2025, los cuales serán evaluados mediante la aplicación del modelo seleccionado. Para la selección de los proyectos a evaluar, se elaboró un formato de caracterización de los proyectos para ser diligenciado con la información de los mismos que la organización considerase pertinente someter a evaluación. La selección respondió a criterios de pertinencia, disponibilidad documental, cierre completo del ciclo del proyecto y representatividad frente a los objetivos institucionales.

De manera específica, se tomarán como referencia dos proyectos ejecutados y finalizados relacionados a continuación

**Diálogo y deliberaciones públicas para el desarrollo sostenible**

**Implementación de acciones para la recuperación de las condiciones del suelo afectado por inadecuado manejo de los residuos sólidos en el Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de Calle Larga.**

Ambos proyectos fueron seleccionados mediante criterios de pertinencia temática, disponibilidad de información documental y cierre completo de su ciclo de ejecución.

## 18 Consideraciones Éticas.

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo teniendo en cuenta principios éticos fundamentales que garanticen el respeto por las personas y el adecuado manejo de la información.

En primer lugar, se garantizará la participación voluntaria de los actores involucrados, informándoles claramente el propósito del estudio y solicitando su consentimiento para el uso de la información suministrada. Para la participación en las entrevistas se solicitó el consentimiento informado de los participantes, en concordancia con los principios éticos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, la cual regula las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud y establece lineamientos para la protección de los participantes.

De acuerdo con la Resolución 8430 de 1993, la presente investigación se clasifica como una investigación sin riesgo o de riesgo mínimo, debido a que emplea técnicas de recolección de información basadas en entrevistas y revisión documental, sin intervenir física o psicológicamente a los participantes. (Ministerio de Salud, 1993)

Asimismo, se asegurará la confidencialidad de la información, evitando la divulgación de datos sensibles que puedan afectar a la organización o a los participantes. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos, de forma objetiva, sin manipulación ni alteración de los resultados.

Finalmente, el estudio se desarrollará bajo principios de respeto, transparencia y ética profesional, entendiendo que el propósito principal es aportar al mejoramiento de la gestión de proyectos dentro de la organización y no generar juicios negativos, sino oportunidades de aprendizaje y mejora continua.

## 19 Instrumentos de recolección de información

En primer lugar, se empleará una matriz de valoración de proyectos, construida a partir del modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir (2007), la cual permite evaluar cuatro dimensiones fundamentales: eficiencia del proyecto, impacto en los beneficiarios, impacto organizacional y preparación para el futuro.

Esta matriz se presenta como una herramienta de valoración estructurada que se diligencia a partir de la revisión documental de cada proyecto (informes de ejecución, presupuestos, cronogramas, actas, evidencias institucionales) y se complementa mediante la validación con actores clave vinculados a su desarrollo. Cada criterio será valorado en una escala de nivel de cumplimiento (bajo, medio y alto), acompañado de su respectiva justificación basada en evidencia.

En segundo lugar, se aplicará una entrevista semiestructurada dirigida a los líderes, coordinadores o responsables de los proyectos seleccionados. Este instrumento permitirá profundizar en aspectos relacionados con la experiencia de ejecución, dificultades presentadas, factores que influyeron en los resultados, aprendizajes organizacionales y oportunidades de mejora.

La entrevista semiestructurada permitirá obtener información más amplia y contextualizada, facilitando la comprensión de elementos que no pueden identificarse únicamente a través de la revisión documental, especialmente en dimensiones como el impacto en los beneficiarios, el valor organizacional y la preparación para futuros proyectos.

Adicionalmente, se utilizará la revisión documental como técnica de apoyo para la recolección de información objetiva sobre cada proyecto, permitiendo contrastar los hallazgos obtenidos en la matriz de valoración y en las entrevistas realizadas.

La integración de estos instrumentos mediante un proceso de triangulación de la información fortalece la validez del estudio, ya que permite contrastar la evidencia documental, la valoración estructurada de los proyectos y la percepción de los actores involucrados, logrando así una evaluación más sólida y contextualizada del éxito en la gestión de proyectos dentro de la organización.

## 20 Categorías y subcategorías de análisis

Las categorías de análisis se definen a partir del modelo de evaluación seleccionado y de los objetivos del proyecto, permitiendo organizar la información de manera clara.

**Categoría 1: Eficiencia del proyecto**

Subcategoría 1.1: Cumplimiento del cronograma

Subcategoría 1.2: Cumplimiento del presupuesto

Subcategoría 1.3: Cumplimiento del alcance

**Categoría 2: Impacto en el beneficiario**

Subcategoría 2.1: Nivel de satisfacción de los beneficiarios

Subcategoría 2.2: Calidad percibida del proyecto

Subcategoría 2.3: Cumplimiento de expectativas

**Categoría 3: Impacto en la organización**

Subcategoría 3.1: Contribución a los objetivos organizacionales

Subcategoría 3.2: Mejora de procesos internos

Subcategoría 3.3: Generación de valor institucional

**Categoría 4: Preparación para el futuro**

Subcategoría 4.1: Generación de aprendizajes

Subcategoría 4.2: Innovación o mejoras implementadas

Subcategoría 4.3: Fortalecimiento de capacidades organizacionales

## 20.1 Matriz categorial

| Objetivo específico | Categoría | Subcategoría | Técnica | Instrumento |
|---|---|---|---|---|
| **caracterizar los proyectos ejecutados** | Contexto del proyecto | Características del proyecto | Revisión documental | Ficha de análisis documental |
| **Aplicar la herramienta de evaluación basada en el modelo de Shenhar y Dvir** | Eficiencia del proyecto | Cumplimiento del cronograma. | Análisis documental y análisis cualitativo | Matriz de valoración cualitativa |
| **Analizar los resultados del** | Impacto en los beneficiarios e | Satisfacción de beneficiarios, valor | Entrevista semiestructurada | Guía de entrevista y |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **modelo de evaluación** | impacto organizacional. | organizacional e impacto generado | | matriz de categorización |
| **Identificar factores asociados al éxito de los proyectos** | Preparación para el futuro | Aprendizaje organizacional, innovación y oportunidades de mejora | Entrevista semiestructurada y análisis documental | Guía de entrevista y ficha documental |

Esta matriz permite organizar el proceso de análisis y garantizar que cada objetivo específico esté respaldado por información obtenida a través de técnicas e instrumentos coherentes con el enfoque cualitativo de la investigación.

Asimismo, cada dimensión del modelo de Shenhar y Dvir se aborda mediante categorías y subcategorías de análisis que facilitan la interpretación de la información recopilada a partir de las entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y la matriz de valoración cualitativa. Esto permite comprender el nivel de éxito de los proyectos desde las experiencias, percepciones y evidencias identificadas en el contexto organizacional estudiado.

# CAPITULO V

## 21 Instrumento de evaluación del éxito en proyectos basado en el enfoque multidimensional

El instrumento de evaluación se diseña en función de los objetivos específicos de la investigación y se estructura a partir de técnicas de recolección de información de carácter cualitativo, orientadas a comprender el éxito de los proyectos desde las percepciones, experiencias y valoraciones de los actores involucrados.

Para la recolección de la información se emplean principalmente entrevistas semiestructuradas y revisión documental, complementadas mediante una matriz de valoración cualitativa que facilita la organización, sistematización e interpretación de la información obtenida.

La información recolectada mediante las entrevistas, la revisión documental y la matriz de valoración será analizada a través de un enfoque de análisis de contenido, permitiendo identificar patrones, percepciones, experiencias y factores asociados al éxito de los proyectos. Este proceso se desarrollará en coherencia con el alcance descriptivo y la naturaleza cualitativa de la investigación.

Las preguntas abiertas tienen como propósito profundizar en aspectos relacionados con los logros alcanzados, dificultades presentadas, aprendizajes obtenidos y oportunidades de mejora identificadas durante la ejecución de los proyectos, permitiendo construir una comprensión integral del fenómeno estudiado.

### *21.1.1 Instrucciones para diligenciar el instrumento:*

A continuación, se presentan una serie de preguntas orientadas a conocer su percepción y experiencia respecto al desarrollo del proyecto evaluado. Se solicita responder de manera clara y detallada, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones relacionadas con el éxito del proyecto y los aspectos que considere relevantes dentro de su experiencia en la ejecución del mismo.

**Categoría 1: Eficiencia del proyecto**

| Ítem | Pregunta | **Calificación (1-5)** |
|---|---|---|
| 1 | ¿En qué medida el proyecto cumplió con el cronograma establecido? | |
| 2 | ¿Qué nivel de cumplimiento tuvo el presupuesto del proyecto? | |
| 3 | ¿En qué medida se cumplieron los objetivos planteados inicialmente? | |
| 4 | ¿La gestión de recursos fue eficiente? | |

**Categoría 2: Impacto en el beneficiario**

| Ítem | Pregunta | **Calificación (1-5)** |
|---|---|---|
| 5 | ¿Cuál fue el nivel de satisfacción de los beneficiarios del proyecto? | |
| 6 | ¿Los beneficiarios perciben valor en los resultados? | |
| 7 | ¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades reales de los beneficiarios? | |
| 8 | ¿El proyecto generó mejoras visibles en la población objetivo? | |

**Categoría 3: Impacto en la organización**

| Ítem | Pregunta | **Calificación (1-5)** |
|---|---|---|
| 9 | ¿El proyecto contribuyó al logro de objetivos organizacionales? | |
| 10 | ¿El proyecto generó valor para la organización? | |
| 11 | ¿El proyecto mejoró procesos internos? | |

| | | |
|---|---|---|
| 12 | ¿El proyecto aportó al fortalecimiento institucional? | |

**Categoría 4: Preparación para el futuro**

| Ítem | Pregunta | **Calificación (1-5)** |
|---|---|---|
| 13 | ¿El proyecto generó aprendizajes organizacionales? | |
| 14 | ¿El proyecto promovió innovación? | |
| 15 | ¿El proyecto fortaleció capacidades del equipo? | |
| 16 | ¿El proyecto abrió oportunidades para futuros proyectos? | |

**Preguntas abiertas (cualitativas)**

**Responda de manera abierta según su experiencia:**

- ¿Cuáles considera que fueron los principales factores que influyeron en los resultados del proyecto?
- ¿Qué dificultades se presentaron durante la ejecución del proyecto?
- Desde su experiencia, ¿qué aspectos se podrían mejorar en futuros proyectos?
- ¿Qué aprendizajes dejó la ejecución de este proyecto para la organización?
- ¿Considera que el proyecto generó un impacto real en la comunidad o beneficiarios? ¿Por qué?

### *21.1.2 Evidencia de Validación del Instrumento.*

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante el juicio de expertos, contando con la participación de la profesora Luz Stella Díaz Benítez [5]y el PhD. William Castillo[6], quienes realizaron un

[5] Docente de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.
[6] Doctor (PhD) en Ciencias de la Educación, docente e investigador de la Universidad Nacional del Pacifico.

proceso de revisión orientado a evaluar tres criterios fundamentales: coherencia, claridad y pertinencia. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de esta evaluación.

Como parte del proceso de validación del instrumento, se contó con la revisión de expertos en gerencia de proyectos, cuyas observaciones permitieron fortalecer tanto su estructura metodológica como su alcance conceptual. En términos generales, los evaluadores coincidieron en que el instrumento presenta una base teórica sólida, sustentada en el enfoque multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir (2007; no obstante, señalaron la necesidad de realizar ajustes en su aplicación. En particular, recomendaron redefinir la escala tipo Likert, sugiriendo su transformación en una matriz de valoración del proyecto, alimentada por evidencia documental y contrastada con la participación de varios actores, con el fin de evitar la dependencia de una única fuente de información. Asimismo, enfatizaron la importancia de diferenciar claramente los ítems que deben ser evaluados a partir de información objetiva, como el cumplimiento del cronograma y el presupuesto, de aquellos que requieren la percepción de los actores, tales como el impacto en los beneficiarios, el valor organizacional y la preparación para el futuro.

De igual manera, se planteó la necesidad de fortalecer el componente cualitativo mediante la sustitución del cuestionario abierto por entrevistas semiestructuradas, que permitan profundizar en los factores, decisiones, dificultades y aprendizajes asociados a la ejecución de los proyectos. En esta línea, también se recomendó precisar la redacción de algunos ítems, especialmente aquellos relacionados con impacto, innovación y valor organizacional, con el fin de mejorar su claridad y consistencia. Adicionalmente, se destacó la importancia de incorporar una estrategia de triangulación de la información, particularmente relevante considerando el número reducido de casos analizados, lo cual contribuye a incrementar la validez de los resultados.

Por otra parte, el proceso de validación permitió evidenciar que el instrumento trasciende la medición tradicional del éxito basada únicamente en indicadores como tiempo, costo y alcance, al incorporar dimensiones como la eficiencia, el impacto en el beneficiario, el impacto organizacional y la preparación para el futuro. Desde una perspectiva interpretativa, el éxito se configura como un concepto multidimensional y contextualizado, en el cual los actores asignan significado a partir de la combinación de resultados tangibles e intangibles. En este sentido, los expertos concluyeron que el instrumento presenta niveles adecuados de validez para la medición del constructo, al tiempo que posibilita, mediante el análisis de contenido, la identificación de categorías emergentes que enriquecen la comprensión del éxito en la gestión de proyectos como un fenómeno influenciado por factores técnicos, organizacionales y contextuales. En consecuencia, las observaciones realizadas fueron incorporadas en el diseño final del instrumento, fortaleciendo su rigor metodológico y su pertinencia para la aplicación en el contexto de la investigación.

### *21.1.3 Estrategia de Pilotaje Definida.*

Con el fin de asegurar la calidad del instrumento antes de su aplicación formal, se diseñó una prueba piloto orientada a evaluar su funcionamiento en condiciones reales. Este proceso tuvo como propósito identificar posibles dificultades en la comprensión de las preguntas, estimar el tiempo de aplicación y detectar aspectos susceptibles de mejora en la estructura del instrumento.

Para su desarrollo, se seleccionaron cinco participantes pertenecientes a diferentes disciplinas, con el objetivo de obtener una retroalimentación diversa y enriquecedora, los participantes cuentan con experiencia profesional relacionada con formulación, ejecución o seguimiento de proyectos. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de este ejercicio de pilotaje.

Como parte del proceso de validación previa a la aplicación definitiva, se llevó a cabo una prueba piloto del instrumento con el fin de evaluar la claridad, pertinencia y comprensión de las preguntas, así como estimar el tiempo requerido para su aplicación. En términos generales, los participantes coincidieron en que el instrumento presenta una adecuada formulación, con preguntas comprensibles, coherentes y alineadas con los objetivos de la evaluación, abordando de manera integral dimensiones como la eficiencia, el impacto en los beneficiarios, el impacto organizacional y la proyección futura del proyecto. Asimismo, se destacó que el lenguaje utilizado es técnico pero accesible, lo que facilita su interpretación por parte de actores con conocimiento del proyecto.

No obstante, el pilotaje permitió identificar algunos aspectos susceptibles de mejora. En particular, se evidenciaron ciertos ítems con problemas de redundancia o similitud conceptual entre preguntas de diferentes dimensiones, así como algunas formulaciones que podrían resultar ambiguas o poco claras para los participantes. De igual manera, se señalaron oportunidades de ajuste en la redacción de ciertos términos técnicos, con el fin de precisar su significado y evitar interpretaciones diversas. También se sugirió reorganizar el orden de algunas preguntas para mejorar la lógica del instrumento, iniciando por aquellas relacionadas con los objetivos del proyecto, y revisar ítems que podrían inducir respuestas cerradas o limitar la argumentación del evaluador.

En cuanto al tiempo de aplicación, se identificó que el instrumento requiere un periodo de respuesta moderado, que puede oscilar entre pocos minutos en preguntas puntuales y más de treinta minutos cuando se desarrollan respuestas argumentadas, especialmente en el componente cualitativo. Aunque esto implica una mayor dedicación por parte de los participantes, se considera adecuado en función de la profundidad de la información que se busca recolectar.

En conjunto, los resultados del pilotaje evidencian que el instrumento es pertinente y funcional para el propósito de la investigación; sin embargo, las observaciones recogidas permitieron realizar ajustes en la redacción, estructura y claridad de algunos ítems, fortaleciendo su coherencia interna y mejorando su aplicabilidad en la fase de recolección de información.

### *21.1.4 Versión preliminar validada.*

A partir del proceso de validación y del pilotaje realizado, se consolidó una versión preliminar del instrumento que incorpora ajustes orientados a mejorar su claridad y aplicabilidad.

Los cambios realizados se centraron principalmente en:

- Simplificación del lenguaje en algunos ítems.
- Mejora en la redacción de preguntas para evitar ambigüedades.
- Mayor precisión en la formulación de los indicadores.

Como resultado, se obtuvo un instrumento estructurado, claro y pertinente, que permite evaluar de manera integral el éxito de los proyectos, considerando información documental y evidencia cualitativa proveniente de los actores involucrados.

Desde una perspectiva como estudiante de la especialización en gerencia de proyectos, este proceso permitió comprender la importancia de validar los instrumentos antes de su aplicación, asegurando que realmente midan lo que se pretende analizar. En este sentido, la versión preliminar

validada del instrumento se considera adecuada para su aplicación en la investigación, ya que permite obtener información confiable, relevante y alineada con los objetivos planteados.

## 21.2 Instrumento de recolección y evaluación

### *21.2.1 MATRIZ DE VALORACIÓN DEL PROYECTO*

La matriz de valoración fue construida con base en el modelo multidimensional de Shenhar y Dvir, con el fin de evaluar de manera estructurada el desempeño de los proyectos analizados. Esta herramienta permite organizar la información en dimensiones clave como eficiencia, impacto y preparación futura, integrando fuentes documentales y de percepción.

Cada criterio es valorado mediante una escala ordinal de tres niveles (bajo, medio, alto), previamente definidos para garantizar consistencia en la evaluación. La asignación de puntajes no tiene fines estadísticos, sino que busca sistematizar el análisis y facilitar la comparación entre los casos estudiados.

De esta manera, la matriz actúa como un instrumento de apoyo al análisis cualitativo, permitiendo identificar patrones, fortalezas y debilidades en los proyectos, a partir de evidencia documentada y triangulada.

**Matriz de valoración de proyectos**

Basada en el modelo multidimensional de Shenhar y Dvir

Proyecto evaluado: _____

Responsable consultado: _____

Cargo: _____

**Escala de valoración**

| Valor | Nivel | Descripción |
|---|---|---|
| **1** | Bajo | No se evidencia cumplimiento o es muy débil |
| **2** | Medio | Cumplimiento parcial o con debilidades |
| **3** | Alto | Cumplimiento claro, consistente y sustentado |

**Matriz de evaluación**

| Dimensión | Criterio de valoración | Fuente principal | Valoración (1-3) | Justificación (basada en evidencia) |
|---|---|---|---|---|
| **Eficiencia del proyecto** | **Cumplimiento del cronograma establecido** | **Evidencia documental** | | |
| | **Cumplimiento del presupuesto asignado** | **Evidencia documental** | | |
| | **Gestión de recursos humanos, financieros y técnicos** | **Documental + percepción** | | |
| | **Cumplimiento de objetivos y productos planteados** | **Documental + validación** | | |
| **Impacto en beneficiarios** | **Nivel de satisfacción de beneficiarios** | **Percepción + triangulación** | | |
| | **Respuesta a necesidades reales** | **Percepción + triangulación** | | |
| | **Mejoras visibles y sostenibles generadas** | **Percepción + evidencia** | | |

| Dimensión | Criterio de valoración | Fuente principal | Valoración (1-3) | Justificación (basada en evidencia) |
|---|---|---|---|---|
| | Utilidad y valor percibido de los resultados | Percepción + triangulación | | |
| Impacto organizacional | Contribución a objetivos estratégicos | Evidencia institucional | | |
| | Mejoras en procesos internos | Evidencia institucional | | |
| | Fortalecimiento institucional | Percepción + evidencia | | |
| | Generación de valor organizacional | Percepción + evidencia | | |
| Preparación futura | Aprendizajes organizacionales | Percepción + evidencia | | |
| | Innovación en procesos o metodologías | Percepción + evidencia | | |
| | Fortalecimiento de capacidades del equipo | Percepción + evidencia | | |
| | Generación de nuevas oportunidades futuras | Percepción + evidencia | | |

**Guía de valoración por criterio (criterios operativos)**

**Eficiencia del proyecto**

- **Cronograma**
    - 1: Retrasos significativos sin justificación
    - 2: Cumplimiento parcial con ajustes
    - 3: Cumplimiento total según planificación
- **Presupuesto**
    - 1: Desviaciones graves
    - 2: Ajustes moderados
    - 3: Ejecución dentro del presupuesto

- **Gestión de recursos**
    - 1: Uso ineficiente o desorganizado
    - 2: Gestión aceptable con limitaciones
    - 3: Gestión eficiente y adecuada
- **Cumplimiento de objetivos**
    - 1: No se alcanzan
    - 2: Se alcanzan parcialmente
    - 3: Se cumplen completamente

**Impacto en beneficiarios**

- **Satisfacción**
    - 1: Baja o negativa
    - 2: Percepción mixta
    - 3: Alta satisfacción
- **Respuesta a necesidades**
    - 1: No responde
    - 2: Responde parcialmente
    - 3: Responde claramente
- **Mejoras generadas**
    - 1: No evidentes
    - 2: Parciales o poco sostenibles
    - 3: Claras y sostenibles
- **Valor percibido**
    - 1: Bajo valor
    - 2: Valor moderado
    - 3: Alto valor

**Impacto organizacional**

- **Contribución estratégica**
    - 1: No alineado
    - 2: Parcialmente alineado
    - 3: Totalmente alineado
- **Mejoras en procesos**
    - 1: No se evidencian
    - 2: Mejoras limitadas
    - 3: Mejoras claras
- **Fortalecimiento institucional**
    - 1: No aporta
    - 2: Aporta parcialmente
    - 3: Fortalece claramente
- **Generación de valor**
    - 1: Bajo impacto
    - 2: Impacto moderado
    - 3: Alto impacto

**Preparación futura**

- **Aprendizajes**
    - 1: No identificados
    - 2: Parciales
    - 3: Claramente identificados
- **Innovación**
    - 1: No se evidencia
    - 2: Innovación limitada

- 3: Innovación clara

- **Capacidades del equipo**
  - 1: No fortalecidas
  - 2: Fortalecimiento parcial
  - 3: Fortalecimiento claro
- **Oportunidades futuras**
  - **1:** No genera
  - 2: Algunas oportunidades
  - 3: Genera nuevas oportunidades claras

La matriz de valoración es una herramienta de análisis comparativo basada en el modelo de Shenhar y Dvir, que permite estructurar y sistematizar la evaluación de los proyectos. La asignación de puntajes tiene un carácter orientador y no estadístico, y se utiliza como apoyo para la interpretación cualitativa y la comparación entre los casos estudiados.

### 21.3 Entrevista semiestructurada - versión ajustada

En atención a las recomendaciones metodológicas, el componente cualitativo deja de manejarse como cuestionario abierto y se redefine como una entrevista semiestructurada, permitiendo mayor profundidad en el análisis y facilitando la exploración de causas, decisiones, dificultades, aprendizajes e impactos derivados de la ejecución de los proyectos.

Esta entrevista será aplicada a actores clave de cada proyecto, tales como líderes de proyecto, miembros del equipo, directivos institucionales y beneficiarios vinculados a los proyectos evaluados.

### *21.3.1 Guía de entrevista semiestructurada*

**1. Factores que influyeron en los resultados del proyecto**

Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los factores más determinantes en los resultados obtenidos por el proyecto?

- ¿Qué decisiones específicas influyeron en el éxito o en las dificultades del proyecto?
- ¿Qué elementos facilitaron o limitaron el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Qué actores tuvieron mayor incidencia y de qué manera?
- ¿Puede mencionar un ejemplo concreto que evidencie estos factores?

**2. Dificultades y gestión durante la ejecución**

¿Qué dificultades, limitaciones o situaciones críticas se presentaron durante la ejecución del proyecto?

- ¿Cómo fueron gestionadas estas situaciones?
- ¿Se presentaron retrasos, cambios presupuestales o problemas de coordinación? Explique.
- ¿Qué consecuencias tuvieron estas dificultades en los resultados del proyecto?
- Desde su experiencia, ¿qué se pudo haber prevenido o gestionado mejor?

**3. Aspectos de mejora en futuros proyectos**

A partir de su experiencia, ¿qué aspectos deberían mejorarse en futuros proyectos similares?

- En la fase de planeación, ¿qué cambios serían necesarios?
- Durante la ejecución, ¿qué procesos deberían ajustarse?
- En el seguimiento y evaluación, ¿qué se debería fortalecer?
- ¿Qué recomendaciones concretas daría para mejorar la gestión del proyecto?

**4. Aprendizajes organizacionales y del equipo**

¿Qué aprendizajes dejó la ejecución del proyecto para la organización y el equipo de trabajo?

- ¿Qué prácticas considera que deberían mantenerse en futuros proyectos?
- ¿Qué errores o situaciones no deberían repetirse?
- ¿Qué capacidades o competencias se fortalecieron en el equipo?
- ¿Cómo se están utilizando actualmente esos aprendizajes dentro de la organización?

**5. Impacto del proyecto**

Desde su experiencia, ¿el proyecto generó un impacto real en los beneficiarios o en la comunidad? Explique.

- ¿Qué cambios concretos logró identificar?
- ¿Considera que estos cambios son sostenibles en el tiempo? ¿Por qué?
- ¿Cómo perciben los beneficiarios los resultados del proyecto?
- ¿Existe alguna evidencia o situación que demuestre ese impacto?

## 22 ANALISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS Y TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS.

### 22.1 Matriz de Valoración: Proyecto 1

**Título: Diálogo y deliberaciones públicas para el desarrollo sostenible.**

**Organización: Fundación Despertar Social. (CONVENIO PNUD)**

| Dimensión | Criterio de Valoración | Valoración (1-3) | Justificación |
|---|---|---|---|
| **Eficiencia** | Cumplimiento de cronograma | 3 | Ejecución conforme a la planeación, con ajustes menores operativos. |
| | Cumplimiento presupuestal | 3 | Ejecución del 100% de los rubros bajo lineamientos PNUD. |
| | Gestión de recursos | 3 | Estructura organizada por territorios con uso de herramientas virtuales. |
| | Logro de objetivos | 3 | Cumplimiento satisfactorio de metas técnicas y productos. |
| **Impacto en Beneficiarios** | Nivel de satisfacción | 3 | Alta valoración por el acompañamiento técnico y pertinencia. |
| | Respuesta a necesidades | 3 | Abordaje directo de problemáticas ambientales territoriales. |
| | Mejoras visibles/sostenibles | 2 | Fortalecimiento de veedurías, supeditado a inversión continua. |
| | Valor percibido | 3 | Utilidad clara en herramientas de control y liderazgo. |
| **Impacto Organizacional** | Contribución estratégica | 3 | Alineación total con objetivos de gestión ambiental y social. |

| Dimensión | Criterio de Valoración | Valoración (1-3) | Justificación |
|---|---|---|---|
| | Mejoras en procesos internos | 3 | Fortalecimiento de metodologías de seguimiento y coordinación. |
| | Fortalecimiento institucional | 3 | Mejora en la capacidad técnica para gestionar nuevos proyectos. |
| | Valor organizacional | 3 | Posicionamiento institucional y reputacional en el territorio. |
| **Preparación Futura** | Aprendizajes organizacionales | 3 | Lecciones claras en administración y mediación social. |
| | Innovación procesos/metodologías | 3 | Implementación de seguimiento virtual y nuevas formas de intervención. |
| | Fortalecimiento de capacidades | 3 | Desarrollo de competencias técnicas y de gestión en el equipo. |
| | Generación de oportunidades | 3 | Apertura de alianzas nacionales e internacionales. |

### 22.2 Matriz de Valoración: Proyecto 2

**Título: Recuperación de suelos y manejo de residuos sólidos en Calle Larga. Organización: Fundación Despertar Social (Convenio CVC 151 de 2023).**

| **Dimensión** | **Criterio de Valoración** | Valoración (1-3) | **Justificación** |
|---|---|---|---|
| **Eficiencia** | **Cumplimiento de cronograma** | 2 | Cumplimiento general, pero con desfases identificados en la comunicación interna. |
| | **Cumplimiento presupuestal** | 3 | Ejecución del 100% de los rubros destinados a dotación y adecuación. |
| | **Gestión de recursos** | 3 | Eficiencia en la adquisición de equipos y gestión del talento humano. |
| | **Logro de objetivos** | 3 | Cumplimiento total de las metas técnicas y entregables del convenio. |
| **Impacto en Beneficiarios** | **Nivel de satisfacción** | 2 | Percepción mixta; aunque los resultados técnicos son altos, hubo brechas comunicativas. |
| | **Respuesta a necesidades** | 3 | Atiende directamente la problemática de residuos y recuperación de suelos agrícolas. |
| | **Mejoras visibles/sostenibles** | 2 | Sostenibilidad condicionada a la continuidad de recursos y apoyo institucional. |
| | **Valor percibido** | 3 | Alta valoración de la comunidad por la entrega de dotación y centro de acopio. |

| **Dimensión** | **Criterio de Valoración** | Valoración (1-3) | **Justificación** |
|---|---|---|---|
| **Impacto Organizacional** | **Contribución estratégica** | 3 | Alineación con la misión de protección ambiental y desarrollo comunitario. |
| | **Mejoras en procesos internos** | 3 | Fortalecimiento de la capacidad operativa en territorio rural. |
| | **Fortalecimiento institucional** | 3 | Consolidación de la relación con autoridades ambientales (CVC). |
| | **Valor organizacional** | 3 | Reconocimiento de la Fundación como ejecutor técnico en zonas de difícil acceso. |
| **Preparación Futura** | **Aprendizajes organizacionales** | 3 | Identificación clara de fallas comunicativas y fortalezas en trabajo de campo. |
| | **Innovación procesos/metodologías** | 3 | Implementación de estrategias de producción limpia en contextos locales. |
| | **Fortalecimiento de capacidades** | 3 | Capacitación del equipo en planeación estratégica y gestión de residuos. |
| | **Generación de oportunidades** | 3 | Participación en nuevas convocatorias basada en los resultados obtenidos. |

# 23 Análisis y triangulación por dimensiones

## 23.1 Dimensión 1: Eficiencia del proyecto

En la dimensión de eficiencia del proyecto se evidencian diferencias importantes entre los dos casos analizados. El Proyecto 1, correspondiente a *Diálogo y deliberaciones públicas para el desarrollo sostenible*[7], presenta un desempeño alto en el cumplimiento del cronograma, obteniendo una valoración de nivel alto (3) en la matriz de valoración. Esta calificación se sustenta en la evidencia documental, donde se registra la ejecución oportuna de las actividades de acompañamiento técnico, asistencia territorial y seguimiento a las organizaciones participantes, así como la asignación estratégica de supervisores por territorio. Aunque se presentaron ajustes menores derivados de dificultades operativas de algunas organizaciones beneficiarias, estos no afectaron el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto.

Esta valoración se refuerza con la información obtenida en la entrevista semiestructurada, donde se destaca que la claridad en los objetivos, la adecuada planeación y la comunicación permanente entre el equipo supervisor fueron identificados por los participantes como factores que favorecieron el éxito del proyecto. Asimismo, se resalta que las sesiones semanales de seguimiento permitieron mantener control sobre el avance de las actividades y tomar decisiones oportunas frente a retrasos puntuales.

[7] Los proyectos fueron seleccionados mediante los criterios de pertinencia, disponibilidad documental, cierre completo del ciclo de ejecución y representatividad frente a los objetivos institucionales definidos en la presente investigación.

Por su parte, el Proyecto 2 presenta un cumplimiento parcial del cronograma, reflejado en una valoración media (2) dentro de la matriz de análisis. Aunque documentalmente se evidencia que las actividades principales, como la adecuación del centro de acopio, la entrega de dotación y los procesos de capacitación fueron ejecutados en su totalidad, en las entrevistas se identifican dificultades relacionadas con desfases en la comunicación interna y problemas de coordinación entre algunos actores, lo que generó retrasos operativos durante la ejecución.

En cuanto al cumplimiento presupuestal, ambos proyectos presentan un desempeño alto, con una valoración de nivel (3). En el Proyecto 1, la ejecución financiera se desarrolló bajo los lineamientos establecidos por el PNUD[8], garantizando trazabilidad, control presupuestal y cumplimiento del 100% de los rubros asignados. De manera similar, el Proyecto 2 logró ejecutar la totalidad de los recursos destinados a la adecuación de infraestructura, dotación técnica y fortalecimiento comunitario, bajo supervisión de la autoridad ambiental competente. Esto evidencia una adecuada gestión financiera en ambos casos, sin desviaciones significativas que comprometieran los resultados esperados.

Respecto a la gestión de recursos humanos, técnicos y financieros, ambos proyectos muestran una valoración alta, aunque con diferencias en su forma de ejecución. En el Proyecto 1 se destaca la organización territorial del equipo de supervisión y el uso de herramientas virtuales y presenciales como Google Meet, llamadas y acompañamiento en campo, lo que permitió optimizar tiempos y fortalecer la asistencia técnica. En el Proyecto 2, la eficiencia se relaciona principalmente con la logística operativa y la adecuada gestión del talento humano para la movilización de equipos y materiales hacia zonas rurales de difícil acceso, aspecto que fue altamente valorado por los actores entrevistados.

[8] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organismo de las Naciones Unidas orientado a promover el desarrollo sostenible, la gobernanza democrática y la reducción de la pobreza.

Finalmente, en el logro de objetivos, ambos proyectos obtienen una valoración alta (3), ya que cumplieron satisfactoriamente las metas técnicas planteadas desde su formulación. En el Proyecto 1 se evidencia el fortalecimiento de capacidades ciudadanas en control social ambiental, generación de alertas territoriales y fortalecimiento de procesos de veeduría ciudadana. En el Proyecto 2, se logró la adecuación del centro de acopio, la entrega de herramientas para la gestión de residuos y el fortalecimiento de prácticas de producción limpia en la comunidad beneficiaria.

De manera general, se puede concluir que ambos proyectos presentan un buen nivel de eficiencia operativa; sin embargo, el Proyecto 1 evidencia un desempeño más sólido en términos de cumplimiento del cronograma y articulación de recursos, mientras que el Proyecto 2, aunque alcanza sus objetivos, presenta mayores dificultades en la coordinación interna que afectan parcialmente su ejecución. Esto permite identificar que la planificación estratégica y la comunicación permanente son factores asociados al éxito de la gestión de proyectos.

La triangulación entre la evidencia documental, las entrevistas semiestructuradas y la matriz de valoración permitió corroborar que ambos proyectos alcanzaron niveles satisfactorios de eficiencia en términos de ejecución financiera, gestión de recursos y cumplimiento de objetivos. No obstante, las tres fuentes coinciden en señalar que las diferencias observadas en el cumplimiento del cronograma y en la coordinación operativa estuvieron asociadas principalmente a la capacidad de planificación, comunicación interna y seguimiento continuo durante la ejecución. Esta convergencia de resultados fortalece la validez de los hallazgos obtenidos y permite comprender que la eficiencia del proyecto trasciende el simple cumplimiento de actividades, involucrando también procesos de articulación institucional y gestión oportuna de contingencias.

En síntesis, los resultados obtenidos evidencian que la eficiencia de los proyectos no depende exclusivamente del cumplimiento del presupuesto o del cronograma, sino también de la capacidad de planificación, coordinación y seguimiento implementado durante la ejecución. La triangulación de la información permitió identificar que los proyectos que cuentan con mecanismos de comunicación permanente, control de recursos y monitoreo continuo presentan mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos de manera eficiente, aspecto que resulta coherente con la dimensión de eficiencia propuesta por Shenhar y Dvir (2007).

### 23.2 Dimensión 2. Impacto en Beneficiarios

En la dimensión de impacto en beneficiarios, ambos proyectos presentan resultados positivos, evidenciando que las intervenciones desarrolladas respondieron de manera pertinente a las necesidades de las comunidades y generaron beneficios importantes en la población objetivo. Sin embargo, se observan algunas diferencias en el nivel de sostenibilidad de los resultados alcanzados.

El Proyecto 1, correspondiente a *Diálogo y deliberaciones públicas para el desarrollo sostenible*, obtuvo una valoración alta (3) en el nivel de satisfacción de los beneficiarios. Esta calificación se sustenta en la evidencia documental, donde se registra que las organizaciones participantes valoraron positivamente el acompañamiento técnico, los procesos de formación y los espacios de sensibilización desarrollados durante la ejecución. Las problemáticas abordadas, como la contaminación hídrica, la afectación de manglares, el manejo de residuos sólidos y la contaminación ambiental territorial, respondían directamente a necesidades reales previamente identificadas por las comunidades.

Esta información se fortalece con las entrevistas semiestructuradas, donde los actores señalan que los beneficiarios percibieron el proyecto como oportuno y pertinente, especialmente porque permitió fortalecer procesos de control social ambiental, generar alertas territoriales y consolidar mecanismos de veeduría ciudadana que anteriormente tenían poca visibilidad institucional. No obstante, algunos participantes reconocen que, aunque se logró una alta apropiación inicial, la permanencia de estos procesos depende de factores externos como el acompañamiento institucional continuo y la disponibilidad de recursos.

Por su parte, el Proyecto 2, correspondiente a *Implementación de acciones para la recuperación de las condiciones del suelo afectado por inadecuado manejo de los residuos sólidos*, también presenta una respuesta positiva frente a las necesidades de los beneficiarios, con una valoración alta (3) en el criterio de respuesta a necesidades y valor percibido. La documentación entregada evidencia que el proyecto atendió directamente problemáticas relacionadas con la gestión de residuos sólidos, el fortalecimiento del centro de acopio y la conservación ambiental mediante la entrega de insumos, equipos y fortalecimiento técnico al Consejo Comunitario. Esto permitió mejorar prácticas productivas y fortalecer la apropiación comunitaria sobre la protección ambiental.

En las entrevistas, los participantes destacan que los resultados fueron percibidos como útiles y valiosos, ya que promovieron conocimientos y prácticas para la conservación del ambiente, así como el fortalecimiento organizativo y la conformación de brigadas ambientales comunitarias. Sin embargo, también se identificó que parte del impacto generado depende de la capacidad de la comunidad para sostener el uso adecuado de los recursos entregados, lo cual no siempre está garantizado debido a limitaciones técnicas y financieras posteriores al cierre del proyecto.

La triangulación entre la evidencia documental, las entrevistas y la matriz de valoración permitió identificar que, aunque ambos proyectos obtienen una alta percepción de satisfacción y pertinencia, el criterio de mejoras visibles y sostenibles presenta una valoración media (2), constituyéndose en la principal debilidad compartida. En el Proyecto 1, la continuidad de los procesos de participación y control social ambiental depende de la permanencia de recursos económicos y del respaldo institucional. En el Proyecto 2, la sostenibilidad está condicionada al mantenimiento de la inversión, el acompañamiento técnico y la continuidad de los procesos de gestión comunitaria.

Las entrevistas refuerzan esta situación, ya que en ambos casos los actores coinciden en que los cambios generados pueden mantenerse en el tiempo únicamente si se mantiene la continuidad en el acompañamiento y en la asignación de recursos. Esto evidencia que, aunque los proyectos generan resultados positivos inmediatos, la sostenibilidad a largo plazo sigue siendo un reto importante en la gestión de proyectos sociales y ambientales donde los procesos comunitarios requieren seguimiento constante.

De manera general, se concluye que ambos proyectos presentan un alto impacto en beneficiarios, ya que logran responder a necesidades reales, fortalecer capacidades comunitarias y generar valor percibido por la población atendida. Sin embargo, el Proyecto 1 destaca por su incidencia en procesos de participación ciudadana y control social ambiental, mientras que el Proyecto 2 presenta mayor fortaleza en la mejora operativa y organizativa de la comunidad a través de infraestructura y dotación técnica. La principal debilidad compartida radica en la sostenibilidad futura de los resultados, lo que evidencia que la evaluación del éxito no debe centrarse únicamente en los logros inmediatos, sino también en la capacidad institucional para garantizar continuidad y permanencia de los beneficios alcanzados.

Lo anterior permite interpretar que, si bien ambos proyectos lograron generar beneficios valorados positivamente por los beneficiarios, la sostenibilidad de dichos resultados constituye un desafío común identificado a través de la triangulación de la información. Desde la perspectiva de Shenhar y Dvir (2007), el impacto en los beneficiarios no depende únicamente de los resultados obtenidos durante la ejecución, sino también de la capacidad de mantener los beneficios en el tiempo mediante mecanismos de seguimiento, apropiación comunitaria y articulación institucional.

### 23.3 Dimensión 3. Impacto Organizacional

En la dimensión de impacto organizacional, ambos proyectos evidencian resultados altamente favorables para la Fundación Despertar Social, reflejando una contribución significativa al fortalecimiento institucional, la mejora de procesos internos y el posicionamiento estratégico de la organización. Sin embargo, el análisis también permite identificar que estos avances no eliminan completamente ciertas debilidades estructurales relacionadas con la sostenibilidad operativa, la dependencia de recursos externos y la necesidad de consolidar procesos internos permanentes de gestión del conocimiento. Tanto el Proyecto 1 como el Proyecto 2 obtuvieron valoraciones altas (3) en la mayoría de los criterios evaluados, lo que demuestra que su ejecución no solo benefició a las comunidades intervenidas, sino que también generó transformaciones positivas dentro de la organización ejecutora.

El Proyecto 1, correspondiente a *Diálogo y deliberaciones públicas para el desarrollo sostenible*, presenta una alta contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, especialmente en lo relacionado con la gestión ambiental, la participación ciudadana y el fortalecimiento del control social ambiental en territorios vulnerables del Pacífico colombiano. El análisis

integrado de las fuentes evidenció que el proyecto permitió consolidar procesos de acompañamiento técnico y fortalecer la línea institucional de gobernanza ambiental y veeduría ciudadana, alineándose plenamente con los objetivos planteados por la Fundación y los lineamientos del PNUD.

En el caso del Proyecto 2, la evidencia documental y las entrevistas permitieron identificar aportes significativos al fortalecimiento operativo de la Fundación. La ejecución del proyecto favoreció el desarrollo de capacidades técnicas relacionadas con la gestión ambiental comunitaria, la coordinación logística de intervenciones territoriales y el acompañamiento a organizaciones locales. Asimismo, los participantes señalaron que la experiencia fortaleció la capacidad institucional para implementar proyectos de carácter ambiental en contextos rurales, contribuyendo al mejoramiento de procesos internos y al fortalecimiento de relaciones con actores comunitarios del territorio.

Las entrevistas semiestructuradas refuerzan esta valoración al señalar que la experiencia permitió mejorar la coordinación territorial, fortalecer metodologías internas de seguimiento y sistematización, y consolidar capacidades técnicas para la ejecución de nuevos proyectos.

La triangulación de la información indica que el proyecto permitió consolidar relaciones institucionales con actores como la CVC[9] y fortalecer la capacidad técnica de la organización para la ejecución de proyectos de carácter ambiental y comunitario. En las entrevistas, se resalta que la Fundación mejoró su posicionamiento como ejecutor técnico en zonas de difícil acceso y fortaleció competencias relacionadas con la formulación de proyectos, administración de recursos, trabajo en equipo y planeación estratégica.

[9] Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), autoridad ambiental encargada de la administración de los recursos naturales y la gestión ambiental en el departamento del Valle del Cauca.

Sin embargo, también se identificó que algunos procesos de sistematización de experiencias y lecciones aprendidas aún no se encuentran completamente formalizados, lo que limita la transferencia interna del conocimiento generado. Esto representa una debilidad importante, ya que el aprendizaje organizacional depende no solo de la experiencia adquirida, sino de la capacidad institucional para documentarla y convertirla en mejora continua.

La triangulación entre la revisión documental, las entrevistas y la matriz de valoración permitió establecer que ambos proyectos generaron un impacto organizacional positivo, pero también reveló que persisten desafíos relacionados con la consolidación de procesos internos permanentes y la reducción de la dependencia de apoyos externos. Mientras los documentos reflejan cumplimiento y fortalecimiento institucional, las entrevistas muestran que parte de estos logros aún dependen de factores externos y de liderazgos específicos, lo que puede afectar su permanencia a largo plazo.

Aunque ambos proyectos presentan resultados similares en esta dimensión, el Proyecto 1 evidencia una mayor incidencia en términos de posicionamiento reputacional y fortalecimiento metodológico institucional, debido a su alcance territorial más amplio y a su articulación con procesos de gobernanza ambiental de mayor complejidad. En contraste, el Proyecto 2 muestra una fortaleza más marcada en la consolidación operativa y en la capacidad técnica para ejecutar intervenciones comunitarias focalizadas.

De manera general, se concluye que ambos proyectos aportaron significativamente al fortalecimiento organizacional de la Fundación Despertar Social, mejorando su capacidad de gestión, su reconocimiento institucional y su proyección estratégica. Sin embargo, el Proyecto 1 presenta un impacto más integral en términos de posicionamiento institucional y consolidación metodológica,

mientras que el Proyecto 2 fortalece principalmente la eficiencia operativa y la capacidad de intervención territorial. La principal oportunidad de mejora radica en transformar estos aprendizajes en procesos institucionales sostenibles, reduciendo la dependencia de recursos externos y fortaleciendo la gestión del conocimiento como base para futuras intervenciones.

En este sentido, los hallazgos permiten comprender que el éxito organizacional no se limita al fortalecimiento temporal de capacidades institucionales, sino que requiere mecanismos permanentes de consolidación del conocimiento, sostenibilidad operativa y continuidad estratégica.

### 23.4 Dimensión 4. Preparación para el Futuro

En la dimensión de preparación para el futuro, ambos proyectos presentan resultados favorables, evidenciando que su ejecución no solo permitió alcanzar los objetivos inmediatos planteados, sino también generar aprendizajes, fortalecer capacidades institucionales y abrir oportunidades para el desarrollo de nuevas iniciativas. Sin embargo, el análisis también permite identificar que no todos los aprendizajes lograron institucionalizarse de manera permanente, lo que representa una limitación importante para la sostenibilidad futura. Esta dimensión resulta especialmente relevante, ya que permite identificar el nivel de sostenibilidad organizacional y la capacidad de proyección de la Fundación Despertar Social a partir de la experiencia adquirida.

El Proyecto 1, obtuvo valoraciones altas (3) en todos los criterios evaluados dentro de esta dimensión. Los resultados obtenidos sugieren que el proyecto dejó aprendizajes importantes relacionados con la claridad metodológica, la necesidad de fortalecer la comunicación interna, la atención oportuna a inquietudes y la consolidación del enfoque de control social ambiental. Estas

lecciones aprendidas permitieron mejorar los procesos de acompañamiento territorial y optimizar futuras estrategias de intervención comunitaria.

Las entrevistas semiestructuradas complementan esta información al denotar que el equipo fortaleció competencias en gestión ambiental, participación ciudadana, formulación de recomendaciones técnicas, seguimiento territorial y articulación institucional. Asimismo, se destaca la incorporación de metodologías innovadoras como el acompañamiento virtual, el uso de herramientas digitales para seguimiento técnico y nuevas estrategias participativas que ampliaron la cobertura territorial del proyecto. Todo ello permitió consolidar nuevas alianzas estratégicas con entidades territoriales, organizaciones ambientales y organismos de cooperación internacional, proyectando a la Fundación hacia futuros procesos de mayor alcance. No obstante, algunos actores señalan que estas innovaciones aún dependen en gran medida de la experiencia y liderazgo de determinados miembros del equipo, lo que podría dificultar su transferencia y continuidad dentro de la organización.

Por su parte, el Proyecto 2, también presenta una valoración alta (3) en esta dimensión, evidenciando importantes aprendizajes organizacionales y fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas. El contraste entre las fuentes señala que el proyecto permitió identificar fortalezas en planeación estratégica, gestión de residuos, formulación de proyectos y trabajo en equipo, así como debilidades asociadas a la comunicación interna y la interlocución con el equipo supervisor, las cuales se convierten en oportunidades de mejora para futuras intervenciones.

En las entrevistas, los actores destacan que uno de los principales aprendizajes fue la importancia de mejorar la definición de criterios de trabajo, fortalecer la interlocución institucional y anticipar riesgos logísticos relacionados con la adquisición y movilización de equipos. También se resalta

que el proyecto promovió innovación mediante la implementación de estrategias de producción limpia y fortalecimiento ambiental adaptadas al contexto local, sentando bases para nuevas iniciativas de economía circular y sostenibilidad comunitaria. Sin embargo, también se identificó que la proyección futura del proyecto depende en gran medida de la continuidad de apoyo técnico y financiero externo, especialmente para mantener las estrategias implementadas y dar seguimiento a los procesos comunitarios iniciados. Esto evidencia que la preparación para el futuro no depende únicamente del aprendizaje adquirido, sino también de la capacidad institucional para sostener y escalar dichos procesos.

La triangulación entre la información recopilada, las entrevistas y la matriz de valoración permitió establecer que ambos proyectos fortalecieron la preparación futura de la Fundación, pero también reveló que persisten desafíos relacionados con la formalización del aprendizaje organizacional y la sostenibilidad de las innovaciones implementadas. Mientras los documentos registran aprendizajes y oportunidades de mejora, las entrevistas as entrevistas evidencian que persisten desafíos para garantizar la apropiación y aplicación sistemática de estos aprendizajes en futuros proyectos.

Aunque ambos proyectos presentan resultados positivos en esta dimensión, el Proyecto 1 evidencia una mayor proyección futura debido a su capacidad para generar alianzas estratégicas de mayor alcance y fortalecer metodologías institucionales aplicables a nuevos proyectos de cooperación internacional. En contraste, el Proyecto 2 muestra una preparación futura más orientada al fortalecimiento operativo y a la mejora de procesos internos para la ejecución de proyectos comunitarios específicos.

Desde la perspectiva del modelo multidimensional de Shenhar y Dvir (2007), esta dimensión representa la capacidad del proyecto para generar valor futuro para la organización. En consecuencia, los resultados obtenidos evidencian que ambos proyectos trascendieron el cumplimiento de objetivos inmediatos y contribuyeron al fortalecimiento de capacidades institucionales que pueden favorecer la formulación y ejecución de nuevas iniciativas.

De manera general, se concluye que ambos proyectos contribuyeron significativamente a la preparación futura de la Fundación Despertar Social, fortaleciendo su capacidad técnica, metodológica y estratégica para la gestión de nuevas iniciativas. Sin embargo, el Proyecto 1 presenta una mayor proyección institucional y capacidad de escalabilidad, mientras que el Proyecto 2 aporta principalmente al fortalecimiento práctico y operativo de la organización. La principal oportunidad de mejora radica en convertir los aprendizajes adquiridos en procesos formales y sostenibles dentro de la organización, garantizando que el conocimiento generado no dependa exclusivamente de experiencias aisladas, sino que se consolide como una capacidad institucional permanente.

### 23.5 Análisis consolidado de los proyectos evaluados

A través del proceso de triangulación que involucra la matriz de valoración, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas, se logró no solo determinar el grado de cumplimiento de los proyectos analizados, sino también entender de qué manera los resultados obtenidos reflejan diversos niveles de éxito organizacional conforme al modelo de Shenhar y Dvir. La combinación de estas tres fuentes de información facilitó la comparación entre los datos técnicos consignados en los documentos y las percepciones y vivencias de los participantes involucrados, lo que generó una perspectiva más completa y crítica sobre el desempeño de los dos proyectos.

La triangulación permitió identificar coincidencias y divergencias entre las fuentes consultadas. Mientras la revisión documental evidenció altos niveles de cumplimiento técnico y operativo en ambos proyectos, las entrevistas permitieron visibilizar factores asociados a la gestión, coordinación, sostenibilidad y aprendizaje organizacional que no se reflejan completamente en los informes institucionales. Esta complementariedad fortaleció la comprensión integral del éxito de los proyectos y permitió interpretar los resultados desde una perspectiva más amplia que la mera ejecución de actividades.

En lo que respecta a la eficiencia del proyecto, el Proyecto 1 demostró un desempeño más robusto y organizado. La documentación revisada indicó que las actividades se completaron a tiempo, hubo una adecuada distribución geográfica y un seguimiento constante. Además, las entrevistas confirmaron que una comunicación continua y una metodología clara facilitaron la toma de decisiones frente a los desafíos operativos. La concordancia entre estas dos fuentes permitió establecer que la eficiencia no se basó únicamente en el cumplimiento técnico del cronograma, sino también en la habilidad organizacional de adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos del contexto local. Por otro lado, aunque el Proyecto 2 cumplió con las actividades planeadas y alcanzó sus objetivos técnicos, la triangulación reveló discrepancias entre los resultados documentados y las percepciones de los entrevistados. Si bien los informes institucionales mostraron que se lograron los objetivos operativos, las entrevistas señalaron problemas como la comunicación interna, la coordinación logística y la definición de roles, factores que impactaron negativamente en la fluidez de la ejecución. Esto permitió concluir que el éxito de un proyecto no se puede medir solo a partir del cumplimiento de metas, sino que también es necesario considerar la calidad de los procesos de gestión que sustentan su desarrollo.

En cuanto al impacto en los beneficiarios, ambos proyectos lograron responder de manera adecuada a las necesidades reales de las comunidades involucradas. La evidencia documental permitió identificar resultados tangibles en el fortalecimiento comunitario, la participación en temas ambientales y la mejora operativa, mientras que las entrevistas mostraron altos niveles de satisfacción y aprobación por parte d ellos beneficiarios. No obstante, la triangulación también revelo una preocupación compartida en ambas fuentes: la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Si bien los proyectos generaron impactos positivos a corto plazo, tanto los actores entrevistados como los datos analizados coinciden en que la permanencia de dichos beneficios depende del apoyo institucional, la continuidad de los recursos y el fortalecimiento organizativo después del cierre d ellos proyectos. Este hallazgo tiene relevancia según el modelo de Shenhar y Dvir, ya que indica que el éxito de un proyecto social y ambiental no debe restringirse a los resultados obtenidos durante su implementación, sino que también debe considerar la capacidad real de mantener y escalar los cambios logrados a lo largo del tiempo.

En lo que respecta al efecto en la organización, ambos proyectos contribuyeron de manera significativa al fortalecimiento institucional de la Fundación Despertar Social. Sin embargo, el análisis interpretativo revelo diferencias notables en el tipo de fortalecimiento que se logró. El Proyecto 1 tuvo un impacto más pronunciado en el posicionamiento institucional, la consolidación de metodologías y la conexión de actores externos, lo que mejoró la capacidad estratégica de la Fundación para enfrentar futuros procesos de cooperación y gobernanza ambiental. Esta interpretación surge de la coincidencia entre las entrevistas, donde los actores destacan el reconocimiento institucional alcanzado, y los documentos que muestran una ampliación de las capacidades tanto técnicas como territoriales.

Por otro lado, el Proyecto 2 se enfocó principalmente en mejorar la capacidad operativa y logística de la organización para intervenir en áreas rurales y llevar a cabo proyectos comunitarios

relacionados con el medio ambiente. No obstante, la triangulación reveló una debilidad común ya que una parte significativa d ellos aprendizajes y habilidades desarrolladas sigue dependiendo de líderes individuales en lugar de procesos institucionales consolidados. Esto pone de manifiesto las limitaciones en la gestión del conocimiento dentro de la organización, debido a que las experiencias obtenidas no siempre se convierten en herramientas permanentes de aprendizaje institucional.

Respecto a la preparación para el futuro, la triangulación evidencia que ambos proyectos generaron aprendizajes organizacionales, fortalecieron capacidades institucionales y promovieron oportunidades para nuevas iniciativas. Sin embargo, persisten retos asociados a la formalización y transferencia del conocimiento, aspecto que limita parcialmente la consolidación de estos aprendizajes como capacidades institucionales permanentes.

La triangulación realizada llevó a la conclusión de que ambos proyectos lograron un éxito satisfactorio según las dimensiones propuestas por Shenhar y Dvir. Sin embargo, el Proyecto 1 refleja un nivel de éxito más integral, al conseguir una mejor conexión entre eficiencia operativa, fortalecimiento institucional, sostenibilidad y perspectiva futura. El proyecto 2 también muestra resultados positivos y un impacto significativo en la comunidad, pero sus limitaciones en la coordinación operativa y en la sostenibilidad reducen en parte su proyección estratégica.

Finalmente, los hallazgos confirman la pertinencia del modelo multidimensional de Shenhar y Dvir (2007) para la evaluación de proyectos sociales y ambientales, ya que permitieron analizar el éxito más allá del cumplimiento de tiempo, costo y alcance, incorporando elementos relacionados con el impacto en los beneficiarios, el fortalecimiento organizacional y la preparación para el futuro. Desde esta perspectiva, el éxito se configura como un fenómeno multidimensional, contextual y dinámico,

cuya comprensión requiere integrar diferentes fuentes de información y considerar tanto los resultados alcanzados como los procesos que los hicieron posibles.

## CAPITULO VI

A partir del análisis y la triangulación de la información obtenida mediante la matriz de valoración, las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, fue posible identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión de los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social durante el periodo 2021–2025. Entre los principales hallazgos se destacan el cumplimiento de objetivos, el impacto positivo en los beneficiarios y el fortalecimiento institucional, así como la necesidad de mejorar la sostenibilidad de los resultados, el seguimiento posterior y la sistematización de aprendizajes.

Con base en estos resultados, el presente capítulo tiene como propósito presentar la propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de la evaluación del éxito de los proyectos, tomando como referencia el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir. En este sentido, se plantea la implementación de un Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos, que permita fortalecer los procesos de seguimiento, control, aprendizaje organizacional y sostenibilidad institucional dentro de la Fundación Despertar Social.

# 24 Formulación de la propuesta

## 24.1 Presentación de resultados o hallazgos clave

A partir del análisis y triangulación de la información obtenida mediante la matriz de valoración, las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, se identificó que los proyectos analizados presentan resultados favorables en términos de eficiencia operativa, impacto en beneficiarios, fortalecimiento organizacional y generación de aprendizajes institucionales.

No obstante, también se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la sostenibilidad de los resultados, la sistematización de lecciones aprendidas, el seguimiento posterior al cierre de los proyectos y la consolidación de mecanismos institucionales de evaluación.

Estos hallazgos permitieron identificar la necesidad de implementar un sistema estructurado de evaluación del éxito de los proyectos, basado en el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir (2007), que fortalezca la gestión estratégica, el aprendizaje institucional y la toma de decisiones basada en evidencia dentro de la Fundación Despertar Social.

| Hallazgo identificado | Acción propuesta |
|---|---|
| **Limitada sostenibilidad de resultados** | Seguimiento a 3 y 6 meses post cierre |
| **Escasa sistematización de aprendizajes** | Base institucional de lecciones aprendidas |
| **Evaluación centrada en tiempo, costo y alcance** | Implementación del modelo multidimensional |
| **Debilidades en seguimiento institucional** | Tablero de control e indicadores |

## 24.2 Propuesta de mejora

### *24.2.1 Nombre*

Implementación de un Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos basado en el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir

### *24.2.2 Objetivo de la propuesta*

Diseñar e implementar un Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos, basado en el modelo multidimensional de Shenhar y Dvir, que fortalezca la gestión estratégica, la sostenibilidad institucional y la toma de decisiones fundamentada en evidencia en la Fundación Despertar Social.

### *24.2.3 Justificación de la propuesta*

La presente propuesta surge a partir de los hallazgos identificados en el análisis y triangulación de la información, donde se evidenció que, aunque los proyectos de la Fundación Despertar Social cumplen con sus objetivos técnicos y financieros, estas oportunidades de mejora fueron identificadas de manera recurrente en las dimensiones de impacto en beneficiarios, impacto organizacional y preparación para el futuro, evidenciando la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de evaluación y aprendizaje organizacional.

Se identificó que la evaluación se ha centrado principalmente en indicadores tradicionales como tiempo, costo y alcance (Shenhar & Dvir, 2007), dejando de lado dimensiones importantes como el impacto en los beneficiarios, el fortalecimiento organizacional y la preparación para futuros proyectos.

En consecuencia, se considera pertinente implementar un sistema institucional que permita integrar la evaluación multidimensional del éxito de los proyectos como un proceso permanente de gestión y mejora continua. (Shenhar & Dvir, 2007).

### 24.3 Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en la implementación de un Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos en la Fundación Despertar Social, basado en el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir. Este sistema permitirá evaluar los proyectos no solo desde el cumplimiento de tiempo, costo y alcance, sino también desde el impacto en los beneficiarios, el fortalecimiento organizacional y la preparación para futuras iniciativas.

### 24.4 Capacidad institucional para la implementación

La implementación del Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos se considera viable dentro de la Fundación Despertar Social debido a las capacidades técnicas y organizacionales identificadas durante el desarrollo de la presente investigación. La organización cuenta con experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos sociales y ambientales financiados por entidades públicas, organismos de cooperación y aliados estratégicos, lo que evidencia la existencia de procesos básicos de gestión y control susceptibles de fortalecimiento mediante la propuesta planteada.

Asimismo, la Fundación dispone de una estructura organizacional conformada por junta directiva, coordinadores de proyectos, equipo técnico y personal administrativo, quienes participan de

manera permanente en actividades de planeación, ejecución y seguimiento de iniciativas institucionales. Estas capacidades constituyen una base favorable para la implementación gradual del sistema, sin requerir la creación de nuevas dependencias ni la contratación de personal exclusivo para su funcionamiento.

Adicionalmente, gran parte de las herramientas propuestas pueden ser desarrolladas mediante recursos tecnológicos de uso cotidiano dentro de la organización, tales como hojas de cálculo, formularios digitales, bases documentales compartidas y plataformas virtuales de comunicación, lo que reduce significativamente los costos asociados a la implementación.

## 24.5 Enfoque estratégico de la propuesta (sistema institucional de evaluación)

El sistema no se limita a seguir cronogramas y reportar avances, está más orientado a convertir la evaluación en una herramienta de gestión estratégica al mostrar que proyectos generan mayor impacto social y sostenibilidad, además proporciona insumos para la priorización de nuevos proyectos, la asignación de recursos y la búsqueda de alianzas. Así mismo la propuesta se enfoca en generar evidencias de impacto para licitaciones, convocatorias, informes de donantes y relaciones interinstitucionales. Todo lo anterior permite que la Fundación pase de una lógica de reporte obligatorio a una lógica de mejora continua y toma de decisiones basada en datos.

## 24.6 Componentes de la propuesta

El sistema propuesto estará estructurado en cuatro componentes principales:

**Componente 1. Seguimiento de la eficiencia del proyecto**

Permitirá monitorear el cumplimiento del cronograma, presupuesto, alcance y gestión de recursos mediante herramientas de control y seguimiento periódico.

Se propone:

- Implementar matrices de seguimiento mensual.
- Establecer reuniones periódicas de control operativo.
- Diseñar formatos institucionales para monitoreo de actividades.
- Fortalecer protocolos de comunicación interna y coordinación territorial.

**Componente 2. Evaluación del impacto en beneficiarios**

Permitirá medir la percepción, satisfacción y utilidad de los proyectos en las comunidades intervenidas.

Se propone:

- Aplicar entrevistas y mecanismos participativos de retroalimentación.
- Implementar seguimiento posterior al cierre de los proyectos.
- Diseñar indicadores de sostenibilidad social y ambiental.
- Fortalecer procesos de acompañamiento comunitario.

**Componente 3. Evaluación del impacto organizacional**

Permitirá medir el aporte de los proyectos al fortalecimiento institucional.

Se propone:

Sistematizar experiencias exitosas y lecciones aprendidas.

• Consolidar bases documentales institucionales para consulta y formulación de nuevos proyectos.

- Diseñar indicadores de desempeño institucional relacionados con eficiencia operativa, sostenibilidad y formulación de proyectos.
- Implementar tableros de control para seguimiento de resultados e identificación de oportunidades de mejora.
- Fortalecer alianzas estratégicas con entidades externas.
- Implementar espacios periódicos de retroalimentación institucional y análisis de resultados.

**Componente 4. Preparación para el futuro**

Permitirá fortalecer la capacidad institucional para futuras iniciativas.

Se propone:

- Implementar estrategias de gestión del conocimiento.
- Fortalecer capacidades del talento humano.
- Desarrollar procesos de formación en gerencia de proyectos.
- Diseñar mecanismos de innovación y mejora continua.

De manera transversal, el sistema incorporará un componente de gestión del conocimiento orientado a la documentación de lecciones aprendidas, sistematización de experiencias, transferencia de buenas prácticas y fortalecimiento del aprendizaje organizacional.

## 24.7 Indicadores de desempeño del sistema propuesto

En orden con lo establecido en los componentes y el flujo operativo de la de la propuesta, se determinan una serie de indicadores para medir el desempeño o impacto de la propuesta que busca responder al objetivo central de este análisis a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del

modelo, a través de mecanismos de retroalimentación como entrevistas, matrices de seguimiento, fichas de cierre, tableros de control organizacionales, reportes semestrales, entre otros.

| Objetivo del sistema | Indicador | Periodicidad |
|---|---|---|
| **Indicadores de funcionamiento del sistema** | | |
| Fortalecer el seguimiento de los proyectos | % Proyectos evaluados mediante el sistema institucional propuesto | Semestral |
| **Indicadores de eficiencia de la gestión** | | |
| **Mejorar la eficiencia operativa** | % de cumplimiento del cronograma y el presupuesto | Semestral |
| Indicadores de impacto social | | |
| Aumentar satisfacción de beneficiarios | Índice de satisfacción de beneficiarios ( Escala de valoración de 1-5) | Semestral |
| | % de proyectos con evidencia de continuidad de actividades. | Anual |
| **Indicadores de aprendizaje y sostenibilidad organizacional** | | |
| Fortalecer aprendizaje organizacional | Número de lecciones aprendidas documentadas por proyecto | Al cierre de proyectos |
| Mejorar formulación de proyectos | Número de proyectos formulados con base en insumos derivados de lecciones aprendidas. | Anual |
| Fortalecer posicionamiento institucional | Número de convocatorias ganadas o alianzas consolidadas a partir de la evidencia de impacto avalada por el sistema. | Anual |

### 24.8 Producto Final y mecanismos de uso

El sistema institucional de evaluación propuesto será un conjunto estructurado de herramientas y procesos, que se materializa en los siguientes recursos:

1. Un manual organizacional de evaluación de éxito de proyectos sustentado en criterios y las dimensiones del modelo utilizado para evaluar los proyectos objeto de estudio de esta investigación.
2. Un tablero de control institucional ya sea físico o digital en el que se pueda consolidar la información de eficiencia, impacto social, impacto institucional y preparación para el futuro.
3. Una base de datos de lecciones aprendidas, buenas prácticas y metodologías accesible para la formulación de nuevos proyectos.

### 24.9 Flujo operativo del sistema

El correcto funcionamiento del sistema institucional de evaluación se llevará a cabo mediante un proceso continuo de recolección, análisis, retroalimentación y uso estratégico de la información generada durante la ejecución de los proyectos.

En primer lugar, los líderes de proyecto realizarán el diligenciamiento periódico de matrices de seguimiento, formatos de evaluación e instrumentos de monitoreo definidos por la organización alimentados por proyectos ejecutados en la fundación. Posteriormente, esta información será consolidada por el Coordinador de Proyectos y revisada por la Dirección Ejecutiva, permitiendo identificar avances, dificultades y oportunidades de mejora.

La información recopilada será organizada mediante bases documentales y reportes institucionales que facilitarán la sistematización de experiencias, el análisis de indicadores y la generación de lecciones aprendidas.

Finalmente, los resultados obtenidos serán utilizados como insumo para la toma de decisiones, la formulación de nuevos proyectos, el fortalecimiento institucional y la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos dentro de la Fundación Despertar Social La Dirección Ejecutiva será responsable de la supervisión general del sistema, mientras que el Coordinador de Proyectos liderará su operación y consolidación. Los líderes de proyecto serán responsables de la recolección y reporte de la información correspondiente a cada intervención.

### 24.10 Responsables de implementación

| Responsable | Función |
|---|---|
| **Junta Directiva** | Aprobar lineamientos y seguimiento estratégico |
| **Coordinador de proyectos** | Coordinar implementación del sistema |
| | Aplicar instrumentos y reportar información |
| **Área administrativa-financiera** | Consolidar información presupuestal |
| **Equipo técnico** | Recolectar evidencias y participar en evaluaciones |

### 24.11 Periodicidad de aplicación del sistema

La implementación del Sistema institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos requiere una periodicidad definida que garantice la generación oportuna de información para el seguimiento institucional y la toma de decisiones basada en evidencia. De esta forma, la aplicación de los diferentes instrumentos y mecanismos de evaluación se realizará de manera articulada durante todo el ciclo de vida de los proyectos.

El seguimiento operativo relacionado con el cumplimiento de actividades, cronograma, presupuesto y gestión de recursos será realizado mensualmente por los líderes de proyecto mediante el diligenciamiento de matrices de seguimiento y formatos institucionales de control.

Las reuniones de seguimiento y revisión de avances se efectuarán con periodicidad trimestral, permitiendo analizar el comportamiento de los indicadores definidos, identificar riesgos de ejecución y establecer acciones correctivas o preventivas cuando sea necesario.

La evaluación de la percepción y satisfacción de los beneficiarios se desarrollará semestralmente en proyectos de ejecución prolongada y al cierre de cada proyecto mediante entrevistas, encuestas o mecanismos participativos de retroalimentación adaptados al contexto de intervención.

Por su parte, la sistematización de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas se realizará al finalizar cada proyecto como parte obligatoria del proceso de cierre, garantizando la conservación y transferencia del conocimiento institucional generado.

Asimismo, se efectuará un seguimiento posterior al cierre de los proyectos a los tres (3) y seis (6) meses, con el propósito de identificar la permanencia de los resultados alcanzados, evaluar elementos de sostenibilidad y recopilar información para futuros procesos de formulación y mejora institucional.

Finalmente, de manera anual, la junta directiva y el coordinador de proyectos consolidarán un informe institucional de evaluación del éxito de los proyectos, el cual integrará los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones del modelo de Shenhar y Dvir y servirá como insumo para la planificación estratégica, la gestión de alianzas y la formulación de nuevas iniciativas.

## 24.12 Mecanismos de aprendizaje y retroalimentación

Cada proyecto finalizado y cerrado entregara como insumo:

1. Documento de lecciones aprendidas ( Qué funcionó, qué no, cómo se puede repetir o mejorar)
2. Un análisis de fortalezas y debilidades por dimensión evaluada.
3. Una propuesta de ajuste metodológica para proyectos futuros, que será validada por el coordinador del proyecto y la junta directiva.

Anualmente se construirá un informe institucional en el que se plasme el resumen o la presentación general de los proyectos ejecutados, los principales logros de cada proyecto clasificados por tipos de proyectos, tendencias en impacto social, principales desafíos operativos y planes de mejora para el siguiente año o siguiente proyecto, con el fin de alimentar la planificación estratégica organizacional.

El sistema se apoyará en tableros de control institucional, en los que se presente la información actual de la organización en cuanto a formulación y ejecución de proyectos se refiere, como:

- Número de proyectos activos, cerrados y evaluados.
- Porcentaje de cumplimiento de cronograma y presupuesto.
- Índice de satisfacción de beneficiarios promedio.
- Numero de lecciones aprendidas implementadas.

Este tablero estará disponible en reuniones de junta directiva y de proyectos y será actualizado trimestralmente, permitiendo visualizar rápidamente el desempeño organizacional y tomar decisiones de reasignación de recursos, ajustes metodológicos o búsqueda de nuevas alianzas.

### 24.13 Condiciones mínimas para la implementación y sostenibilidad

Para garantizar el funcionamiento efectivo y la permanencia del sistema en el tiempo, se requiere el cumplimiento de algunas condiciones institucionales mínimas. En primer lugar, es necesario el compromiso de la junta directiva y de los líderes de proyecto para incorporar la evaluación como parte integral de la gestión organizacional y no únicamente como un requisito de reporte.

En segundo lugar, se requiere la asignación de responsabilidades específicas relacionadas con la recolección, análisis y consolidación de información, así como la actualización periódica de indicadores y tableros de control.

Por último, la sostenibilidad del sistema dependerá de la integración de sus instrumentos dentro de los procedimientos habituales de formulación, seguimiento, cierre y evaluación de proyectos, garantizando que su aplicación forme parte de la dinámica organizacional permanente de la Fundación.

### 24.14 Riesgos y barreras de implementación

Entre las principales barreras potenciales que pueden presentarse en el curso de la implementación del sistema, se logran identificar la resistencia inicial a la adopción de nuevos procedimientos, las limitaciones de tiempo del personal para el diligenciamiento de instrumentos de

evaluación, la rotación de talento humano y las restricciones presupuestales que puedan afectar los procesos de seguimiento posterior al cierre de los proyectos.

Asimismo, existe el riesgo de que los procesos de seguimiento y evaluación se concentren únicamente en algunos proyectos o dependan excesivamente de determinados líderes institucionales, limitando la continuidad del sistema ante cambios organizacionales o rotación de personal.

Para mitigar estos riesgos, se propone desarrollar procesos de capacitación continua, establecer procedimientos estandarizados de recolección y análisis de información, fortalecer la documentación institucional y promover la apropiación colectiva del sistema por parte de todos los actores involucrados en la gestión de proyectos.

| Riesgo | Impacto | Mitigación |
|---|---|---|
| **Baja participación del personal** | Información incompleta | Capacitación y acompañamiento |
| **Falta de actualización de formatos** | Evaluación deficiente | Revisiones semestrales |
| **Rotación de personal** | Pérdida de conocimiento | Manuales y repositorio institucional |
| **Limitaciones presupuestales** | Reducción del seguimiento | Integrar costos a proyectos futuros |

## 25 Sustento teórico de la propuesta

La propuesta se fundamenta en el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir, quienes plantean que el éxito de los proyectos debe evaluarse desde una perspectiva integral y

dinámica, considerando no solo indicadores operativos, sino también el impacto estratégico y organizacional generado.

Según este enfoque, el éxito de los proyectos se estructura en cuatro dimensiones:

Eficiencia del proyecto.

Impacto en el beneficiario.

Impacto en la organización.

Preparación para el futuro.

Este modelo resulta pertinente para organizaciones sociales como la Fundación Despertar Social, debido a que permite valorar aspectos relacionados con sostenibilidad, fortalecimiento institucional, impacto comunitario y aprendizaje organizacional.

Asimismo, la propuesta se articula con principios de mejora continua planteados en modelos de gestión organizacional y estándares internacionales de gestión de proyectos y calidad, los cuales resaltan la importancia del seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones basada en evidencia.

### 25.1 Resultados esperados

Se espera que la Fundación Despertar Social consolide un sistema institucional de evaluación del éxito de los proyectos integrado a sus procesos de planificación y gestión. Asimismo, se proyecta un incremento en el porcentaje de proyectos evaluados bajo criterios multidimensionales, una mayor disponibilidad de evidencia para procesos de rendición de cuentas y cooperación, y el fortalecimiento de

la toma de decisiones estratégicas basadas en información verificable. De igual manera, se espera fortalecer la capacidad institucional para la formulación de proyectos, la gestión de alianzas estratégicas y el acceso a nuevas oportunidades de financiación

## 25.2 Recomendaciones

Se recomienda mantener mecanismos de seguimiento posterior al cierre de los proyectos y utilizar de manera sistemática la información generada por el sistema organizacional de evaluación para apoyar los procesos de mejora continua y toma de decisiones.

Se recomienda fortalecer la participación de los beneficiarios desde las etapas de formulación, ejecución y cierre de los proyectos, así como consolidar alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, académicas y organismos de cooperación que contribuyan a la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Se recomienda institucionalizar el uso de mecanismos de seguimiento posterior al cierre de los proyectos, así como la consulta permanente de las lecciones aprendidas, buenas prácticas e información contenida en el sistema institucional de evaluación, con el propósito de fortalecer el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

# CAPITULO VII

## 26 Cronograma

Para garantizar la implementación efectiva del Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos en la Fundación Despertar Social, se establece el siguiente cronograma diseñado por etapas, actividades, responsables, entregables y tiempos proyectados. El cronograma propuesto responde a los hallazgos identificados durante la investigación, particularmente aquellos relacionados con la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación, seguimiento, sostenibilidad y gestión del conocimiento dentro de la Fundación Despertar Social.

La planificación temporal fue creada tomando en cuenta criterios de viabilidad institucional, disponibilidad operativa y participación del personal de la Fundación. Aunque la fase inicial de implementación se estima en seis meses, se prevé luego una etapa de sostenibilidad y mejora continua, enfocada en fortalecer la integración del sistema de evaluación por parte de la institución.

### Paso 1. Pasos de implementación

La implementación del sistema institucional para evaluar el éxito de los proyectos, se organiza en cinco etapas principales, que son las siguientes:

### Etapa de planificación y divulgación

Se centra en presentar la propuesta de manera institucional, sensibilizar al equipo de trabajo y coordinar las actividades iniciales para la implementación.

**Etapa de diagnóstico y diseño técnico**

Tiene como objetivo identificar las necesidades de la institución, revisar los procesos actuales y crear herramientas técnicas para la evaluación y el seguimiento.

**Etapa de ejecución operativa**

Se concentra en la creación de formularios, protocolos, matrices e instrumentos requeridos para el funcionamiento del sistema.

**Etapa de formación y prueba piloto**

Está orientada hacia el fortalecimiento de las habilidades del personal y a la validación inicial del sistema a través de una prueba piloto.

**Etapa de evaluación, ajuste y sostenibilidad**

Está enfocada en analizar los resultados, realizar mejoras y establecer mecanismos que aseguren la sostenibilidad del sistema en la institución.

**Paso 2. Actividades, responsables y entregables**

| Etapa | Actividad | Responsable(s) | Entregable / Hito |
|---|---|---|---|
| **Planificación y divulgación** | Presentación de la propuesta institucional. | Junta directiva y equipo formulador. | Acta de socialización. |
| | Sensibilización del personal. | Coordinación administrativa. | Registro o lista de asistencia. |
| | Conformación del equipo líder del sistema. | Junta directiva. | Comité institucional establecido. |
| **Diagnóstico y diseño técnico** | Evaluación de los procedimientos de monitoreo vigentes. | Equipo técnico de proyectos. | Reporte de diagnóstico. |
| | Identificación de requerimientos institucionales. | Coordinación de proyectos. | Matriz de necesidades. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Diseño de indicadores de evaluación. | Equipo técnico. | Matriz de indicadores. |
| | Diseño de matriz de evaluación multidimensional. | Equipo formulador. | Herramienta validada. |
| **Ejecución operativa** | Creación de plantillas de monitoreo. | Área administrativa. | Plantillas institucionales. |
| | Diseño de protocolos de reporte y comunicación. | Coordinación institucional. | Manual de protocolos. |
| | Validación técnica de herramientas. | Comité institucional. | Acta de validación. |
| **Formación y prueba piloto** | Diseño del programa de capacitación. | Talento humano. | Programa de Formación. |
| | Jornadas de capacitación al personal. | Junta directiva y coordinación del proyecto. | Evidencias de capacitación. |
| | Aplicación piloto del sistema. | Coordinación de proyectos. | Informe inicial. |
| | Recolección y análisis de información. | Equipo técnico. | Base de datos y reporte. |
| **Evaluación, ajuste y sostenibilidad** | Evaluación de los resultados del proyecto piloto. | Junta directiva, Coordinación del proyecto, equipo técnico/ operativo. | Informe de evaluación y/o análisis. |
| | Ajustes o modificaciones en las metodologías y tecnologías. | Equipo formulador. | Versión ajustada y revisada del sistema. |
| | Socialización de resultados finales. | Junta directiva. | Informe final. |
| | Elaboración de un plan de sostenibilidad. | Junta directiva y coordinación. | Plan de sostenibilidad. |

**Paso 3. Definición de tiempos estimados**

La etapa inicial para poner en marcha el sistema está planificada para desarrollarse en un lapso aproximado de seis meses. Este periodo abarca las etapas de diseño, validación y la implementación de un piloto del sistema institucional de evaluación.

Sin embargo, dado que la asimilación por parte de la organización y el establecimiento de una cultura de evaluación necesitan procesos continuos de refuerzo institucional, se sugiere una segunda

etapa orientada a la sostenibilidad y a la mejora constante a mediano plazo. Esta fase permitirá llevar a cabo revisiones periódicas, actualizar indicadores y fortalecer las capacidades institucionales para asegurar la permanencia y eficacia del sistema.

De esta manera, los seis meses estipulados representan una fase inicial de implementación operativa y validación institucional, y no la consolidación final del sistema.

| **Fases / Actividades** | **Mes 1** | **Mes 2** | **Mes 3** | **Mes 4** | **Mes 5** | **Mes 6** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Etapa 1. Planificación y divulgación.** | | | | | | |
| **Presentación de la propuesta institucional.** | X | | | | | |
| **Sensibilización del personal.** | X | X | | | | |
| **Conformación del equipo líder del sistema.** | X | | | | | |
| **Hito: aprobación institucional de la propuesta.** | X | | | | | |
| **Etapa 2. Diagnóstico y diseño técnico.** | | | | | | |
| **Evaluación de los procedimientos de monitoreo vigentes.** | X | X | | | | |
| **Identificación de necesidades institucionales.** | X | X | | | | |
| **Diseño de indicadores.** | | X | X | | | |
| **Diseño de matriz multidimensional.** | | X | X | | | |
| **Punto de revisión: validación técnica de indicadores.** | | | X | | | |
| **Etapa 3. Ejecución operativa.** | | | | | | |
| **Elaboración de plantillas institucionales.** | | | X | X | | |
| **Diseño de protocolos y reportes de comunicación.** | | | X | X | | |
| **Validación de herramientas.** | | | | X | | |
| **Entregable: manual operativo del sistema.** | | | | X | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Etapa 4. Formación y Prueba piloto.** | | | | | | |
| **Diseño del programa de capacitación.** | | | X | | | |
| **Jornadas de Capacitación al personal.** | | | | X | X | |
| **Aplicación piloto del sistema.** | | | | X | X | |
| **Recolección y análisis de información.** | | | | X | X | |
| **Punto de revisión: evaluación piloto.** | | | | | X | |
| **Etapa 5. Evaluación, ajuste y sostenibilidad.** | | | | | | |
| **Evaluación de resultados.** | | | | | X | |
| **Ajustes en las metodologías y tecnologías.** | | | | | X | X |
| **Socialización de resultados finales.** | | | | | | X |
| **Elaboración del plan de sostenibilidad.** | | | | | | X |
| **Hito final: Implementación y validación institucional del sistema.** | | | | | | X |

El cronograma sugerido facilita la implementación del sistema de evaluación de manera escalonada, ordenada y con participación activa. Luego, se prevé el desarrollo técnico de los indicadores, matrices y herramientas de monitoreo, que servirán como base funcional del sistema de evaluación institucional. Además, se incluyen actividades para la validación técnica y los puntos de control que permiten asegurar el logro de los objetivos planteados antes de proceder a nuevas fases.

El seguimiento del cronograma será realizado por el Coordinador de Proyectos mediante la verificación periódica del cumplimiento de actividades, entregables e hitos definidos para cada etapa.

Por último, se contempla una etapa de sostenibilidad y mejora continua, reconociendo que el establecimiento de una cultura organizacional centrada en la evaluación del éxito de los proyectos necesita de procesos constantes de ajuste, aprendizaje institucional y desarrollo de capacidades.

# 27 Presupuesto

Con el fin de evaluar la viabilidad económica de poner en marcha el Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos en la Fundación Despertar Social, se llevó a cabo una estimación minuciosa de los fondos necesarios para llevar a cabo las tareas establecidas en el calendario institucional.

El presupuesto se organizó tomando en cuenta criterios de sensatez, alcance operacional, disponibilidad dentro de la institución y viabilidad financiera, lo que permitió crear un vínculo directo entre las tareas sugeridas, los recursos requeridos y los gastos relacionados con cada etapa del proyecto.

Además, se consideraron los recursos humanos, materiales, tecnológicos y logísticos necesarios para asegurar la correcta implementación, seguimiento y fortalecimiento del sistema de evaluación institucional.

Los valores presentados corresponden a una estimación referencial elaborada con multas de planeación y viabilidad de la propuesta, por lo que podrán ajustarse de acuerdo con las condiciones operativas y financieras de la Fundación.

| Etapa / Actividad | Recurso requerido | Cantidad estimada | Valor unitario aproximado | Valor total (COP) |
|---|---|---|---|---|
| **Etapa 1. Planificación y divulgación.** | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Socialización institucional de la propuesta** | Material de apoyo y logística | 2 jornadas | $250.000 | $500.000 |
| **Sensibilización del personal.** | Facilitador y refrigerios | 2 jornadas | $400.000 | $800.000 |
| **Conformación del comité institucional.** | Apoyo administrativo | 1 actividad | $300.000 | $300.000 |
| **Subtotal Etapa 1** | | | | **$1.600.000** |
| **Etapa 2. Diagnóstico y diseño técnico.** | | | | |
| **Revisión de procesos institucionales.** | Profesional de apoyo | 1 mes | $1.200.000 | $1.200.000 |
| **Diseño de indicadores de evaluación.** | Equipo técnico | 1 mes | $1.000.000 | $1.000.000 |
| **Diseño de matrices de seguimiento.** | Profesional metodológico | 1 actividad | $1.300.000 | $1.300.000 |
| **Validación técnica de herramientas.** | Comité institucional | 2 sesiones | $250.000 | $500.000 |
| **Subtotal Etapa 2** | | | | **$4.000.000** |
| **Etapa 3. Ejecución operativa.** | | | | |
| **Elaboración de formatos institucionales.** | Papelería e impresiones | 1 paquete | $700.000 | $700.000 |
| **Diseño de protocolos de comunicación.** | Profesional de apoyo | 1 actividad | $800.000 | $800.000 |
| **Organización documental y archivo.** | Material administrativo | 1 paquete | $500.000 | $500.000 |
| **Herramientas tecnológicas y almacenamiento.** | Software e internet | 2 meses | $500.000 | $1.000.000 |
| **Subtotal Etapa 3** | | | | **$3.000.000** |
| **Etapa 4. Formación y prueba piloto.** | | | | |
| **Diseño del plan de capacitación.** | Facilitador | 1 actividad | $600.000 | $600.000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Jornadas de capacitación.** | Honorarios y logística | 3 jornadas | $700.000 | $2.100.000 |
| **Implementación piloto del sistema.** | Equipo técnico | 2 meses | $1.000.000 | $2.000.000 |
| **Seguimiento y recolección de información.** | Transporte y apoyo operativo | 2 meses | $500.000 | $1.000.000 |
| **Subtotal Etapa 4** | | | | **$5.700.000** |
| **Etapa 5. Evaluación, ajuste y sostenibilidad.** | | | | |
| **Evaluación de resultados.** | Profesional evaluador | 1 actividad | $900.000 | $900.000 |
| **Ajustes metodológicos.** | Equipo técnico | 1 actividad | $800.000 | $800.000 |
| **Socialización de resultados.** | Logística institucional | 1 jornada | $500.000 | $500.000 |
| **Diseño de estrategia de sostenibilidad.** | Equipo coordinador | 1 actividad | $1.000.000 | $1.000.000 |
| **Subtotal Etapa 5** | | | | **$3.200.000** |
| **TOTAL** | | | | **$17.500.000** |

Con el fin de identificar las áreas de mayor inversión dentro del proyecto, se realizó la siguiente distribución porcentual del presupuesto:

| **Componente** | **Valor (COP)** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| Recursos humanos | $9.800.000 | 56 % |
| Capacitación y formación | $2.700.000 | 15 % |
| Recursos tecnológicos | $1.000.000 | 6 % |
| Recursos materiales y papelería | $1.700.000 | 10 % |
| Recursos logísticos | $1.300.000 | 7 % |
| Seguimiento y evaluación | $1.000.000 | 6 % |
| **TOTAL** | **$17.500.000** | **100 %** |

El estudio muestra que la parte más significativa del presupuesto está dedicada al personal y desarrollo de habilidades, ya que la propuesta en marcha del sistema necesita apoyo técnico, formación y monitoreo constante.

El presupuesto sugerido está directamente vinculado con las acciones establecidas en el cronograma institucional, lo que facilita la identificación precisa de cómo se utilizan los recursos financieros en cada etapa de implementación.

| **Actividad del cronograma** | **Recurso asociado** | **Costo estimado** |
|---|---|---|
| **Socialización institucional** | Logística y materiales | $500.000 |
| **Diseño de indicadores** | Equipo técnico especializado | $1.000.000 |
| **Elaboración de formatos** | Papelería y diseño documental | $700.000 |
| **Capacitación del talento humano** | Facilitador y jornadas formativas | $2.700.000 |
| **Implementación piloto** | Seguimiento técnico | $2.000.000 |
| **Evaluación de resultados** | Profesional evaluador | $900.000 |
| **Estrategia de sostenibilidad** | Planeación institucional | $1.000.000 |
| **TOTAL** | | **$8.800.000** |

Esta relación refuerza la consistencia tanto metodológica como económica de la propuesta, ya que cada actividad dispone de recursos específicos para su realización.

Desde el punto de vista institucional, establecer el Sistema Institucional de Evaluación del Éxito de los Proyectos implica una inversión estratégica que podría aportar beneficios tanto organizativos como técnicos y financieros en el mediano y largo plazo. Esto se debe a que facilitará el fortalecimiento de las etapas de formulación, planificación, monitoreo y evaluación de proyectos, lo que permitirá una

toma de decisiones fundamentada en evidencia y elevará la calidad de las iniciativas realizadas por la Fundación.

Además, la inclusión de indicadores y herramientas de seguimiento ayudará a mejorar el uso de los recursos institucionales, ya que permitirá detectar errores operativos, demoras y debilidades en la ejecución de los proyectos. Asimismo, el sistema apoyará la recolección de información institucional, la documentación de experiencias y la creación de aprendizajes organizacionales que serán valiosos para futuras intervenciones sociales.

También, las capacitaciones aumentarán las habilidades del personal en la gestión de proyectos, seguimiento y evaluación, lo que ampliará la capacidad operativa y seguimiento, mejorará la credibilidad de la institución ante entidades financiadoras y organismos colaboradores, lo que incrementará las oportunidades de participar en convocatorias, formar alianzas estratégicas y acceder a fuentes externas de financiamiento.

En conclusión, el sistema sugerido ayudará a fortalecer la organización y a establecer procesos continuos de mejora, promoviendo la sostenibilidad institucional de la Fundación Despertar Social en el largo plazo.

### 27.1 Viabilidad financiera de la propuesta

El análisis del presupuesto proyectado demuestra ser factible para la Fundación Despertar Social, ya que una buena parte de los recursos puede ser administrada a través de las capacidades

institucionales ya existentes, aprovechando al máximo el personal, la tecnología y la administración dentro de la organización.

Además, la propuesta no necesita grandes inversiones en infraestructuras ni en tecnología especializada costosa, lo que hace posible su implementación de manera gradual y escalonada. Igualmente, el enfoque colaborativo y la integración del sistema en los procesos rutinarios de planificación y monitoreo institucional ayudan a disminuir los gastos operativos y a reforzar la sostenibilidad económica del proyecto.

Por último, la relación entre la inversión y los beneficios esperados muestran que la propuesta no es solo económicamente viable, sino también estratégicamente adecuada para fortalecer la capacidad institucional de la Fundación Despertar Social en la planificación y evaluación de iniciativas sociales.

## 27.2 Factibilidad y viabilidad de la propuesta

La ejecución del Sistema Institucional para Evaluar el Éxito de los Proyectos en la Fundación Despertar Social implica examinar los aspectos técnicos, operativos, éticos, ambientales y financieros que permitan establecer si la propuesta es factible de llevar a cabo de forma realista, sostenible y alineada con las capacidades de la organización.

Bajo esta perspectiva, la viabilidad no se limita a declarar que la propuesta es ejecutable, evidenciar que hay recursos disponibles, habilidades organizacionales, condiciones metodológicas y

opciones financieras que facilitan su efectiva implementación dentro del contexto institucional de la Fundación.

### *27.2.1 Viabilidad técnica*

La propuesta es factible desde el punto de vista técnico, ya que la Fundación Despertar Social posee las habilidades organizacionales necesarias, experiencia en la implementación de proyectos sociales y algunas herramientas tecnológicas que permiten establecer un sistema de seguimiento y evaluación institucional.

- En cuanto al aspecto técnico, la organización cuenta con:
- Experiencia previa en la creación y desarrollo de proyectos sociales y comunitarios.
- Personal capacitado en aspectos administrativos y operativos.
- Equipos informáticos básicos.
- Conexión institucional a internet.
- Programas de oficina para la gestión de documentos y seguimiento.
- Conocimientos básicos en la gestión de información institucional.

Adicionalmente, la propuesta no necesita una infraestructura tecnológica compleja ni software costoso, dado que, en una primera fase, el sistema puede funcionar con herramientas digitales que son accesibles y económicas.

Para llevar a cabo la implementación del sistema, se prevé utilizar las siguientes herramientas:

| Herramienta | Finalidad |
|---|---|
| **Microsoft Excel.** | Consolidación de indicadores y bases de datos. |
| **Microsoft Forms.** | Recolección de información y aplicación de instrumentos. |
| **Google Drive o OneDrive.** | Almacenamiento digital y respaldo documental. |
| **Microsoft Word.** | Elaboración de formatos institucionales. |
| **Cronogramas tipo Gantt.** | Seguimiento de actividades. |
| **Matrices de evaluación multidimensional.** | Medición del éxito de proyectos. |
| **Carpetas digitales institucionales.** | Organización documental. |

La información obtenida será guardada en bases de datos digitales estructuradas por proyectos, lo que permitirá consolidar indicadores de seguimiento, informes regulares y evidencias institucionales. Adicionalmente, se plantea crear formatos automatizados simples en la herramienta de Microsoft Excel para registrar y analizar indicadores referentes a:

- Cumplimiento de plazos.
- Ejecución del presupuesto.
- Alcance de metas.
- Satisfacción de beneficiarios.
- Impacto en la institución y la comunidad.

Asimismo, el modelo multidimensional de Aaron J. Shenhar y Dov Dvir ofrece un enfoque metodológico claro que facilita la adaptación del sistema a las dinámicas organizativas de la fundación. Sin embargo, se entiende que la implementación técnica exigirá un proceso gradual de formación y fortalecimiento institucional, especialmente en áreas relacionadas con la sistematización de datos y gestión de indicadores. Por lo tanto, se considera que la propuesta es técnicamente factible, ya que los

requisitos tecnológicos y metodológicos son compatibles con las capacidades actuales de la organización y pueden desarrollarse progresivamente.

### *27.2.2 Viabilidad operativa*

La propuesta demuestra que es operativamente viable, ya que se puede integrar de manera gradual en los procesos administrativos y metodológicos que actualmente lleva a cabo la Fundación Despertar Social.

La organización posee experiencia en la labor comunitaria, la coordinación de proyectos y la articulación con otras instituciones, lo que favorece la inclusión de mecanismos más organizados para el seguimiento y la evaluación. Además, las herramientas sugeridas, matrices de seguimiento, formatos institucionales, reuniones de control y espacios de retroalimentación fueron elaboradas teniendo en cuenta la realidad operativa de la Fundación, evitando procedimientos muy complicados o difíciles de implementar. No obstante, desde un enfoque realista, también se han detectado posibles limitaciones operativas que podrían impactar el proceso de implementación:

- Resistencia al cambio en la organización por parte del personal.
- Sobrecarga en las actividades operativas debido a nuevas tareas de seguimiento.
- Limitaciones temporales del personal.
- Cambios frecuentes en el equipo institucional.
- Dificultades para la apropiación inicial del sistema.
- Necesidad de formación continua.

Ante estas circunstancias, la propuesta incluye estrategias de mitigación para ayudar en la adaptación de la institución, tales como:

| Riesgo operativo identificado | Estrategia de mitigación |
|---|---|
| **Resistencia al cambio.** | Socialización y participación del personal. |
| **Sobrecarga laboral.** | Implementación gradual del sistema. |
| **Rotación del personal.** | Estandarización de formatos y procesos. |
| **Bajo manejo técnico.** | Capacitación y acompañamiento. |
| **Dificultades de sostenibilidad.** | Integración del sistema a procesos institucionales. |

Otro punto importante es la actitud de la institución hacia la mejora constante y el fortalecimiento de la organización, lo cual se refleja en el interés de la Fundación por analizar los resultados y efectos de los proyectos llevados a cabo entre 2021 y 2025. Asimismo, la introducción gradual del sistema permite repartir las tareas en diversas etapas, disminuyendo los efectos operativos y ayudando a que el equipo se adapte de manera progresiva.

En este contexto, la propuesta es viable desde el punto de vista operativo ya que se alinea con la estructura organizativa y funcional de la Fundación, aunque requiere de procesos continuos de apoyo y fortalecimiento institucional para asegurar su sostenibilidad.

### *27.2.3 Viabilidad ética*

La propuesta se considera ética porque fomenta valores como la transparencia, la participación, la responsabilidad de las instituciones y el respeto por las personas involucradas en los proyectos.

En la creación del sistema de evaluación, se da prioridad a:

- El tratamiento responsable y confidencial de la información obtenida.
- La participación voluntaria de los colaboradores y beneficiarios.
- La aplicación ética de entrevistas y herramientas de evaluación.
- Los datos de las instituciones y de las comunidades que se protegieron.
- La claridad en los procesos de seguimiento y evaluación de resultados.

Además, la propuesta tiene como objetivo fortalecer procesos que beneficien a las comunidades involucradas y mejoren la institución, evitando que puedan causar efectos nocivos en los participantes. Igualmente, el sistema de evaluación facilitará la creación de procesos más objetivos y claros en la toma de decisiones, promoviendo aprendizajes organizacionales fundamentados en la evidencia y la participación de las instituciones. Por lo tanto, la propuesta se alinea con principios éticos vinculados a la responsabilidad social, la integridad de las instituciones y el respeto hacia las comunidades impactadas.

### *27.2.4 Viabilidad ambiental*

La propuesta muestra viabilidad desde el punto de vista ambiental, ya que las actividades que se llevan a cabo tienen un mínimo impacto ambiental y, además, refuerzan los procesos institucionales vinculados con la sostenibilidad y la gestión responsable.

El sistema de evaluación se centra en el uso de herramientas digitales y métodos virtuales para almacenar información, ayudando a reducir el uso excesivo de papel y materiales físicos.

Además, las actividades sugeridas no requieren construcciones físicas ni intervenciones directas en el medio ambiente, se apoya la organización digital de la información institucional, se mejora el seguimiento de indicadores que están relacionados con el impacto social y ambiental de los proyectos y se promueve una cultura institucional que valore el uso responsable de los recursos. Por otro lado, teniendo en cuenta que muchos de los proyectos llevados a cabo por la Fundación tienen un enfoque social y ambiental, el sistema permitirá fortalecer los mecanismos de seguimiento relacionados con la sostenibilidad y el impacto en la comunidad.

Por lo tanto, la propuesta es ambientalmente viable porque no provoca impactos negativos significativos y favorece procesos de sostenibilidad en la institución.

### *27.2.5 Viabilidad financiera*

La propuesta muestra factibilidad económica ya que los gastos calculados para llevar a cabo el proyecto son adecuados, están en línea con el alcance institucional y son compatibles con las habilidades operativas de la Fundación Despertar Social.

El costo previsto para la etapa inicial de ejecución es de alrededor de $17.500.000 COP, que se dividen entre personal, formación, tecnología, logística y actividades de monitoreo y evaluación.

### *27.3 Distribución financiera de la propuesta*

| Concepto | Cantidad / Tiempo estimado | Valor estimado (COP) |
|---|---|---|
| **Profesional de apoyo.** | 6 meses | $4.800.000 |
| **Facilitador de capacitación.** | 3 jornadas | $2.100.000 |
| **Recursos tecnológicos.** | Software, internet y almacenamiento | $1.000.000 |
| **Papelería y materiales.** | Impresiones y formatos | $1.700.000 |
| **Transporte y logística.** | Reuniones y actividades territoriales | $1.300.000 |
| **Seguimiento y evaluación.** | Recolección y análisis de información | $2.600.000 |
| **Contingencias operativas.** | Gastos imprevistos | $2.000.000 |
| **TOTAL** | | **$17.500.000** |

## 27.4 Análisis de riesgos por dimensiones

### *27.4.1 Riesgos técnicos*

Uno de los principales riesgos técnicos está relacionado con las limitaciones en el manejo de herramientas de seguimiento y evaluación por parte del personal institucional. Aunque la Fundación cuenta con experiencia en ejecución de proyectos, pueden existir dificultades iniciales en la apropiación metodológica del modelo multidimensional de evaluación propuesto.

Asimismo, la ausencia de procesos previos estandarizados de sistematización y gestión del conocimiento podría generar retrasos en la consolidación de indicadores, formatos y mecanismos de seguimiento institucional.

Otro riesgo identificado corresponde a posibles limitaciones tecnológicas, especialmente relacionadas con disponibilidad de equipos, conectividad o manejo de herramientas digitales para almacenamiento y procesamiento de información.

No obstante, estos riesgos pueden mitigarse mediante procesos de capacitación progresiva, acompañamiento técnico y adaptación gradual de las herramientas propuestas.

### *27.4.2 Riesgos operativos*

En la dimensión operativa, uno de los principales riesgos corresponde a la posible resistencia al cambio organizacional, debido a que la implementación del sistema implica nuevas dinámicas de seguimiento, documentación y control institucional.

De igual manera, las múltiples responsabilidades operativas del equipo de trabajo podrían afectar la continuidad o periodicidad de algunas actividades de evaluación y monitoreo.

También existe el riesgo de que los procesos de seguimiento pierdan prioridad frente a necesidades operativas inmediatas de los proyectos en ejecución, especialmente en contextos de alta carga laboral o limitación de recursos humanos.

Sin embargo, la implementación gradual de la propuesta y la participación activa del equipo institucional pueden favorecer la apropiación del sistema y disminuir estos riesgos.

### *27.4.3 Riesgos éticos*

En el componente ético, uno de los riesgos identificados está relacionado con el manejo adecuado de la información recolectada durante entrevistas, procesos de seguimiento y mecanismos de retroalimentación institucional y comunitaria.

Existe la posibilidad de presentar sesgos en la interpretación de resultados o dificultades para garantizar la participación abierta y transparente de algunos actores involucrados.

Asimismo, pueden surgir riesgos asociados a la confidencialidad de la información institucional o comunitaria si no se establecen protocolos claros de manejo y protección de datos.

Para reducir estos riesgos, resulta fundamental fortalecer principios de transparencia, consentimiento informado, participación voluntaria y manejo responsable de la información durante todo el proceso de implementación.

### *27.4.4 Riesgos ambientales*

Aunque la propuesta no genera impactos ambientales significativos, pueden presentarse riesgos menores relacionados con el uso de materiales físicos, consumo de recursos y desplazamientos territoriales para actividades de seguimiento y capacitación.

Asimismo, si no se promueve adecuadamente el uso de herramientas digitales, podrían incrementarse prácticas de impresión innecesaria o consumo excesivo de papelería institucional.

No obstante, estos riesgos son de baja magnitud y pueden mitigarse mediante estrategias de digitalización documental, optimización de recursos y fortalecimiento de prácticas institucionales sostenibles.

### *27.4.5 Riesgos financieros*

En la dimensión financiera, uno de los principales riesgos está relacionado con la disponibilidad limitada de recursos económicos para garantizar la continuidad y sostenibilidad del sistema de evaluación en el largo plazo.

La dependencia de recursos externos o de financiación de proyectos podría afectar parcialmente algunas actividades de capacitación, seguimiento o fortalecimiento tecnológico.

Asimismo, pueden presentarse incrementos no previstos en costos operativos, logísticos o administrativos durante la implementación de la propuesta.

Sin embargo, la propuesta fue diseñada bajo criterios de racionalidad financiera y aprovechamiento de capacidades institucionales existentes, lo que disminuye significativamente el nivel de riesgo económico.

Además, la implementación gradual permite ajustar recursos según las posibilidades presupuestales de la Fundación.

## 27.5 Limitaciones de la propuesta

La principal limitación de la propuesta radica en que fue diseñada a partir del análisis de dos proyectos ejecutados por la Fundación entre 2021 y 2025, por lo que su validación práctica será contrastada en futuras implementaciones.

Asimismo, su efectividad dependerá de la disponibilidad de recursos institucionales, la continuidad del personal responsable y el compromiso organizacional con los procesos de seguimiento y evaluación.

## 27.6 Conclusión del análisis.

En síntesis, los riesgos identificados no representan impedimentos para la implementación del sistema propuesto, sino aspectos que deben ser gestionados mediante estrategias de capacitación, seguimiento y fortalecimiento institucional. Esto permite considerar la propuesta como técnica, operativa, ética, ambiental y financieramente viable para la Fundación Despertar Social.

## 27.7 Conclusiones finales.

La aplicación del modelo multidimensional de Shenhar y Dvir permitió establecer que la evaluación del éxito de los proyectos trasciende el cumplimiento de indicadores tradicionales asociados al tiempo, costo y alcance, incorporando además aspectos relacionados con el impacto en los beneficiarios, el fortalecimiento organizacional y la preparación institucional para futuras iniciativas.

En respuesta a la pregunta de investigación, se concluye que el éxito de los proyectos ejecutados por la Fundación Despertar Social entre 2021 y 2025, analizado desde el modelo multidimensional de Shenhar y Dvir, se caracteriza por un desempeño favorable en las dimensiones de eficiencia, impacto en beneficiarios, impacto organizacional y preparación para el futuro. No obstante, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la sostenibilidad de los resultados, la institucionalización de los aprendizajes y el fortalecimiento de mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación.

En cuanto a si cumplimos lo que nos propusimos investigar, sí pudimos encontrar y estudiar los proyectos elegidos, usar el modelo de evaluación que propusimos y explicar los resultados con palabras. También entendimos las cosas importantes que influyen en cómo van los proyectos, como la planeación inicial, si había suficientes recursos, si la fundación apoyaba y qué tan bien se le daba seguimiento mientras se hacían.

Desde el punto de vista académico, este trabajo muestra cómo se puede usar el modelo de Shenhar y Dvir (2007) en la vida real, en una organización social, ayudando a entender mejor el éxito de los proyectos desde diferentes perspectivas.

### 27.8 Limitaciones y próximos pasos de investigación.

Una limitación importante de esta investigación fue que no siempre tuvimos acceso a toda la documentación de ciertos proyectos. Además, nos basamos en las opiniones de personas clave, lo que podría hacer que nuestro análisis cualitativo sea un poco subjetivo. El estudio también se limitó a solo dos proyectos, por lo que no podemos aplicar estos resultados a toda la empresa.

Para futuras investigaciones, sugerimos examinar más proyectos y usar una combinación de métodos que unan la visión cualitativa con datos numéricos sobre el rendimiento. También sería útil crear sistemas dentro de la organización para medir el éxito de los proyectos, utilizando métricas consistentes y mecanismos para recibir comentarios de forma regular.

**Referencias**

1991, C. P. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. Bogotá, Colombia.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *nternational Journal of Project Management Vol 17 N°6*, 337-342.

Buchtik, L. (2011). *Proyectos exitosos en América Latina*. Obtenido de http://americalatina.pmi.org/~/media/Files/latam/Argentina-Capitulo-Nuevo-Cuyo/2011-AR-NC-Buchtik-ProyectosExitosos.aspx

Canossa Montes de Occa, H. (2022). PROJECT MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR THE PERFORMANCE EVALUATION OF HUMAN TALENT IN COMPANIES. *Revista digital FCE - UNLP*. Obtenido de https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10875/11446

Castañeda Forero, D. A. (2025). *CARACTERIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ÉXITO EN PROYECTOS, ESTUDIO DE REFERENTES EN DEFINICIÓN DE ÉXITO EN PROYECTOS PARA APLICACIÓN EN EL SECTOR DE DESARROLLO DE TECNOLOGÍA – PERIODO 2000 A 2025.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/CastanedaForeroDanielAntonio2025.pdf

Daher , M., Jaramillo, A., & Rosati, A. (2020). Avances en la evaluación integral: apoyos para programas sociales de intervención en pobreza en organizaciones no gubernamentales. *Revista de Estudios Sociales - Universidad de los Andes 1 (74)*, 84-98. Obtenido de https://doi.org/10.7440/res74.2020.07

Dávila, R. S. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi*, 30-37. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf

Echeverri , A., & Orsini, F. M. (2019). *Informalidad y Urbanismo Social en Medellín.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.wiego.org/wp-content/uploads/2019/09/Informalidad_Urbanismo_Social.pdf

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodologia de la invetigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill Education.

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

*ISO 14001*. (2015). Obtenido de Environmental management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.

*ISO 21500.* (2012). Obtenido de Guidance on project management. International Organization for Standardization.

*ISO 9001*. (2015). Obtenido de Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization.

Ley 152 de 1994. (1994). *Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Obtenido de Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Ley 489 de 1998. (1998). *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.* Obtenido de Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Ley 87 de 1993. (1993). *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.* Obtenido de Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.

Ley 99 de 1993. (1993). *Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA).* Obtenido de Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA).

Meléndez de la Cruz, F. (2007). *Gestión efectiva de proyectos con restricción de tiempo: Gestión eficaz de proyectos con plazos de entrega ajustados. Trabajo presentado en el Congreso Global PMI® 2007—América Latina, Cancún*. Obtenido de Instituto de Gestión de Proyectos: https://www.pmi.org/learning/library/es-gestionar-eficazmente-proyectos-con-tiempo-limitado-7175

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Política Nacional para la Gestión Integral Ambiental de Colombia*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Ministerio de Salud. (1993). *Resolución 8430 de 1993, por la cual se establecieron las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. Bogotá, Colombia.

Motoa Garavito, T. G. (2015). Medición del éxito en los proyectos, una revisión de la literatura. *Ingenium*, 11-25. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Motoa/publication/308084179_Medicion_del_exito_en_los_proyectos_una_revision_de_la_literatura/links/5a7ce9770f7e9b9da8d70260/Medicion-del-exito-en-los-proyectos-una-revision-de-la-literatura.pdf?origin=journalD

Motoa, G. (2015). Medición y evaluación del éxito en proyectos. *Ingenium*, 11-25.

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the. *International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 5 Iss: 4*, 757 - 775.

Oliveira Moraes, R., & Barbin Laurindo, F. J. (2013). Evaluación del desempeño de proyectos de TI: el modelo Shenhar y Dvir. *Revista de gestión e innovación tecnológica*, 2. Recuperado el 16 de Mayo de 2026, de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242013000300002&script=sci_arttext

Osso, J. E., Pineda, M. F., & Tovar Prieto, S. (2021). *Criterios de evaluación del concepto de éxito en proyectos públicos. Una revisión sistemática de literatura. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ingenierías, Ingeniería Industrial.* Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia : https://hdl.handle.net/20.500.12494/34478

Pareja Vergara, L. A. (2024). *Metodología para la medición de impacto de los proyectos sociales desarrollados por la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Cooperativa de Colombia Campus Santa Marta [Tesis de pregrado]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia.: https://hdl.handle.net/20.500.12494/55683

Perea Arias , O. (2020). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales.* Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.

*Project Mangament Institute (PMI). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®). 5ed.* (2013). Pensilvania: Project Mangament Institute, Inc.

Rincon-Guio, C., & Jaramillo Castaño, O. (2018). Proyectos, gestión y exito. Una revisión de la literatura. *CINA RESEARCH*, 34-47. Obtenido de https://journals.uninavarra.edu.co/index.php/cinaresearch/article/view/81

Sánchez Torres , A. (28 de Octubre de 2020). *La triple restricción en gestión de proyectos : marco documental (trabajo fin de maestria).* Obtenido de Repositorio Universidad Politecnica de Cartagena : https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/68a68671-64be-4750-998d-8129364f79ad/content

Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation.*

Wit, A. d. (1988). Medición del éxito del proyecto. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 164-170.

# 28 Anexos

## 28.1 Matriz de caracterización de los proyectos seleccionados

| Formato de caracterización de proyectos | | |
|---|---|---|
| **Nombre del proyecto** | DIÁLOGO Y DELIBERACIONES PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE | IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA LA RECUPERACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL SUELO AFECTADO POR INADECUADO MANEJO DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS EN EL CONSEJO COMUNITARIO DE LA COMUNIDAD NEGRA DE CALLE LARGA. |
| **Organización ejecutora** | Fundación Despertar Social | Fundación Despertar Social |
| **Tipo de proyecto** | Ambiental | Ambiental |
| **Año de ejecución** | 2023 | 2023 |
| **Fecha de inicio** | 3/08/2023 | |
| **Fecha de finalización** | 15/02/2024 | |
| **Duración** | Siete(07) meses | Cinco (05) meses |
| **Estado** | Ejecutado/Finalizado | Ejecutado/Finalizado |
| **Ubicación** | Valle del Cauca, Cauca, Nariño | Valle del Cauca (Buenaventura) |
| **Responsable del proyecto** | Zully Johana Solarte Rincón | Zully Johana Solarte Rincón |

## 28.2 Modelo de consentimiento informado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Estimado(a) participante:

La presente entrevista semiestructurada, hace parte de una investigación académica desarrollada en el marco de la Especialización en Gerencia de Proyectos, cuyo propósito es analizar la evaluación del éxito en proyectos desde un enfoque multidimensional.

Su participación es completamente voluntaria y la información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos dentro de la monografía y/o proyecto de grado.

La información recopilada será tratada de manera confidencial y los resultados se presentarán de forma general, sin divulgar datos personales sensibles ni afectar la identidad de los participantes.

En el diligenciamiento y participación de la entrevista, usted declara que:

- Ha leído y comprendido la información presentada.
- Participa de manera libre y voluntaria.
- Autoriza el uso académico de las respuestas proporcionadas.
- Comprende que puede abstenerse de responder cualquier pregunta si así lo considera.

**Nombre del participante:** _____

**Cargo:** _____

**Firma:** _____

**Fecha:** _____

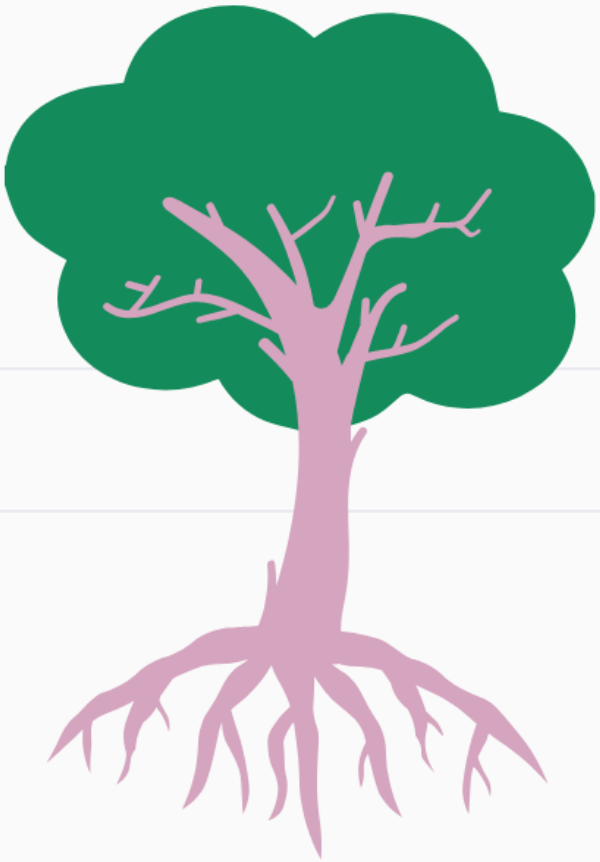
**Investigador(a):** NILGEN YISSET RIVAS TORRES y DANNY ZULEIMY VALENCIA LONGAS.

**Programa académico:** Especialización en Gerencia de Proyectos.
**Institución:** Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO).

**Firma de los investigadores**_____ _____

**Fecha:** _____

## 28.3 Árbol de objetivos



**FIN N° 1**

Facilitar la identificación y sistematización de lecciones aprendidas en los proyectos ejecutados.

**FIN N° 1**

Reducir el riesgo de repetir errores en la gestión de proyectos mediante procesos de evaluación y aprendizaje organizacional.

**FIN N°2**

Mejorar la capacidad institucional para planificar y gestionar proyectos futuros de manera más eficiente.

**FIN N° 3**

Optimizar el uso de los recursos financieros y humanos en la ejecución de proyectos.

**OBJETIVO CENTRAL**

**Aplicar una herramienta estructurada que permita evaluar el éxito de los proyectos ejecutados en la organización.**

**MEDIO N° 1**

-Mejorar la sistematización de la información en los documentos de planificación, seguimiento y cierre de los proyectos.

**MEDIO N° 2**

-mplementar metodologías estandarizadas que permitan evaluar de manera integral los proyectos finalizados.

**MEDIO N° 3**

Fortalecer la cultura organizacional de evaluación y aprendizaje posterior a la ejecución de los proyectos.

**MEDIO N° 4**

Fortalecer la cultura organizacional de evaluación y aprendizaje posterior a la ejecución de los proyectos.