



Universidad de Valladolid

# Metodologías de Gestión de Proyectos en el Contexto de las ONGD: Integración de PMD Pro 1 y P3 Express para una Gestión Eficaz y Sostenible

Laura Calderón Usinia





**Universidad de Valladolid**

# **Metodologías de Gestión de Proyectos en el Contexto de las ONGD: Integración de PMD Pro 1 y P3 Express para una Gestión Eficaz y Sostenible**

**Laura Calderón Usinia**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS**  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid

Valladolid, Febrero de 2025

**Tutor**  
Javier Pajares Gutiérrez

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me apoyaron durante mis estudios en el Máster en Dirección de Proyectos. En primer lugar, a quien he tenido el honor de tener como tutor, Javier Pajares, y a todos los profesores por su paciencia, compromiso y dedicación, quienes han trabajado incansablemente para llevar este programa al más alto nivel académico en la Universidad de Valladolid.

Extiendo mi agradecimiento a las ONGD que participaron en esta investigación, cuya colaboración fue fundamental no solo para comprender en profundidad los desafíos de llevar a cabo proyectos en este sector, sino también para contribuir a la construcción de una herramienta destinada a generar un impacto positivo en más vidas, tanto dentro como fuera de España.

A mi familia: mi madre Mónica, mi abuela Carmen, mis hermanos Andrew, Sophye y Sam, que, aunque están lejos, siempre permanecen cerca de mi corazón. Gracias por su apoyo y amor incondicional. A mis amigos: Karla y Adonnys, por estar a mi lado y apoyarme de tantas maneras a lo largo de este proceso; a Emilio, quien fue mi compañero romántico durante mucho tiempo; y a Rocío y Esmeralda, quienes siempre me han dado ánimo. Os agradezco profundamente.

Finalmente, quiero expresar mi admiración a todos los profesionales de las ciencias humanas dedicados a la cooperación internacional y la acción humanitaria. Sin su entrega, la justicia social sería un sueño más distante. Gracias a su labor, ese sueño se vuelve más cercano, humano y esperanzador. Como dijo José Mujica: *“Lo único que puede cambiar la realidad es el esfuerzo colectivo”*.



## RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo explorar y proponer metodologías de gestión de proyectos eficaces para las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), con un enfoque en la combinación de PMD Pro 1 y P3 Express. A través de un análisis profundo de las metodologías disponibles, las características del sector y la situación actual de las ONGD, el trabajo busca ofrecer una herramienta adaptada a las necesidades y capacidades de las ONGD, especialmente aquellas con recursos limitados.

Primero, se contextualiza la gestión de proyectos de cooperación, destacando los principios clave que deben guiar a las ONGD en sus intervenciones. A continuación, se analiza el entorno financiero y el impacto de la administración pública en los proyectos de cooperación durante los últimos cinco años. También se detallan las áreas de acción y la proyección internacional de las ONGD, basándose en un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones clave para mejorar la gestión de proyectos en las ONGD.

A continuación, se examinan las principales metodologías y guías de referencia para la gestión de proyectos, como PMBOK y Agile, destacando sus características, ventajas y limitaciones. Se argumenta por qué estas no son las opciones más adecuadas para el contexto de las ONGD y se justifican las razones para elegir PMD Pro 1 y P3 Express. Se detallan las características de cada una de estas metodologías y cómo su combinación puede resultar beneficiosa para las ONGD, maximizando la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos.

Finalmente, se incluye un apartado dedicado a la recopilación de percepciones de las principales ONGD en Castilla y León sobre la dirección de proyectos, con el objetivo de identificar sus necesidades y prioridades. A partir de esta investigación, se propone una plantilla adaptada a las necesidades específicas de estas ONGD, basada en la integración de PMD Pro 1 y P3 Express.

Este trabajo no solo proporciona una visión comprensiva de las metodologías de gestión de proyectos más adecuadas para las ONGD, sino que también ofrece una propuesta práctica para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos de cooperación en el contexto regional y global.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos, ONGD, Cooperación Internacional para el Desarrollo, PMD Pro 1, P3 Express, Modelo plantilla integrada MIG.

## ABSTRACT

This Master's Thesis aims to explore and propose effective project management methodologies for Non-Governmental Organizations for Development (NGOs), with a focus on combining PMD Pro 1 and P3 Express. Through an in-depth analysis of available methodologies, sector characteristics, and the current situation of NGOs, the thesis seeks to offer a tool tailored to the needs and capabilities of NGOs, especially those with limited resources.

First, the management of cooperation projects is contextualized, highlighting the key principles that should guide NGOs in their interventions. Then, the financial environment and the impact of public administration on cooperation projects over the last five years are analyzed, along with the areas of action and international projection of NGOs, based on a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis. Finally, key conclusions and recommendations are provided to improve project management in NGOs.

Next, the main methodologies and reference guides for project management, such as PMBOK and Agile, are examined, highlighting their characteristics, advantages, and limitations. It is argued why these are not the most suitable options for the NGO context, and the reasons for choosing PMD Pro 1 and P3 Express are justified. The characteristics of each of these methodologies are detailed, and how their combination can be beneficial for NGOs, maximizing the effectiveness and sustainability of projects.

Finally, a section is included to gather the perceptions of the leading NGOs in Castilla y León regarding project management, with the aim of identifying their needs and priorities. Based on this research, a template adapted to the specific needs of these NGOs is proposed, based on the integration of PMD Pro 1 and P3 Express.

This work not only provides a comprehensive view of the most suitable project management methodologies for NGOs but also offers a practical proposal to improve the efficiency and sustainability of cooperation projects in both regional and global contexts.

**Keywords:** Project management, NGOs, International Development Cooperation, PMD Pro 1, P3 Express, Adapted template

## ÍNDICE

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                             | <b>1</b>  |
| Objetivo del Proyecto .....                                                                          | 1         |
| Alcance del Proyecto .....                                                                           | 1         |
| Motivación del Proyecto.....                                                                         | 2         |
| Estructura del Documento.....                                                                        | 3         |
| <b>Capítulo 1 - Contexto y diagnóstico de la situación actual.....</b>                               | <b>4</b>  |
| 1.1 Contexto y Principios Clave en la Gestión de Proyectos de Cooperación.....                       | 4         |
| 1.2 Análisis de los recursos destinados a proyectos de Cooperación .....                             | 5         |
| 1.3 Perfil de las ONGD: Impacto, Áreas de Acción y Proyección Internacional .....                    | 8         |
| 1.4 Análisis DAFO .....                                                                              | 10        |
| 1.4.1. Debilidades.....                                                                              | 11        |
| 1.4.2. Amenazas .....                                                                                | 11        |
| 1.4.3. Fortalezas .....                                                                              | 11        |
| 1.4.4. Oportunidades .....                                                                           | 12        |
| 1.4.5. Resumen del análisis DAFO .....                                                               | 12        |
| 1.5 Conclusiones y Recomendaciones para la Gestión de Proyectos en las ONGD.....                     | 13        |
| <b>Capítulo 2 Resultados de la Encuesta sobre Proyectos en ONGDs.....</b>                            | <b>14</b> |
| 2.1 Fuentes de financiación y dependencia del sector público .....                                   | 14        |
| 2.2 Uso de herramientas en la gestión de proyectos .....                                             | 15        |
| 2.3 Metodologías de gestión de proyectos .....                                                       | 15        |
| 2.4 Capacitación y formación en las ONGDs.....                                                       | 16        |
| 2.5 Principales dificultades en la gestión de proyectos.....                                         | 16        |
| 2.6 Requisitos para una buena herramienta de gestión de proyectos.....                               | 17        |
| 2.7 Cumplimiento de plazos y propuestas de soporte .....                                             | 18        |
| 2.8 Estandarización en las convocatorias públicas .....                                              | 19        |
| 2.9 Conclusión .....                                                                                 | 20        |
| <b>Capítulo 3 Marco Teórico .....</b>                                                                | <b>21</b> |
| 3.1 Metodologías y guías de referencia para la gestión de proyectos en el contexto de las ONGD ..... | 21        |
| 3.2 Marco Lógico.....                                                                                | 22        |
| 3.3 Plantilla de Castilla y León .....                                                               | 23        |
| 3.4 Análisis DAFO .....                                                                              | 24        |
| 3.4.1. Debilidades.....                                                                              | 24        |
| 3.4.2. Amenazas .....                                                                                | 24        |
| 3.4.3. Fortalezas .....                                                                              | 24        |
| 3.4.4. Oportunidades .....                                                                           | 25        |
| 3.5 Metodología PMD Pro 1 (Project Management for Development Professionals)..                       | 27        |
| 3.6 Metodología P3 Express .....                                                                     | 28        |
| 3.7 Integración de PMD Pro 1 y P3 Express.....                                                       | 30        |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capítulo 4 Modelo plantilla integrada MIG .....</b>                      | <b>32</b> |
| 4.1 Justificación de la propuesta: Integración de PMD Pro y P3 Express..... | 32        |
| 4.2 Criterios de selección de PMD Pro 1 y P3 Express.....                   | 33        |
| 4.3 Propuesta Modelo plantilla integrada MIG .....                          | 34        |
| 4.4 Estructura del Modelo Plantilla Integrada (MIG).....                    | 34        |
| 4.5 Fase 1: Análisis estratégico .....                                      | 36        |
| 4.5.1. Marco estratégico y operativo.....                                   | 37        |
| 4.5.2. Justificación del proyecto .....                                     | 40        |
| 4.5.3. Identificación de las partes interesadas.....                        | 41        |
| 4.5.4. Gestión de riesgos: Identificación y planes de respuesta.....        | 43        |
| 4.1 Fase 2: Planificación Operativa: .....                                  | 47        |
| 4.1.1. Consolidación del proyecto .....                                     | 48        |
| • Alcance.....                                                              | 48        |
| • Cronograma.....                                                           | 49        |
| • Presupuesto .....                                                         | 52        |
| • Asignación y desglose de recursos.....                                    | 52        |
| 4.1.2. Estructura de gobernanza y roles de equipo .....                     | 53        |
| 4.2 Fase 3: Ejecución y monitoreo: .....                                    | 56        |
| 4.2.1. Implementación operativa: .....                                      | 57        |
| • Gestión de recursos .....                                                 | 57        |
| • Ajuste de necesidades.....                                                | 58        |
| 4.2.1. Indicadores de monitoreo y evaluación (MEAL): .....                  | 58        |
| 4.2.1. Plan de gestión de comunicación.....                                 | 59        |
| 4.2.2. Entregables .....                                                    | 62        |
| 4.3 Fase 4 Cierre del proyecto .....                                        | 63        |
| 4.3.1. Cierre técnico y financiero del proyecto.....                        | 64        |
| 4.3.2. Evaluación de resultados .....                                       | 65        |
| 4.3.3. Lecciones y prácticas exitosas .....                                 | 65        |
| 4.3.4. Plan de Sostenibilidad.....                                          | 66        |
| <b>Capítulo 5 Conclusiones.....</b>                                         | <b>68</b> |
| <b>Capítulo 6 Bibliografía .....</b>                                        | <b>69</b> |
| <b>Capítulo 7 Anexos .....</b>                                              | <b>71</b> |
| 7.1 Fase 1: Análisis estratégico .....                                      | 71        |
| 7.1.1. Marco estratégico y operativo del proyecto.....                      | 71        |
| 7.1.2. Justificación del proyecto .....                                     | 72        |
| 7.1.3. Identificación de las partes interesadas.....                        | 73        |
| 7.2 Fase 2: planificación Operativa .....                                   | 74        |
| 7.2.1. Alcance del proyecto .....                                           | 74        |
| 7.2.2. Estructura de los elementos de un cronograma.....                    | 75        |
| 7.2.3. Cronograma .....                                                     | 76        |
| 7.2.4. Presupuesto desglosado .....                                         | 77        |
| 7.2.5. Estructura de Gobernanza y roles de equipo.....                      | 78        |
| 7.3 Fase 3: Ejecución y monitoreo: .....                                    | 80        |
| 7.3.1. Implementación operativa: .....                                      | 80        |
| Gestión de recursos.....                                                    | 80        |
| 7.3.2. Ajuste de necesidades .....                                          | 81        |



|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 7.3.3. Indicadores de Monitoreo y Evaluación MEAL ..... | 82 |
| 7.3.4. Plan de gestión de comunicación .....            | 83 |
| 7.3.5. Entregables.....                                 | 84 |
| 7.4 Fase 4: Cierre del proyecto .....                   | 85 |
| 7.4.1. Cierre técnico y financiero del proyecto .....   | 85 |
| 7.4.2. Evaluación de resultados.....                    | 86 |
| 7.4.3. Lecciones y prácticas exitosas .....             | 87 |
| 7.4.4. Plan de Sostenibilidad.....                      | 88 |



## INDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Evolución del presupuesto total de AOD por año (2020-2024). Elaboración propia. Fuentes de los informes de La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España. Fuente [12], [14], [15], [16], [17], Elaboración propia.....              | 6  |
| Gráfico 2: Comunidades con mayor inversión acumulada en AOD (2022-2024). Fuentes de los informes de La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España. Elaboración propia. [12], [14], [15], [16], [17], .....                                     | 7  |
| Gráfico 3: Ranking de comunidades autónomas según porcentaje de AOD sobre PTC (2022-2024). Elaboración propia. Fuentes de los informes de La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España. Elaboración propia. [12], [14], [15], [16], [17]..... | 7  |
| Gráfico 4: Gráfico de clasificación de las ONGDs de Castilla y León por Capacidad Operativa. Elaboración propia. [12] [16] .....                                                                                                                                | 9  |
| Gráfico 5: Principales fuentes de financiación de las ONGDs en Castilla y León. Fuente: Elaboración propia. ....                                                                                                                                                | 15 |
| Gráfico 6: Uso de herramientas para la gestión de proyectos por las ONGDs. Fuente: Elaboración propia. ...                                                                                                                                                      | 15 |
| Gráfico 7: Uso de metodologías de gestión de proyectos por las ONGDs. Fuente: Elaboración propia.....                                                                                                                                                           | 16 |
| Gráfico 8: Frecuencia de capacitación específicas sobre proyectos en las ONGDs. Fuente: Elaboración propia. ....                                                                                                                                                | 16 |
| Gráfico 9: Principales dificultades en la gestión de proyectos para las ONGDs. Fuente: Elaboración propia. ....                                                                                                                                                 | 17 |
| Gráfico 10: Requisitos para una buena herramienta de gestión de proyectos de acuerdo con las ONGDs. Fuente: Elaboración propia. ....                                                                                                                            | 18 |
| Gráfico 11: Principales necesidades de soporte identificadas por las ONGDs. Fuente: Elaboración Propia. ....                                                                                                                                                    | 18 |
| Gráfico 12: Impacto de la falta de estandarización en las convocatorias públicas. Fuente: Elaboración Propia. ....                                                                                                                                              | 19 |
| Gráfico 13: Opinión de las ONGDs sobre los beneficios de la estandarización en la gestión administrativa. Fuente: Elaboración Propia. ....                                                                                                                      | 19 |
| Gráfico 14: Sistema minimalista de gestión de proyecto. Fuente [1] .....                                                                                                                                                                                        | 29 |
| Gráfico 15: Fases del Modelo MIG. Elaboración propia.....                                                                                                                                                                                                       | 35 |
| Gráfico 16: Fases 1: Identificación y definición y sus elementos. Elaboración propia .....                                                                                                                                                                      | 36 |
| Gráfico 17: Fases 2: Planificación operativa y sus elementos. Elaboración propia.....                                                                                                                                                                           | 48 |
| Gráfico: 18: Organigrama equipo del proyecto. Elaboración propia.....                                                                                                                                                                                           | 55 |
| Gráfico 19: Fases 3: Puesta en Marcha y sus elementos. Elaboración propia. ....                                                                                                                                                                                 | 56 |
| Gráfico 20 : Fases 4. Cierre. Elaboración propi .....                                                                                                                                                                                                           | 63 |
| Gráfico: 21: Organigrama equipo del proyecto. Elaboración propia.....                                                                                                                                                                                           | 79 |

**INDICE DE TABLAS**

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.1. Áreas de acción en las que las ONGDs influyen en l política pública de cooperación internacional al desarrollo. Elaboración propia. ....                                     | 8  |
| Tabla 1.2. Resumen del análisis DAFO. Elaboración propia.....                                                                                                                           | 12 |
| Tabla 2.3. Años de trayectoria en Castilla y León de las ONGDs participantes. Elaboración propia .....                                                                                  | 14 |
| Tabla 3.4. Plantilla de proyectos de cooperación basados en el Enfoque de Marco Lógico (EML). Fuente: [26]. ....                                                                        | 22 |
| Tabla 3.5. Criterios para el ciclo de proyectos basados en Enfoque de Marco Lógico (EML). Fuente de [26]..                                                                              | 23 |
| Tabla 3.6. DAFO plantilla de la Junta de Castilla y León. ....                                                                                                                          | 25 |
| Tabla 3.7: Plantilla de Matriz de planificación para proyectos de cooperación al desarrollo de la Junta de Castilla y León, convocatoria 2024. Elaborado por la JyL Fuente [27]. ....   | 25 |
| Tabla 3.8. Criterios para el ciclo de proyectos de la cooperación internacional al desarrollo de la Junta de Castilla y León. Elaboración propia. Elaboración propia. Fuente [27]. .... | 26 |
| Tabla 3.9: Criterios para las fases de proyectos de la metodología de PMD Pro 1. Elaboración propia. Fuente [4]. ....                                                                   | 27 |
| Tabla 3.10. Criterios o elementos para las fases de proyectos de la metodología de PMD Pro 11, Fuente [2]. Elaboración propia. ....                                                     | 29 |
| Tabla 4.11:Comparación de elementos de cada metodología. Fuente [1], [2]. Elaboración propia .....                                                                                      | 30 |
| Tabla 4.12:Los elementos SMART. Elaboración propia. ....                                                                                                                                | 38 |
| Tabla 4.13:La alineación entre objetivos general, objetivos específicos y sus indicadores. Elaboración propia. ....                                                                     | 40 |
| Tabla 4.14: Problema identificado, datos relevantes e impacto esperado [1]. Elaboración propia. ....                                                                                    | 41 |
| Tabla 4.15:Matriz poder e interés. Fuente [1]. Elaboración propia.....                                                                                                                  | 42 |
| Tabla 4.16:Puntajes de la matriz poder e interés. Fuente [1]. Elaboración propia. ....                                                                                                  | 42 |
| Tabla 4.17: Clasificación según matriz. Fuente [1]. Elaboración propia. ....                                                                                                            | 42 |
| Tabla 4.18:Matriz partes interesadas, poder x interés, clasificación de prioridades. Fuente [1]. Elaboración propia. ....                                                               | 43 |
| Tabla 4.19: Escala de probabilidad de ocurrencia. Fuente [1] [2]. Elaboración propia. ....                                                                                              | 44 |
| Tabla 4.20: Escala de probabilidad de ocurrencia Escala de impacto de ocurrencia. Fuente [1]. [2]. Elaboración propia. ....                                                             | 44 |
| Tabla 4.21: Plan de gestión de riesgos .....                                                                                                                                            | 46 |
| Tabla 4.22: Alcance de un proyecto. Elaboración propia .....                                                                                                                            | 49 |
| Tabla 4.23:Estructura de los elementos de un cronograma. Fuente [1] [2]. Elaboración propia .....                                                                                       | 50 |
| Tabla 4.24. Cronograma de actividades. Elaboración propia.....                                                                                                                          | 51 |
| Tabla 4.25: Presupuesto. Elaboración propia.....                                                                                                                                        | 52 |
| Tabla 4.26: Presupuesto desglosad, asignación y desglose de recursos. Elaboración propia .....                                                                                          | 53 |
| Tabla 4.27: Estructura de gobernanza. Fuente [1], [2]. Elaboración propia.....                                                                                                          | 54 |
| Tabla 4.28: Gestión de recursos. Elaboración propia.....                                                                                                                                | 57 |
| Tabla 4.29: Ajuste de necesidades. Elaboración propia. ....                                                                                                                             | 58 |
| Tabla 4.30: Indicadores de Monitoreo y Evaluación (MEAL). Fuente [1]. Elaboración propia. ....                                                                                          | 59 |
| Tabla 4.31 Plan de comunicación. Fuente [1], [2]. Elaboración propia. ....                                                                                                              | 61 |
| Tabla 4.32:Matriz Entregables. Fuente [1]. Elaboración propia. ....                                                                                                                     | 62 |
| Tabla 4.33: Matriz técnico y financiero del proyecto. Elaboración propia .....                                                                                                          | 64 |
| Tabla 4.34: Matriz evaluación de resultados. Fuente [1] [2]. Elaboración propia .....                                                                                                   | 65 |
| Tabla 4.35: Lecciones y practicas exitosas. Elaboración propia. ....                                                                                                                    | 66 |
| Tabla 4.36:Matriz del plan de sostenibilidad. Fuente [1], [2]. Elaboración propia. ....                                                                                                 | 67 |
| Tabla 7.37:Plantilla marco estratégico y operativo del proyecto. Elaboración propia. ....                                                                                               | 71 |
| Tabla 7.38:Plantilla justificación del proyecto, problema identificado, datos relevantes e impacto esperado. Elaboración propia. ....                                                   | 72 |
| Tabla 7.39:Plantilla Matriz partes interesadas, poder x interés, clasificación de prioridades. Fuente [1]. Elaboración .....                                                            | 73 |
| Tabla 7.40: Plantilla alcance del proyecto. Elaboración propia .....                                                                                                                    | 74 |
| Tabla 7.41: Plantilla Estructura de los elementos de un cronograma. Fuente [1] [2]. Elaboración propia .....                                                                            | 75 |
| Tabla 7.42: Plantilla Cronograma. Elaboración propia .....                                                                                                                              | 76 |
| Tabla 7.43:Plantilla Presupuesto desglosad, asignación y desglose de recursos. Elaboración propia .....                                                                                 | 77 |

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 7.44: Plantilla estructura de Gobernanza.....                                                                                                | 78 |
| Tabla 7.45: Gestión de recursos. Elaboración propia. ....                                                                                          | 80 |
| Tabla 7.46:Plantilla de ajuste de necesidades. Elaboración propia.....                                                                             | 81 |
| Tabla 7.47:Plantilla indicadores de Monitoreo y Evaluación MEAL Indicadores de Monitoreo y Evaluación (MEAL). Fuente [1]. Elaboración propia. .... | 82 |
| Tabla 7.48 Plan de comunicación. Fuente [1], [2]. Elaboración propia. ....                                                                         | 83 |
| Tabla 7- 49:Matriz Entregables. Fuente [1]. Elaboración propia .....                                                                               | 84 |
| Tabla 7.50:Plantilla Matriz técnico y financiero del proyecto. Elaboración propia .....                                                            | 85 |
| Tabla 7.51: Matriz evaluación de resultados. Fuente [1] [2]. Elaboración propia .....                                                              | 86 |
| Tabla 7.52:Plantilla Tabla 4.53: Lecciones y practicas exitosas. Elaboración propia. ....                                                          | 87 |
| Tabla 7.54:Matriz del plan de sostenibilidad. Fuente [1], [2]. Elaboración propia. ....                                                            | 88 |



## INTRODUCCIÓN

### Objetivo del Proyecto

El objetivo de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) es desarrollar una metodología más accesible para la planificación y seguimiento de proyectos de cooperación, que pueda ser utilizada por ONGs y otras organizaciones que trabajan en este ámbito. Esta metodología está basada en la integración y adaptación de dos enfoques existentes: PMD Pro 1 (Project Management for Development Professionals) [1] y P.3 Express [2] .

PMD Pro 1 es una metodología diseñada para la gestión de proyectos de desarrollo, con un enfoque en la sostenibilidad y la participación. A su vez, P.3 Express ofrece un marco simplificado y ágil para la dirección de proyectos. Al combinar elementos de ambas metodologías, buscamos crear una herramienta que mejore la profesionalización y la eficiencia de los proyectos desarrollados por ONGs, haciendo que la gestión sea más ágil, comprensible y adaptable a las necesidades específicas del ámbito de la cooperación internacional.

Esta propuesta está dirigida a organizaciones que trabajan en proyectos de desarrollo en países empobrecidos, con el objetivo de proporcionar una herramienta que facilite la gestión integral de sus iniciativas. Para ello, se llevará a cabo una revisión de la situación actual de las organizaciones de desarrollo que participan en convocatorias de la Junta de Castilla y León en el ámbito de la cooperación internacional. Sin embargo, el propósito de este trabajo va más allá de este contexto específico; se busca que la metodología desarrollada sea aplicable en una variedad de entornos y organizaciones.

Con esta metodología, se espera ofrecer a las ONGs un marco estandarizado que cumpla con los criterios del triángulo de hierro (tiempo, alcance y costo), mejorando así la gestión y eficiencia de sus proyectos. No obstante, el objetivo no es únicamente cumplir con estos criterios, sino también optimizar la participación y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas, aspectos fundamentales para el éxito y la durabilidad de los proyectos de desarrollo social.

### Alcance del Proyecto

El alcance de este TFM se basa en la revisión de bibliografía de la Coordinadora de Organizaciones de Desarrollo de España, así como en estudios de opinión de profesionales vinculados a organizaciones de desarrollo en Castilla y León. También se llevará a cabo un análisis DAFO, complementado con literatura relevante de investigaciones similares. El objetivo principal es identificar los desafíos comunes en la elaboración y gestión de proyectos de cooperación, como la insuficiencia en la gestión de proyectos y la falta de metodologías que sean simultáneamente sencillas y rigurosas, para asegurar el éxito en la ejecución de estas iniciativas.

A partir de esta revisión, se presentará una plantilla que combina elementos clave de dos metodologías reconocidas en la gestión de proyectos: PMD Pro 1 (Project Management for Development Professionals) y P.3 Express. La integración de estos enfoques busca ofrecer a las organizaciones una herramienta práctica y accesible que facilite la planificación y el seguimiento de sus proyectos de cooperación.

Además, como parte de este trabajo, se propondrá un calendario para la aplicación del modelo diseñado en el contexto de los proyectos de cooperación realizados por la Junta de Castilla y León en países

subdesarrollados. Este calendario servirá como guía para la implementación del modelo, adaptándolo a las necesidades y realidades específicas de estos proyectos.

Finalmente, con esta propuesta se pretende no solo proporcionar una contribución práctica al trabajo académico realizado en la universidad, sino también validar la aplicabilidad del modelo propuesto en un entorno real, permitiendo a las ONGs y otras organizaciones mejorar la profesionalización y eficiencia en la gestión de sus proyectos de cooperación.

### **Motivación del Proyecto**

Las ONGs desempeñan un papel crucial en la elaboración y consolidación de políticas públicas, así como en la atención a personas que enfrentan situaciones de vulnerabilidad. Su labor abarca una amplia gama de sectores, desde la infancia y la preservación del medio ambiente hasta la lucha contra diferentes tipos de violencia y el acceso a la seguridad alimentaria, entre otros. Sin embargo, aunque muchos de estos proyectos se llevan a cabo gracias a la dedicación y el compromiso de quienes participan en ellos, la falta de conocimientos técnicos en la gestión de proyectos a menudo resulta en una menor eficiencia en el uso de los recursos y en el logro de los objetivos deseados.

La motivación principal de este trabajo es precisamente ayudar a estas organizaciones a ser más eficientes en su labor, proporcionando herramientas y metodologías que mejoren la planificación y ejecución de sus proyectos. Aplicar metodologías de dirección de proyectos que incluyan elementos que garanticen una elaboración más sencilla y efectiva de proyectos de cooperación al desarrollo es una oportunidad para contribuir de manera significativa a la mejora de la calidad de vida en países empobrecidos. Este TFM pretende abordar uno de los mayores desafíos de las organizaciones de desarrollo: la creación ágil y sencilla de proyectos que se ajusten a las necesidades específicas de sus beneficiarios.

El trabajo ofrece soluciones basadas en la implementación de metodologías más eficaces y especializadas, como PMD Pro 1 (Project Management for Development Professionals) y elementos de P.3 Express. Estas metodologías no solo mejoran la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los proyectos, conforme a los criterios establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), sino que también respetan los principios fundamentales de la dirección de proyectos, como el triángulo de hierro: alcance, tiempo y coste.

Este contexto, este TFM forma parte de una de las líneas de investigación de INSISOC, Grupo de Investigación Reconocido (GIR) de la Universidad de Valladolid. Su objetivo es adaptar y diseñar estándares y metodologías de dirección de proyectos, enfocados en mejorar proyectos sectoriales específicos, como, en este caso, los proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Esta investigación se alinea con trabajos previos realizados por [3] A. G. Pozo (2023), Propuestas de metodologías y estándares para la gestión de proyectos para el tercer sector, [4] V. Hermano, A. López-Paredes, N. Martín-Cruz y J. Pajares, How to manage international development (ID) projects successfully: Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? International Journal of Project Management (2013).

En resumen, la motivación para abordar esta temática en el TFM radica en la oportunidad de aportar conocimientos, soluciones prácticas y mejoras concretas para los proyectos de desarrollo, ayudando a las ONGs a maximizar su impacto y efectividad en la creación de un cambio positivo.



## Estructura del Documento

El presente trabajo se organiza en varios capítulos que abordan de manera integral la gestión de proyectos en el contexto de las ONGD. En primer lugar, se presenta una introducción que define los objetivos, el alcance y la motivación del proyecto, además de detallar la estructura general del documento.

En el capítulo 1, se analiza el contexto y se realiza un diagnóstico de la situación actual de las ONGD. Este análisis incluye un análisis DAFO y una serie de recomendaciones para mejorar la gestión de proyectos en este sector.

El capítulo 2 está dedicado a la presentación y análisis de los resultados de una encuesta realizada entre ONGD que operan en el territorio de Castilla y León. El objetivo de esta encuesta es identificar los principales desafíos que enfrentan estas organizaciones en el ámbito de la dirección de proyectos, así como evaluar su percepción sobre la implementación de una plantilla que facilite la gestión de proyectos. Esta plantilla podría ser utilizada tanto por las ONGD que trabajan en Castilla y León como por las organizaciones que actúan directamente en los países beneficiarios y que, a menudo, disponen de conocimientos limitados sobre metodologías y herramientas para una gestión eficaz de proyectos.

El capítulo 3 desarrolla el marco teórico, explorando en detalle metodologías y guías de referencia como PMD Pro 1 y P3 Express. En este apartado, también se justifica la integración de estas herramientas como propuestas adaptadas específicamente al sector de las ONGD.

Finalmente, el trabajo concluye con la presentación de una propuesta de plantilla adaptada a las necesidades específicas de las ONGD. Esta propuesta se complementa con las percepciones recopiladas de las principales organizaciones de Castilla y León sobre la dirección de proyectos, lo que refuerza su aplicabilidad y relevancia práctica en este contexto.

## Capítulo 1 - Contexto y diagnóstico de la situación actual

Este capítulo aborda los aspectos fundamentales relacionados con la gestión de proyectos de cooperación en Castilla y León, explorando desde los principios clave que rigen este ámbito hasta un análisis estratégico. Comienza contextualizando los conceptos esenciales y evaluando los recursos financieros asignados por la administración pública en los últimos cinco años. Posteriormente, se examina el perfil de las ONGD, destacando su impacto, áreas de acción y alcance internacional.

A continuación, se presenta un análisis DAFO detallado, identificando debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seguido de un resumen interpretativo de estos hallazgos. Por último, se ofrecen conclusiones y recomendaciones destinadas a optimizar la gestión de proyectos en las ONGD, alineadas con las tendencias y desafíos actuales.

### 1.1 Contexto y Principios Clave en la Gestión de Proyectos de Cooperación

La gestión de proyectos permite organizar el trabajo de manera eficiente, especialmente en el caso de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), donde constituye el pilar principal de sus operaciones en el ámbito de la cooperación internacional. Estas organizaciones suelen desarrollar proyectos en contextos de recursos limitados - ya sean de tiempo, alcance, recursos humanos, materiales o financieros - y con el desafío adicional de cubrir una amplia gama de necesidades en las poblaciones beneficiarias. En este sentido, una gestión de proyectos basada en una metodología adaptada a estas condiciones puede marcar una diferencia significativa entre el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas o, por el contrario, el fracaso y la pérdida de recursos [5].

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que evalúa el cumplimiento de este compromiso en los países. La OCDE es el organismo internacional que está en la labor de promover la mejora económica y social, el crecimiento económico sostenible, eficiencia del comercio internacional, recomendaciones en desarrollo, educación e innovación. El CAD supervisa que los recursos destinados a AOD sean alienados a los ODS [2].

El CAD agrupa a países proveedores de cooperación, siendo reconocida internacionalmente por promover políticas y buenas prácticas en favor del desarrollo sostenible [6], [7], establece directrices y criterios que ayudan a evaluar la calidad y eficacia de los proyectos de desarrollo, brindando una base sólida para maximizar su impacto. Entre estos criterios destacan la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los cuales ofrecen un marco integral para evaluar los proyectos.

La pertinencia se refiere a cómo las acciones responden a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, considerando tanto las políticas locales como el contexto organizacional de la comunidad destinataria. La eficacia mide el grado de éxito en la consecución de los objetivos planteados, mientras que la eficiencia evalúa cómo se optimizan los recursos para alcanzar estos objetivos, minimizando costos y maximizando beneficios. El impacto analiza las consecuencias, tanto positivas como negativas, que los proyectos generan en la comunidad beneficiaria, evaluando también su sostenibilidad a largo plazo. Finalmente, la sostenibilidad examina si las comunidades pueden continuar beneficiándose del proyecto en el tiempo, desarrollando capacidades y mecanismos para mantener los resultados obtenidos [1].

Sin embargo, además de los criterios del CAD, los proyectos requieren cumplir con una serie de principios adicionales para asegurar su éxito y sostenibilidad. Uno de estos principios es la optimización de recursos. Tal como se mencionó anteriormente, la gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros resulta clave para maximizar el impacto de los proyectos [1]. El uso adecuado de los recursos permite no solo alcanzar los objetivos planteados, sino también hacer más con menos, algo esencial en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

Otro aspecto fundamental es la transparencia y la rendición de cuentas. Para las ONGD, demostrar el uso adecuado de los fondos es vital para mantener la confianza de donantes y financiadores, ya sean públicos o privados. Esto no solo asegura el éxito del proyecto en curso, sino que también garantiza la viabilidad a largo plazo de la organización [8], [9]. La transparencia es, por tanto, un factor determinante para la credibilidad y la continuidad de las ONGD en su misión.

El cumplimiento de los objetivos y plazos también se considera prioritario. Es necesario mantener un control riguroso sobre el progreso del proyecto, con un seguimiento constante para garantizar que las metas se logren dentro del tiempo establecido. Este seguimiento, conocido por los financiadores como justificación intermedia, suele incluir una o varias revisiones en función de las bases de las convocatorias [1].

La mitigación de riesgos es otro criterio esencial que se debe abordar adecuadamente. Aunque tradicionalmente se solicita identificar los riesgos y sus respuestas en los proyectos, no siempre se elabora un plan de gestión de riesgos integral. Este plan debería contemplar tanto las amenazas como las oportunidades que puedan surgir. Por ejemplo, las amenazas se pueden mitigar, transferir, evitar o aceptar, mientras que las oportunidades pueden explotarse, compartirse o mejorarse [1]. Dado que muchos de estos proyectos se desarrollan en contextos de emergencia o incertidumbre, es crucial tener una estrategia clara para gestionar los riesgos de manera eficaz y rápida.

Finalmente, la alineación con estrategias globales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, es imprescindible. Las ONGD deben garantizar que sus proyectos contribuyan a las metas establecidas en esta agenda, proporcionando una estructura de acción que aborde problemas y necesidades en diferentes regiones del mundo [10]. Esta alineación no solo fortalece la legitimidad de las ONGD, sino que también asegura que sus intervenciones estén alineadas con las prioridades globales en materia de desarrollo sostenible.

En resumen, la gestión de proyectos es crucial para las ONGD en la cooperación internacional, enfrentando limitaciones de recursos mientras buscan satisfacer diversas necesidades comunitarias. Siguiendo los criterios establecidos por el CAD, junto con principios como la optimización de recursos, transparencia, cumplimiento de objetivos y alineación con los ODS, las ONGD pueden maximizar su impacto. A continuación, se presentará un análisis de los recursos financieros destinados a proyectos de cooperación por parte de la administración pública en Castilla y León en los últimos cinco años.

## **1.2 Análisis de los recursos destinados a proyectos de Cooperación**

La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) es una herramienta crucial para promover la cooperación internacional y avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En España, el compromiso de destinar el 0,7% de la Renta Nacional Bruta (RNB) a la AOD ha sido una meta ambiciosa pero difícil de alcanzar. Al examinar los presupuestos asignados por las comunidades autónomas desde 2020 hasta 2024, se observan tendencias interesantes y áreas donde los esfuerzos han sido insuficientes [11] [12] [13].

A nivel general, los presupuestos totales destinados a la AOD por las comunidades autónomas han experimentado un crecimiento sostenido. En 2020, la cifra total fue de 246,19 millones de euros, que aumentó ligeramente en 2021 a 254,8 millones de euros. En 2022, el presupuesto total ascendió a 276,18 millones de euros, mostrando una recuperación después de años de estancamiento. Finalmente, en 2023 y 2024, el presupuesto alcanzó los 306,55 millones de euros, manteniéndose estable en esos dos años. Estas cifras muestran un crecimiento acumulado significativo, pero aún insuficiente para cumplir con el objetivo del 0,7%. Esto se puede visualizar en el gráfico 01, que muestra la evolución del presupuesto total de todas las comunidades autónomas en millones de euros entre 2020 y 2024, [12], [14], [15], [16], [17].

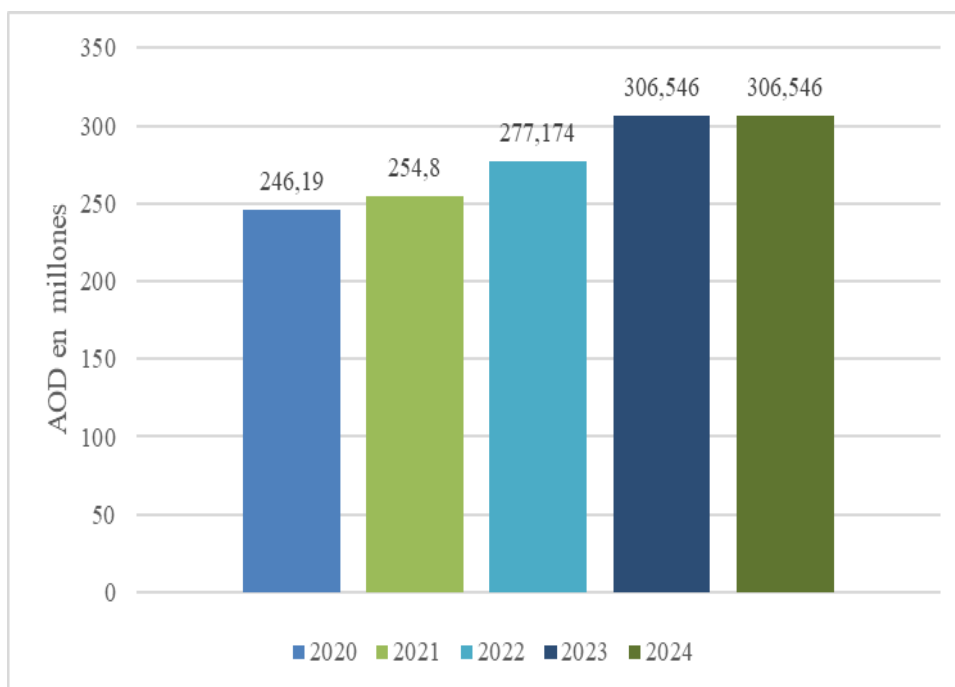


Gráfico 1: Evolución del presupuesto total de AOD por año (2020-2024). Elaboración propia. Fuentes de los informes de La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España. Fuente [12], [14], [15], [16], [17], Elaboración propia.

A nivel regional, algunas comunidades destacan por haber destinado mayores porcentajes de su Presupuesto Total Consolidado (PTC) a la AOD en los últimos años. Si consideramos el promedio del porcentaje del PTC destinado a la AOD entre 2022 y 2024, las tres comunidades líderes son Extremadura, el País Vasco y La Rioja. Extremadura, con un promedio del 0,36%, lidera los esfuerzos, seguida por el País Vasco (0,30%) y La Rioja (0,27%). Estas regiones han mostrado un compromiso más constante y significativo, aunque todavía lejos del 0,7% comprometido. [12], [15], [16].

Por otro lado, comunidades como Castilla y León han mostrado un aporte limitado. En promedio, Castilla y León ha destinado apenas un 0,04% de su PTC a la AOD entre 2022 y 2024, ocupando la posición número 14 de las 17 comunidades autónomas. Esto refleja una gran disparidad en los esfuerzos regionales para priorizar la cooperación internacional. El **gráfico 02** muestra cómo las tres comunidades con mayores aportes, Extremadura, el País Vasco y La Rioja, destacan en comparación con otras regiones, mientras que el **gráfico 03** ilustra el ranking de todas las comunidades según su porcentaje promedio del PTC destinado a la AOD en este mismo periodo.

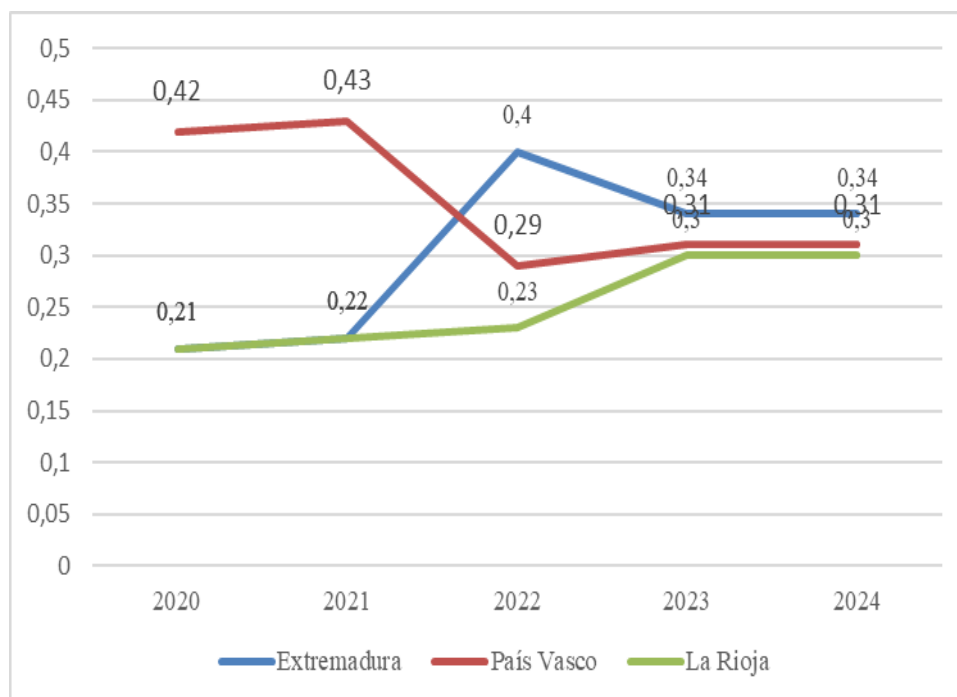


Gráfico 2: Comunidades con mayor inversión acumulada en AOD (2022-2024). Fuentes de los informes de La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España. Elaboración propia. [12], [14], [15], [16], [17],

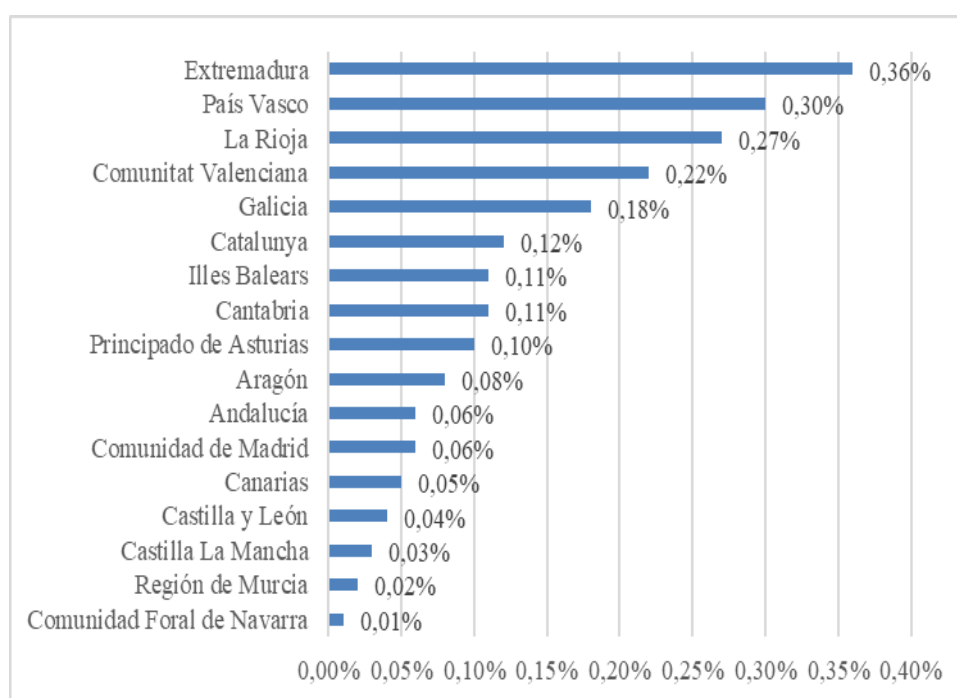


Gráfico 3: Ranking de comunidades autónomas según porcentaje de AOD sobre PTC (2022-2024). Elaboración propia. Fuentes de los informes de La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España. Elaboración propia. [12], [14], [15], [16], [17].

En conclusión, aunque se observa un crecimiento en el presupuesto general para la AOD en España, los esfuerzos siguen siendo insuficientes para cumplir con los compromisos internacionales. Las

diferencias significativas entre regiones, como lo muestran los casos de Extremadura y Castilla y León, evidencian la necesidad de estrategias más integrales y coordinadas para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030.

### 1.3 Perfil de las ONGD: Impacto, Áreas de Acción y Proyección Internacional

Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) en España representan un vínculo de solidaridad internacional, actuando como un puente entre la sociedad civil y los países en desarrollo. Estas organizaciones están reconocidas legalmente por la Ley 1/2023 [18], que les otorga la facultad de participar en la definición de políticas públicas para fortalecer el espacio cívico y democrático.

Entre los aspectos en lo que puede influenciar la Ley 1/2023 son en la participación en la elaboración del Plan Director de la política de cooperación, para asegurar las necesidades de la sociedad civil; la coherencia en las políticas que promueven que las ONGD participen en órganos de coordinación y consulta, para garantizar las acciones gubernamentales en diversos sectores; educación para la transformación social y ciudadanía global: la acción humanitaria ante las respuestas a las crisis y emergencias internacionales. Estos aspectos basados en la Ley 1/2023 de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global son:

*Tabla 1.1. Áreas de acción en las que las ONGDs influyen en la política pública de cooperación internacional al desarrollo. Elaboración propia.*

| Área de Acción                              | Descripción                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Derechos Humanos</b>                     | Promoción y defensa de los derechos humanos, influyendo en políticas que abogan por la justicia social y la equidad en proyectos de cooperación internacional.                                          |
| <b>Sostenibilidad Ambiental</b>             | Fomento de políticas de sostenibilidad medioambiental, apoyando un desarrollo equilibrado y sostenible en los países donde actúan.                                                                      |
| <b>Igualdad de Género</b>                   | Incorporación de la igualdad de género como enfoque transversal, promoviendo la inclusión de la mujer y la eliminación de la discriminación en todas sus formas dentro de los proyectos de cooperación. |
| <b>Educación y Salud</b>                    | Mejora del acceso a la educación y la salud en comunidades vulnerables, ampliando la cobertura de servicios sanitarios y educativos.                                                                    |
| <b>Fortalecimiento de la Sociedad Civil</b> | Impulso de la participación ciudadana en la toma de decisiones y en el espacio cívico, promoviendo la gobernabilidad democrática y la transparencia a través de políticas públicas.                     |

En cuanto a su flexibilidad y capacidad operativa, las ONGD tienen la ventaja de poder establecer vínculos directos con las comunidades de los países socios. Actualmente, más de 950 ONGD están registradas en la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), trabajando en más de 100 países y con una base de aproximadamente dos millones de personas en todo el país [15].

Respecto al tamaño, las ONGD se clasifican en tres categorías principales: pequeñas, medianas y grandes, basándose en factores como el número de empleados contratados, la capacidad técnica de la organización, el volumen de recursos gestionados y la amplitud de su red de operaciones. Según datos de La Coordinadora de ONGD de España, las organizaciones pequeñas representan el 76% del total, mientras que las grandes y medianas representan solo el 24%, no obstante, estas últimas concretan el 92 de los fondos gestionados, como se puede observar en el gráfico de la Gráfico 4 [17]:

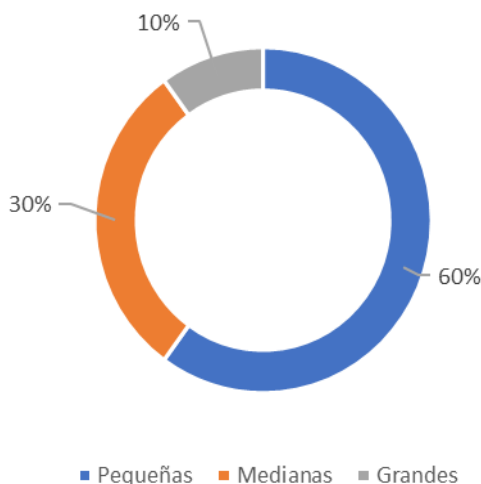


Gráfico 4: Gráfico de clasificación de las ONGDs de Castilla y León por Capacidad Operativa. Elaboración propia. [12] [16]

Las ONGD pequeñas representan el 60% del sector. Estas organizaciones están compuestas en su totalidad por personal voluntario y carecen de personal especializado en el diseño de proyectos de cooperación. Como resultado, suelen tener dificultades para acceder a subvenciones públicas, ya que no cuentan con la capacidad técnica y experiencia necesarias para cumplir con los criterios de concesión. Por ello, muchas de estas ONGD quedan excluidas de los programas de subvención.

Por su parte, las ONGD medianas constituyen el 30% del sector. Estas organizaciones suelen tener entre dos y cuatro personas contratadas para la gestión de proyectos. Aunque su capacidad técnica es limitada, muchas de ellas logran participar en convocatorias de subvenciones públicas, obteniendo resultados exitosos en varios casos.

Finalmente, las ONGD grandes representan el 10% restante. Estas organizaciones cuentan con plantillas mucho más amplias, e incluso disponen de delegaciones en distintas provincias de varias comunidades autónomas. Además, poseen personal especializado en las áreas y servicios que ofrecen, complementado por personas voluntarias. Su capacidad técnica es considerablemente mayor, respaldada por departamentos específicos para la gestión económica y contable, lo que facilita su operatividad. En cuanto a las subvenciones, las ONGD grandes suelen acceder a nominativas o directas, además de participar en convocatorias públicas. Estas organizaciones se encuentran entre las que reciben un mayor porcentaje del presupuesto destinado a la ejecución de proyectos.

En los últimos tres años, se ha observado un notable fortalecimiento en las ONGD medianas, que han incrementado su capacidad operativa y tamaño gracias a un aumento significativo en la financiación, predominantemente de origen público provenientes de diversas administraciones como Ayuntamientos, Diputaciones y los Gobiernos Autonómicos. Estas organizaciones medianas juegan un papel fundamental en la ejecución de intervenciones localizadas y especializadas, adaptadas de la mejor manera posibles a las necesidades de las comunidades beneficiarias.

En contraste, las ONGD de mayor tamaño, aunque tiene una capacidad de gestión y alcance más amplio en términos de proyectos y financiación, pueden enfrentarse a diferentes desafíos, tales como la burocracia y las dificultades por personalizar sus intervenciones con las comunidades beneficiarias. Ambas categorías de ONGD en cuanto a su tamaño y enfoque, contribuyen al desarrollo y a la ayuda humanitaria, destacando que el sector de la cooperación es un esencial para ejecutar las políticas de cooperación descentralizada.

El tercer sector, en concreto de la cooperación internacional al desarrollo, ha crecido en los últimos años, empleando a 528,000 personas remuneradas y movilizándolo a 1,1 millones de voluntarios que trabajan en proyectos financiados por diversas fuentes, tanto públicas como privadas. [16].

Para ilustrar el tipo de financiación que reciben las ONGD en el ámbito de la cooperación al desarrollo, es importante destacar que los ayuntamientos tienen programas de cooperación que financian proyectos locales, mientras que, las Diputaciones Provinciales financian iniciativas que promueven el desarrollo sostenible en comunidades rurales a través de actividades de Educación para el Desarrollo (EpD), dentro de las líneas de cooperación al desarrollo. Por su parte, los gobiernos autonómicos canalizan fondos de cooperación en varias líneas de financiación, tales como proyectos de cooperación al desarrollo, EpD, sensibilización, acción humanitaria y emergencias, a través de convocatorias de subvenciones y colaboraciones con las ONGD.

Además, las ONGD también reciben financiación de organizaciones privadas, empresas y fundaciones, que a través de convocatorias contribuyen a la ejecución de sus proyectos. Un ejemplo de esto son algunas de estas organizaciones que establecen programas de responsabilidad social corporativa (RSC), aportando recursos económicos para este tipo de proyectos.

El ámbito de trabajo de las ONGD es amplio y diverso, abarcando desde la ejecución de proyectos de cooperación en países en desarrollo hasta la acción humanitaria y la educación para el desarrollo sostenible (EPDTS) [16], también conocida como educación para la transformación social. Estos proyectos se basan en enfoques de derechos humanos, igualdad de género y sostenibilidad medioambiental, abarcando múltiples dimensiones del desarrollo y la justicia social en el mundo.

En cuanto a los proyectos de cooperación sobre el terreno, su principal objetivo es fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil en los países en desarrollo, alcanzando áreas y comunidades a las que los gobiernos locales y centrales no logran llegar para cubrir sus necesidades. Estos proyectos se sostienen gracias a la colaboración de administraciones públicas, socios, voluntarios y profesionales que contribuyen a su sostenibilidad.

Finalmente, sobre el perfil de las ONGD, es esencial profundizar en los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan estas organizaciones en su labor de cooperación internacional. A continuación, se presentará un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que permitirá evaluar de manera integral el desempeño y las capacidades de las ONGD, con especial atención a las que operan en la Comunidad de Castilla y León. Este análisis proporcionará una visión estratégica de los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento, y señalará las áreas clave donde se pueden implementar mejoras para aumentar su eficacia y sostenibilidad en el futuro.

## **1.4 Análisis DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta estratégica clave de planificación para identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Esta herramienta permite conocer los factores internos y externos que impactan en su desempeño. Al analizar estos elementos



estrategias para maximizar las ventajas y minimizar los riesgos, contribuyen a la estructura organizativa las eficiente. [19].

En el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), este tipo de análisis es fundamental para enfrentar los desafíos específicos del sector de la cooperación internacional, sobre todo en un entorno cada vez más complejo y demandante. A continuación, se presenta el análisis DAFO de las ONGD de cooperación, con especial enfoque en aquellas que operan en Castilla y León.

### **1.4.1. Debilidades**

Las ONGD, especialmente las de menor tamaño, enfrentan una serie de debilidades que limitan su capacidad operativa. La falta de recursos financieros y humanos es uno de los principales obstáculos, lo que afecta directamente la gestión de proyectos, la planificación y la capacidad de respuesta ante imprevistos. Esta carencia de recursos no solo retrasa la implementación de proyectos, sino que también reduce su calidad, ya que las organizaciones no pueden contar con una estructura sólida para sostener sus operaciones.

Además, muchas ONGD carecen de personal suficientemente profesionalizado en áreas clave, como la gestión de proyectos, lo que deriva en problemas de coordinación y comunicación interna. La falta de herramientas de gestión ágiles y simples también representa un desafío para estas organizaciones, que se ven limitadas en su capacidad de ejecutar proyectos de manera eficiente.

### **1.4.2. Amenazas**

En cuanto a las amenazas, las ONGD de cooperación se enfrentan a una serie de riesgos externos que ponen en peligro su estabilidad y crecimiento. Uno de los más destacados es la complejidad y la falta de homogeneidad en los criterios de las convocatorias públicas, lo que genera duplicación de esfuerzos y aumenta la carga de trabajo administrativo. Esta burocracia ralentiza la implementación de proyectos y hace más difícil para las ONGD acceder a financiación pública.

Otra amenaza importante es la inestabilidad de los compromisos de las administraciones públicas con la cooperación internacional. Aunque esta política cuenta con presupuestos anuales, las fluctuaciones en estos compromisos y la falta de una estructura de financiación estable pueden comprometer la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos de cooperación. La creciente exigencia en términos de rendición de cuentas y transparencia por parte de los financiadores también añade presión a las ONGD, especialmente a las de mayor tamaño.

### **1.4.3. Fortalezas**

A pesar de estos desafíos, las ONGD de cooperación presentan importantes fortalezas que les permiten seguir desempeñando un papel clave en la cooperación internacional. Una de sus mayores fortalezas es su conocimiento profundo de las problemáticas y necesidades sobre el terreno, lo que les permite adaptar sus intervenciones de manera efectiva a los contextos locales. Esta capacidad de adaptación es esencial en un entorno en constante cambio, ya que las ONGD deben ajustarse a situaciones diversas en distintos países y regiones.

Además, la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos en terreno es otro de sus puntos fuertes. Esta experiencia les otorga credibilidad tanto ante los financiadores como ante las comunidades beneficiarias, lo que refuerza su capacidad para establecer relaciones de confianza y llevar a cabo intervenciones con impacto significativo.

#### 1.4.4. Oportunidades

Las ONGD de cooperación también cuentan con una serie de oportunidades que pueden aprovechar para fortalecer su labor. Una de las principales oportunidades reside en la consolidación de redes de cooperación a nivel nacional e internacional, lo que les permite compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas. Estas redes no solo refuerzan su capacidad de acción, sino que también amplían su impacto social.

Además, el creciente interés por la profesionalización del sector ofrece a las ONGD la oportunidad de mejorar sus competencias en áreas clave, como la gestión de proyectos y la innovación en la ejecución de iniciativas de cooperación. Esta profesionalización también puede contribuir a fortalecer la imagen y la credibilidad del sector frente a financiadores y actores públicos, lo que podría traducirse en un mayor apoyo financiero y una mayor visibilidad.

#### 1.4.5. Resumen del análisis DAFO

A continuación, se presenta un resumen de las conclusiones y recomendaciones para la gestión de proyectos en las ONGD de cooperación internacional al desarrollo. Este apartado aborda los principales hallazgos derivados del análisis DAFO, proporcionando una visión integral de las fortalezas y debilidades internas de las organizaciones, así como las amenazas y oportunidades externas.

En la tabla 1.2, se sintetizan los resultados del análisis DAFO, destacando las áreas clave para mejorar las capacidades internas y aprovechar las oportunidades identificadas, mientras se mitigan las amenazas detectadas y se superan las debilidades. En resumen, este análisis tiene como objetivo facilitar la estrategia de toma de decisiones en la planificación y ejecución de proyectos.

*Tabla 1.2. Resumen del análisis DAFO. Elaboración propia*

| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos financieros y humanos</li> <li>Impacto negativo en la gestión de proyectos, planificación y capacidad de respuesta ante imprevistos</li> <li>Carencia de una estructura sólida para sostener operaciones</li> <li>Falta de personal profesionalizado en áreas clave como la gestión de proyectos</li> <li>Problemas de coordinación y comunicación interna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complejidad y falta de homogeneidad en los criterios de las convocatorias públicas</li> <li>Duplicación de esfuerzos y aumento de la carga de trabajo administrativo</li> <li>Burocracia que ralentiza la implementación de proyectos</li> <li>Inestabilidad en los compromisos de las administraciones públicas con la cooperación internacional</li> <li>Fluctuaciones en los presupuestos anuales y falta de una estructura de financiación estable</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de herramientas de gestión ágiles y simples</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creciente exigencia en términos de rendición de cuentas y transparencia por parte de los financiadores</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento profundo de las problemáticas y necesidades locales</li> <li>Capacidad para adaptar intervenciones de manera efectiva a los contextos locales</li> <li>Experiencia acumulada en la ejecución de proyectos en terreno</li> <li>Credibilidad ante financiadores y comunidades beneficiarias</li> <li>Capacidad para establecer relaciones de confianza y generar impacto significativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de redes de cooperación a nivel nacional e internacional</li> <li>Oportunidad para compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas</li> <li>Mejora de competencias en áreas clave como la gestión de proyectos y la innovación</li> <li>Profesionalización del sector</li> <li>Fortalecimiento de la imagen y credibilidad del sector ante financiadores y actores públicos</li> <li>Potencial para recibir mayor apoyo financiero y aumentar la visibilidad</li> </ul> |

## 1.5 Conclusiones y Recomendaciones para la Gestión de Proyectos en las ONGD

El diagnóstico realizado a través del análisis DAFO revela que las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), especialmente las de menor tamaño y capacidad operativa, enfrentan desafíos significativos. La escasez de recursos financieros y humanos impacta negativamente en su gestión, limitando su capacidad para implementar proyectos de manera efectiva. Por su parte, las ONGD de mayor envergadura también enfrentan dificultades, como la complejidad administrativa y la exigencia de rendir cuentas a los financiadores, lo que puede comprometer el impacto de sus iniciativas en las comunidades beneficiarias.

Una conclusión clave es la necesidad de formación especializada en dirección de proyectos y en herramientas de gestión que refuercen la ejecución y la colaboración interorganizacional. También es crucial destinar recursos para la comunicación, lo que incrementaría la visibilidad y el impacto de las acciones de cooperación. Además, se debe reconocer la importancia del personal técnico especializado dentro de las ONGD, dado que su capacidad técnica es fundamental para el éxito de los proyectos. Otro aspecto relevante es la necesidad de homogeneizar los criterios de las convocatorias públicas. La simplificación de los requisitos permitiría a las ONGD gestionar solicitudes de subvenciones de manera más eficiente, considerando su estructura organizativa y la disponibilidad de recursos.

Para abordar estos retos, como parte de este Trabajo de Fin de Máster (TFM), se propone desarrollar una plantilla estructurada para la gestión de proyectos de cooperación internacional. Esta herramienta integrará elementos de metodologías como PMD Pro 1 y PR Express, simplificando la formulación de proyectos y sirviendo como guía educativa para profesionales con menor experiencia. De este modo, se asegurará una gestión de riesgos más eficaz y una mejor optimización de recursos, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Esta plantilla proporcionará un marco accesible para la elaboración de proyectos coherentes y efectivos, contribuyendo a la profesionalización y eficacia de las ONGD, y beneficiando tanto a las organizaciones como a las comunidades a las que sirven.

## Capítulo 2 Resultados de la Encuesta sobre Proyectos en ONGDs

Con el objetivo de analizar cómo las ONGDs que actúan en Castilla y León gestionan sus proyectos, las herramientas que emplean y su percepción sobre la creación de una herramienta para estandarizar los procesos, se realizó una encuesta dirigida a estas organizaciones. Este estudio tuvo un enfoque particular en aquellas ONGDs que trabajan directamente con beneficiarios en países empobrecidos.

Diez ONGDs fueron invitadas a participar en la encuesta, seleccionadas según los criterios de contar con delegaciones en toda Castilla y León, recibir subvenciones públicas y tener al menos cinco empleados. De las diez invitadas, siete respondieron. Entre las participantes, una se encuentra en su primer año de actividad, mientras que las demás cuentan con trayectorias de al menos una década en la región, como se puede observar en la Tabla 1.3..

*Tabla 2.3. Años de trayectoria en Castilla y León de las ONGDs participantes. Elaboración propia*

| ONGD                          | Suma de Años de trayectoria en Castilla y León |
|-------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. FISC                       | 30                                             |
| 2. Juan Ciudad ONGD           | 25                                             |
| 3. Fundación Entreculturas    | 25                                             |
| 4. Trabajo Solidario          | 13                                             |
| 5. Fundación FABRE            | 12                                             |
| 6. Alianza por la Solidaridad | 1                                              |
| 7. EDUCO                      | 29                                             |

### 2.1 Fuentes de financiación y dependencia del sector público

El análisis de las fuentes de financiación muestra que el 71,4% de las ONGDs dependen de recursos públicos, mientras que el 28,6% se financian principalmente mediante aportaciones propias o de empresas. Este panorama refleja una significativa dependencia de las administraciones públicas, lo que expone a las organizaciones al riesgo de recortes presupuestarios o cambios políticos, comprometiendo su estabilidad organizativa y operativa. Este aspecto está ilustrado en el Gráfico 5, que presenta la proporción de financiación según la fuente.

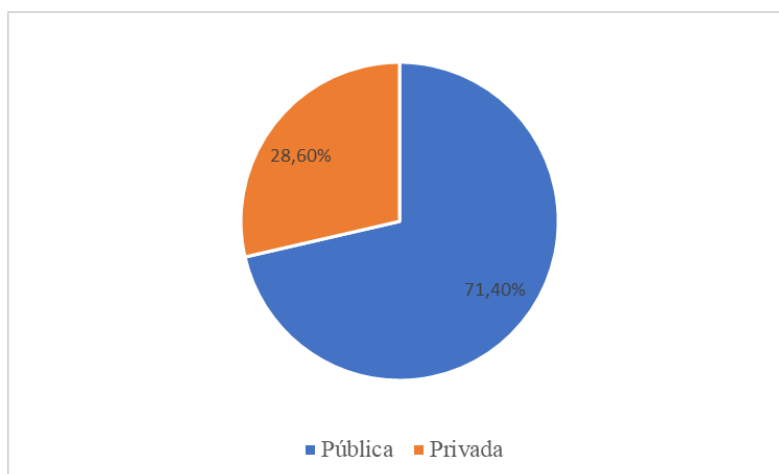


Gráfico 5: Principales fuentes de financiación de las ONGDs en Castilla y León. Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Uso de herramientas en la gestión de proyectos

La encuesta también evidenció que el 28,6% de las ONGDs no utilizan herramientas específicas para la gestión de proyectos, lo que sugiere una dependencia de procesos no estructurados que pueden reducir la eficiencia y dificultar el control. Las organizaciones que utilizan herramientas indicaron plataformas ofimáticas como Excel, Word, Google Sheets y SharePoint. Sin embargo, el uso fragmentado de estas herramientas, como se muestra en el Gráfico 6, evidencia la falta de un enfoque estandarizado en la gestión, lo que subraya la necesidad de formación en herramientas más avanzadas.

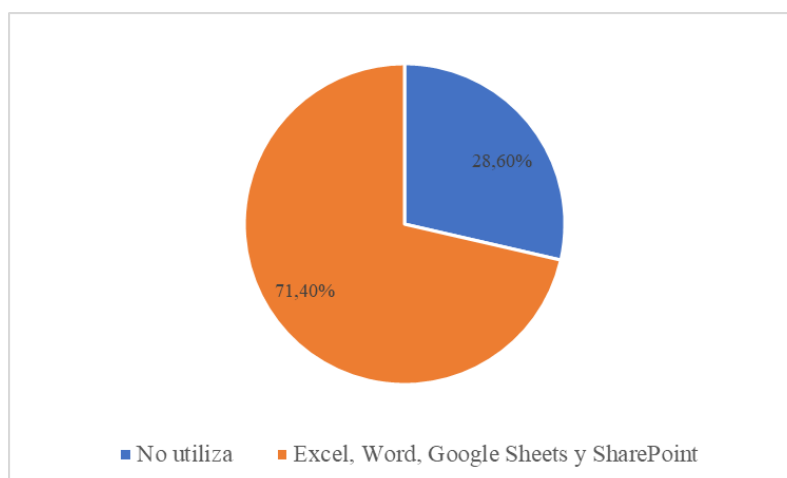


Gráfico 6: Uso de herramientas para la gestión de proyectos por las ONGDs. Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Metodologías de gestión de proyectos

En cuanto al uso de metodologías y/o guías estructuradas, el 85% de las ONGDs afirmaron no emplear herramientas como PMD Pro, PRINCE2, PMBOK o SCRUM/Agile, lo que refleja una gestión poco estructurada que puede impactar en la calidad, coherencia y monitoreo de los proyectos. Solo una organización mencionó utilizar una metodología, aunque sin especificar cuál. Estos datos, representados en el Gráfico 7, destacan la importancia de adoptar metodologías que fortalezcan las capacidades en la planificación y ejecución de proyectos.

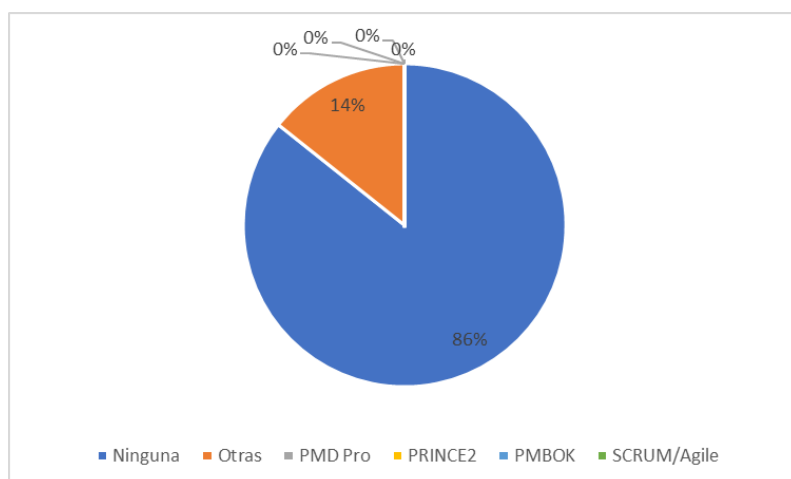


Gráfico 7: Uso de metodologías de gestión de proyectos por las ONGDs. Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Capacitación y formación en las ONGDs

Respecto a las necesidades de capacitación, el 42% de las ONGDs indicaron que requieren formaciones alineadas con las demandas específicas de los proyectos, mientras que, el 29% afirmó realizar capacitaciones de manera semestral o anual. Aunque estas actividades son positivas, su frecuencia parece insuficiente para responder a las complejidades de los proyectos de cooperación, como se muestra en el Gráfico 8.

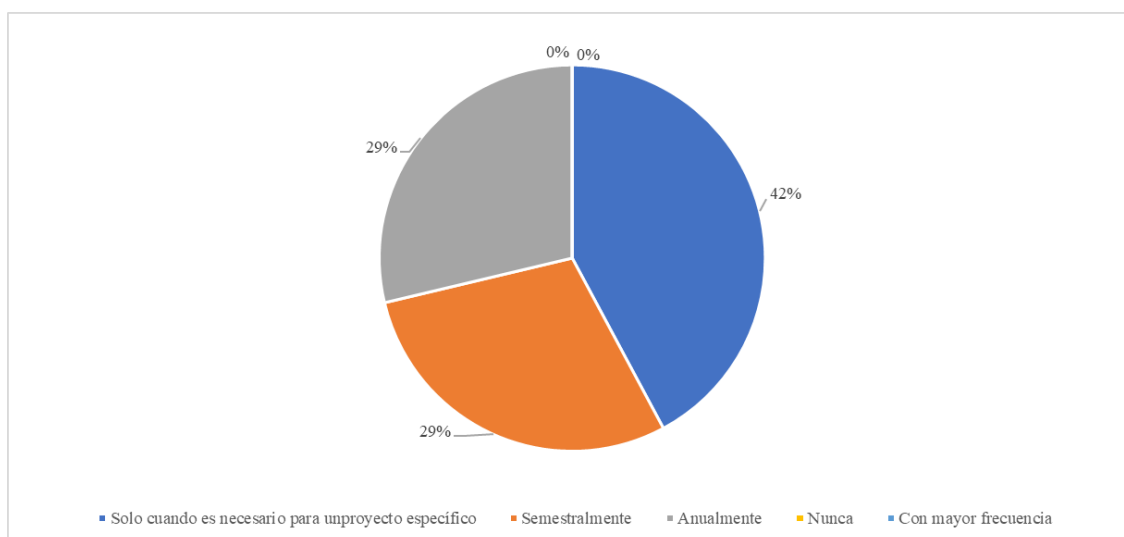


Gráfico 8: Frecuencia de capacitación específicas sobre proyectos en las ONGDs. Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Principales dificultades en la gestión de proyectos

Las ONGDs enfrentan una serie de dificultades clave en la gestión de proyectos. La más destacada es la escasez de recursos económicos para la fase de diseño, señalada por un 71% de las organizaciones. A esto se suma la falta de tiempo para la formulación de proyectos, reportada por un 57%, que se atribuye en muchos casos a la sobrecarga laboral de los equipos. Por otro lado, un 43% de las ONGDs

señaló que la complejidad para alinear las exigencias de los financiadores con las necesidades locales genera barreras significativas, afectando la relevancia y eficacia de las intervenciones.

Además, un 29% indicó enfrentar dificultades en la identificación adecuada de las necesidades locales, lo que puede comprometer la pertinencia de los proyectos. Solo un 14% reportó no haber enfrentado problemas relevantes en este ámbito. Es importante destacar que ninguna de las organizaciones mencionó la falta de personal capacitado como una dificultad principal.

Como se observa en el Gráfico 9, estos resultados destacan la necesidad de optimizar los procesos de diseño y formulación, además de reforzar las capacidades internas para gestionar las exigencias externas de manera más eficiente.

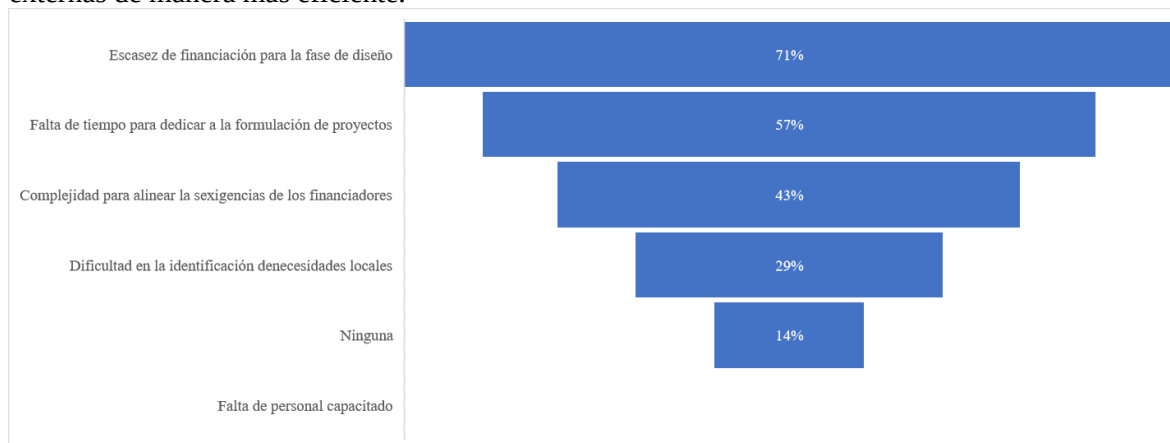


Gráfico 9: Principales dificultades en la gestión de proyectos para las ONGDs. Fuente: Elaboración propia.

## 2.6 Requisitos para una buena herramienta de gestión de proyectos

En cuanto a las características deseadas en una herramienta de gestión de proyectos, el 86% de las ONGDs destacó la flexibilidad para adaptarse a los requisitos de diferentes financiadores como un factor esencial. Además, el 71% señaló que la asequibilidad o bajo costo es clave debido a los presupuestos limitados del sector. La capacidad para manejar múltiples proyectos simultáneamente fue identificada por el 57% de las organizaciones, reflejando la realidad operativa de gestionar diversas iniciativas en paralelo.

Por otro lado, el 43% consideró importante que la herramienta sea fácil de usar, especialmente para personal sin experiencia, mientras que un porcentaje igual destacó la necesidad de integrar funcionalidades con herramientas de ofimática como Excel y Word. Estos hallazgos, representados en el Gráfico 10, evidencian la importancia de desarrollar una solución que sea accesible, adaptable y adecuada a las capacidades y recursos del tercer sector.

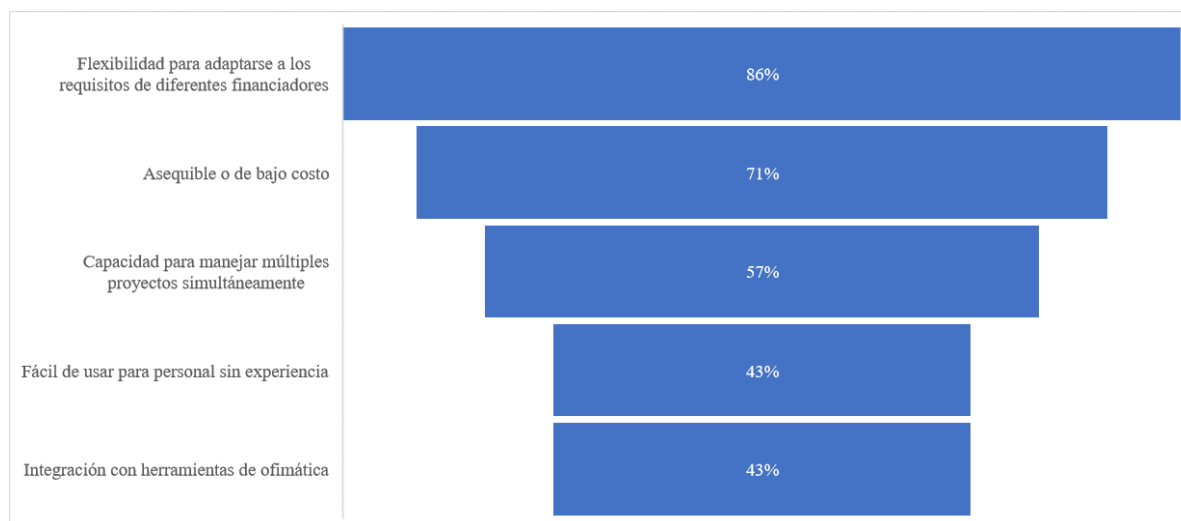


Gráfico 10: Requisitos para una buena herramienta de gestión de proyectos de acuerdo con las ONGDs.  
Fuente: Elaboración propia.

## 2.7 Cumplimiento de plazos y propuestas de soporte

El cumplimiento de plazos es un problema común para todas las organizaciones encuestadas. Aunque los problemas son ocasionales, sus causas, como la falta de recursos, herramientas inadecuadas y situaciones imprevistas, dejan clara la importancia de implementar soluciones que refuercen esta área. En cuanto al soporte necesario para la implementación de nuevas herramientas de gestión, el 57% de las organizaciones identificaron tanto el soporte técnico continuo como la disponibilidad de plantillas adaptadas a diferentes tipos de proyectos como factores clave. Además, el 43% destacó la importancia de la formación técnica para los equipos, mientras que un 29% señaló que el acceso a guías y manuales sencillos sería beneficioso. Estos resultados, representados en el Gráfico 11, subrayan la necesidad de un enfoque integral que combine asistencia técnica, recursos prácticos y formación para mejorar la gestión de proyectos en el sector.

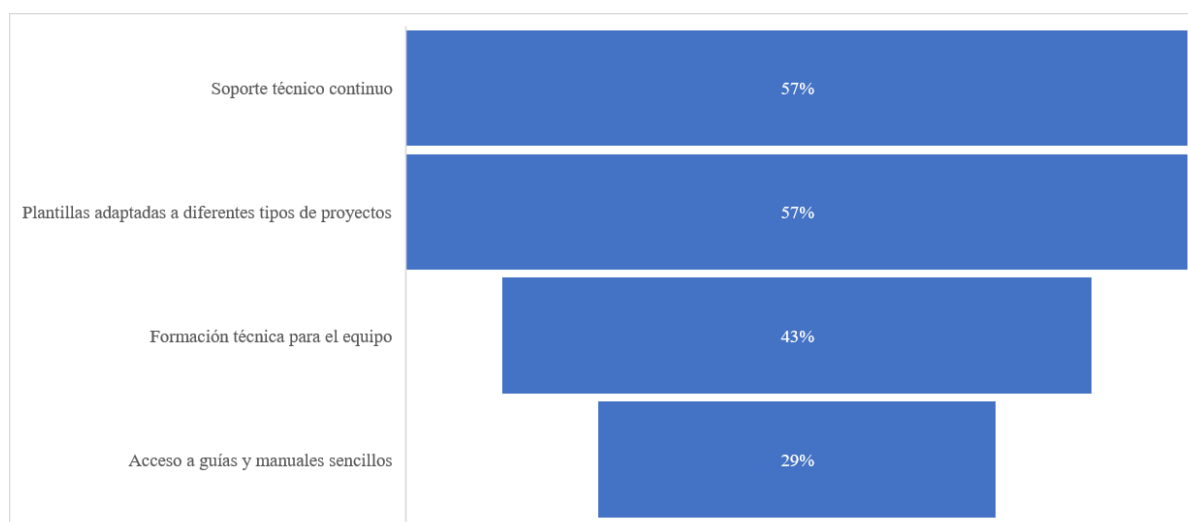


Gráfico 11: Principales necesidades de soporte identificadas por las ONGDs. Fuente: Elaboración Propia.



## 2.8 Estandarización en las convocatorias públicas

El 57% de las ONGDs percibe que la falta de estandarización en las convocatorias públicas afecta negativamente la eficacia en la obtención de financiamiento, mientras que el 29% considera que este impacto es ocasional. Ninguna organización cree que la estandarización no sea un problema, como se puede observar en el Gráfico 12. De manera general, el 85,7% de las ONGDs opinó que la estandarización facilitaría la gestión administrativa y permitiría dedicar más recursos a la implementación de proyectos, como se observa en el Gráfico 13.

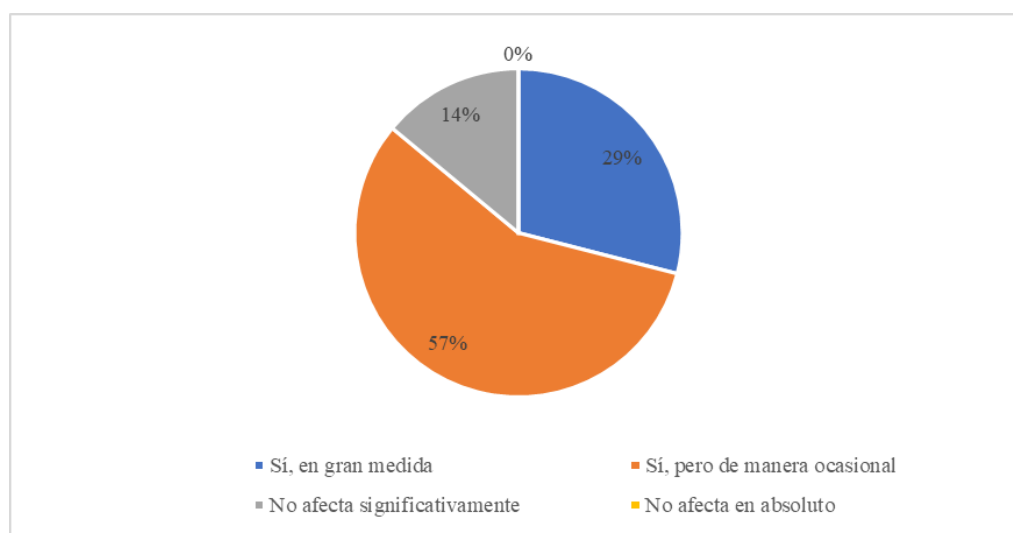


Gráfico 12: Impacto de la falta de estandarización en las convocatorias públicas. Fuente: Elaboración Propria.

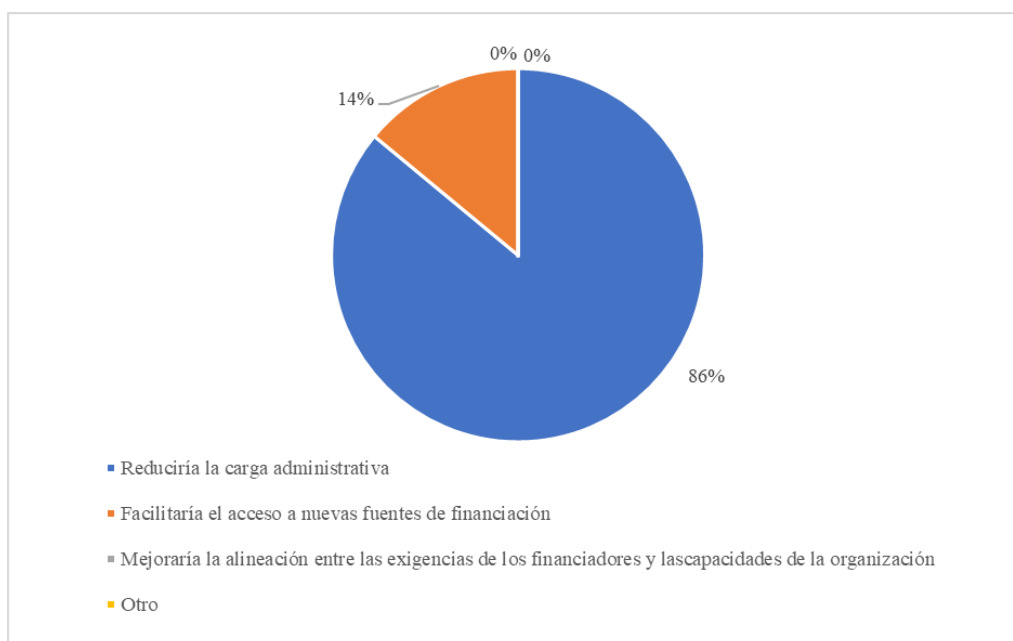


Gráfico 13: Opinión de las ONGDs sobre los beneficios de la estandarización en la gestión administrativa. Fuente: Elaboración Propria.

## 2.9 Conclusión

Los resultados de la encuesta reflejan un panorama complejo para las ONGDs que actúan en Castilla y León. Estas organizaciones enfrentan desafíos significativos en la gestión de proyectos, en gran parte derivados de su dependencia de la financiación pública, la falta de herramientas y metodologías específicas, y las barreras generadas por la ausencia de estandarización en las convocatorias públicas. Estos factores no solo dificultan la planificación y ejecución de los proyectos, sino que también limitan su sostenibilidad y su capacidad para adaptarse a las necesidades locales y a las demandas de los financiadores.

Uno de los hallazgos más destacados es la falta de un enfoque estructurado en la gestión de proyectos. Con un 85,7% de las organizaciones que no emplean metodologías reconocidas, se evidencia una carencia de sistemas que permitan asegurar la coherencia, el monitoreo y la calidad de las intervenciones. Este vacío no solo afecta el desempeño organizativo, sino que también limita la posibilidad de replicar y escalar iniciativas exitosas. La adopción de metodologías y herramientas más avanzadas aparece como una prioridad para fortalecer las capacidades internas de las ONGDs y asegurar un impacto más significativo.

La capacitación es otra área crítica. Aunque muchas organizaciones reconocen la necesidad de formación, su frecuencia y enfoque parecen insuficientes para abordar las complejidades de los proyectos de cooperación internacional. Una estrategia formativa más regular y adaptada a las realidades del sector podría contribuir a superar las dificultades señaladas, como la falta de recursos para la formulación de proyectos y la alineación de expectativas entre financiadores y beneficiarios.

La dependencia de fondos públicos expone a las ONGDs a una alta vulnerabilidad frente a los cambios políticos y económicos. Este contexto refuerza la importancia de diversificar las fuentes de financiación y desarrollar estrategias que reduzcan el riesgo de inestabilidad organizativa. Además, las dificultades operativas señaladas, como la escasez de recursos para supervisión en terreno y la falta de personal especializado, demandan soluciones que optimicen los recursos disponibles y fortalezcan las capacidades técnicas de los equipos.

En cuanto a la estandarización de las convocatorias públicas, los resultados son concluyentes. La mayoría de las ONGDs considera que la falta de uniformidad en los requisitos administrativos afecta negativamente la obtención de financiamiento y la implementación de proyectos. La estandarización podría no solo simplificar los procesos de solicitud, sino también mejorar la transparencia, la equidad y la capacidad de las organizaciones con menos experiencia para acceder a recursos clave.

La implementación de una herramienta de gestión adaptada a las necesidades del sector emerge como una solución prometedora. Una plataforma que combine flexibilidad, estandarización y accesibilidad técnica podría transformar significativamente la forma en que las ONGDs planifican, ejecutan y monitorean sus proyectos. Además, al incluir componentes de formación y soporte técnico, esta herramienta podría abordar algunas de las brechas más críticas identificadas en la encuesta.

A partir de los hallazgos expuestos, es evidente que las ONGDs en Castilla y León enfrentan retos significativos que deben ser abordados para mejorar su gestión de proyectos. Estos desafíos requieren un enfoque más estructurado, que no solo optimice los recursos, sino que también adapte las metodologías y herramientas disponibles a las necesidades del sector. En este contexto, el siguiente capítulo explorará las metodologías y guías más relevantes para la gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), con un enfoque práctico para fortalecer la capacidad organizativa y el impacto de sus intervenciones.

## Capítulo 3 Marco Teórico

En este capítulo, se abordarán las metodologías y guías más relevantes para la gestión de proyectos en el contexto de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD). El propósito es analizar las opciones disponibles y justificar las metodologías seleccionadas, así como explorar cómo la combinación de las mismas puede ofrecer un enfoque práctico y eficiente para la gestión de proyectos en este ámbito. Primero, se discutirán algunas guías y marcos de referencia que, aunque populares, no son las más adecuadas para las ONGD debido a sus características y enfoque. Después, será presentado el Marco Lógico, la herramienta más popular para la dirección de proyectos en el sector de la cooperación internacional. A mayores, será presentada la actual plantilla utilizada por la Junta de Castilla y León para la formulación de proyectos de cooperación. Finalmente, se profundizará en las metodologías elegidas, PMD Pro 1 y P3 Express, y se analizará cómo su integración puede ser una herramienta efectiva para las organizaciones de desarrollo, especialmente aquellas con recursos limitados.

### 3.1 Metodologías y guías de referencia para la gestión de proyectos en el contexto de las ONGD

En el ámbito de la gestión de proyectos, existe una amplia variedad de metodologías y guías que proporcionan herramientas y marcos para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente. Sin embargo, no todas estas metodologías son igualmente aplicables al contexto específico de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD). Estas organizaciones, a menudo caracterizadas por operar en entornos complejos con recursos limitados, enfrentan retos únicos que requieren enfoques adaptados. A continuación, se analiza críticamente la aplicabilidad de algunas de las metodologías más reconocidas en este campo, evaluando sus puntos fuertes y sus limitaciones en el contexto de las ONGD.

El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es una de las guías más reconocidas en la gestión de proyectos y ofrece un marco exhaustivo para todas las fases de un proyecto [20]. Sus ventajas incluyen la sistematización y la orientación a procesos que promueven un control riguroso y una planificación detallada. Estas características son útiles en proyectos de gran escala y en entornos corporativos. Sin embargo, en el contexto de las ONGD, este nivel de formalidad y control puede ser contraproducente. Las ONGD suelen operar en entornos inciertos y cambiantes, donde la flexibilidad es esencial. Además, la implementación de PMBOK requiere una capacitación extensa y equipos especializados, lo cual puede ser una barrera para muchas ONGD con recursos humanos y financieros limitados [21] [22].

Por otro lado, las metodologías ágiles, como Agile y SCRUM, son valoradas por su flexibilidad y capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios. Estas metodologías fomentan ciclos iterativos de entrega, lo que permite ajustar los resultados según las necesidades emergentes. Sin embargo, su énfasis en ciclos cortos y entregas incrementales no se alinea fácilmente con los proyectos de desarrollo, que suelen tener objetivos a largo plazo y resultados que no siempre son inmediatos. Además, tanto Agile como SCRUM dependen de equipos altamente autogestionados y dinámicos, algo que puede ser difícil de implementar en las ONGD, especialmente en aquellas con estructuras pequeñas o menos experiencia en gestión de proyectos [23], [24].

Otra metodología destacada es PRINCE2, que ofrece un marco estructurado con roles y responsabilidades claramente definidos, lo cual facilita la gestión de riesgos y el control del progreso. Aunque esta metodología es útil para proyectos complejos, su enfoque altamente burocrático y orientado a la documentación puede ser una carga en proyectos de ONGD que operan con recursos

limitados. Además, su rigidez puede limitar la capacidad de las ONGD para adaptarse a las condiciones cambiantes en el terreno [25].

En general, aunque estas metodologías y guías ofrecen enfoques sólidos para la gestión de proyectos, su aplicabilidad en el sector de las ONGD sigue siendo limitada debido a su rigidez, complejidad o la falta de herramientas específicas para responder a las necesidades únicas de estas organizaciones. Por ello, resulta esencial analizar el Marco Lógico, que, a pesar de ser la metodología más utilizada actualmente en el ámbito de la cooperación internacional, es percibida por muchos actores del sector como insuficiente para abordar los desafíos que enfrentan en la gestión de proyectos.

### 3.2 Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico (EML) surgió en 1969 como una herramienta destinada a estructurar y gestionar proyectos de cooperación internacional. Su diseño se basa en una estructura vertical y jerárquica que establece relaciones entre causas y resultados, orientadas al logro de objetivos específicos y generales. El progreso de este tipo de proyectos se analiza mediante la relación entre actividades, resultados, indicadores verticales, sus fuentes de verificación y los supuestos, como se muestra a continuación:

*Tabla 3.4. Plantilla de proyectos de cooperación basados en el Enfoque de Marco Lógico (EML). Fuente: [26].*

|                              | Resultados | Indicadores            | Línea base | Objetivos | Valor del indicadore | Fuentes y medios de verificación | Supuestos |
|------------------------------|------------|------------------------|------------|-----------|----------------------|----------------------------------|-----------|
| Impacto (Objetivo General)   |            |                        |            |           |                      |                                  |           |
| Objetivo Específico          |            |                        |            |           |                      |                                  |           |
| Objetivos intermedios        |            |                        |            |           |                      |                                  |           |
| Resultados                   |            |                        |            |           |                      |                                  |           |
| <b>Matriz de actividades</b> |            |                        |            |           |                      |                                  |           |
| <b>Actividades</b>           |            | <b>Medios y costes</b> |            |           | <b>Supuestos</b>     |                                  |           |
| A.1                          |            |                        |            |           |                      |                                  |           |
| A.2                          |            |                        |            |           |                      |                                  |           |

Esta plantilla de la matriz de Marco Lógico ha sido utilizada de manera estándar por la Unión Europea para las convocatorias de financiación pública. Sin embargo, esta herramienta presenta múltiples limitaciones relacionadas principalmente con su adaptabilidad y la gestión de la incertidumbre. Estas limitaciones se reflejan en su estructura estática, que no se ajusta a los riesgos que puedan surgir. No contempla una planificación adecuada para responder a riesgos negativos (evitar, mitigar, transferir, aceptar) ni positivos (explorar, compartir, mejorar, aceptar). Además, suele haber confusión entre la formulación del objetivo general y los objetivos específicos, y, aunque se centra en los resultados, descuida en gran medida el proceso. Tampoco aborda aspectos clave como la gestión de recursos, presupuestos, seguimiento semanal, gobernanza del proyecto y la gestión de la comunicación.

A pesar de sus limitaciones, también ofrece algunas ventajas, como facilitar el monitoreo y la evaluación a través de los indicadores y fuentes de verificación, así como la participación de las partes interesadas, lo que promueve la apropiación del proyecto y su posible sostenibilidad [26].

De este modo, a manera de ejemplo, presentamos los elementos que conforman la formulación de un proyecto según esta herramienta:

Tabla 3.5. Criterios para el ciclo de proyectos basados en Enfoque de Marco Lógico (EML). Fuente de [26]

| Elementos                   | Descripción                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titulo                      | Indica el objetivo del proyecto                                                                                                                                                             |
| Análisis partes interesadas | Identifica las partes interesadas (beneficiarios, socios, actores)                                                                                                                          |
| Árbol de problemas          | El problema, causas y efectos                                                                                                                                                               |
| Árbol de objetivos          | La versión positiva del árbol de problemas, definiendo objetivos y medios                                                                                                                   |
| Alternativas de solución    | Acciones frente a problemas                                                                                                                                                                 |
| Matriz Marco lógico         | Organización del proyecto en 7 columnas como muestra en la tabla anterior (resultados, indicadores, línea base objetivos, valor del indicador, fuentes y medios de verificación, supuestos) |
| Plan de ejecución           | Cronograma de actividades                                                                                                                                                                   |
| Presupuesto                 | Costes desglosados por actividades                                                                                                                                                          |
| Monitoreo y evaluación      | Estrategia para supervisar y medir el impacto a través de indicadores y los avances del proyecto                                                                                            |
| Sostenibilidad              | Plan de duración del proyecto y alianzas                                                                                                                                                    |
| Anexos                      | Documentos adicionales                                                                                                                                                                      |

Como se pudo observar, el Enfoque de Marco Lógico es una herramienta ampliamente utilizada en proyectos de cooperación, destacando su utilidad para estructurar indicadores de manera clara. Sin embargo, su rigidez y carácter estático limitan su capacidad para gestionar riesgos e incertidumbre en los contextos desafiantes en los que se desarrollan este tipo de proyectos, evidenciando la necesidad de otros enfoques que permitan obtener mejores resultados.

A continuación, presentamos un análisis de la plantilla actualmente utilizada en las convocatorias de financiación pública en Castilla y León. Esta herramienta, como hemos podido observar en el capítulo 2 a partir de los resultados de la encuesta realizada con las ONGD que actúan en la región, representa un intento de estandarización que resulta insuficiente para responder a la realidad de las organizaciones dedicadas a la cooperación internacional en Castilla y León.

### 3.3 Plantilla de Castilla y León

La plantilla de la Junta de Castilla y León es un documento esencial para estructurar la información requerida y considerada necesaria en los proyectos de cooperación al desarrollo. Este modelo, basado en la herramienta del Marco Lógico, proporciona una estructura que prioriza las líneas estratégicas de la Junta de Castilla y León, integrando el enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH), que promueve la garantía de derechos, así como la participación y apropiación del proyecto por parte de las personas beneficiarias. Asimismo, incorpora enfoques transversales de género y sostenibilidad ambiental, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) [27].

En línea con el IV Plan Director (2023-2026) [28], esta plantilla está diseñada para abordar objetivos como la lucha contra las desigualdades, la protección del medio ambiente y el fortalecimiento institucional de los países socios prioritarios de la cooperación internacional al desarrollo en España, cumpliendo con la Ley 1/2023 de Cooperación Sostenible y Solidaridad Global.

### 3.4 Análisis DAFO

Para un análisis más detallado de la plantilla de formulación de proyectos de la Junta de Castilla y León. En este enfoque se identifica las áreas de mejora y oportunidades para optimizar el alcance y la eficiencia de los proyectos gestionados por las ONGD a las que se conceden las subvenciones.

La plantilla está basada en el Enfoque de Marco lógico, pero esta herramienta tiene limitaciones relacionadas a la flexibilidad y a la capacidad de gestionar los riesgos, planteando desafíos para las ONGD, sobre todo aquellas que cuentan con pocos recursos.

De esta forma, se realizará un análisis de los elementos de la plantilla, a partir del DAFO, para enfocar particularmente a las ONGDs que operan en Castilla y León. El objetivo del DAFO es proporcionar una visión general e integral de la plantilla que permitan identificar los aspectos que pueden mejorar y aquellos que representan desafíos.

Por tanto, mostramos a continuación el análisis:

#### 3.4.1. Debilidades

La plantilla de la Junta de Castilla y León es robusta, pero al basarse en el Enfoque de Marco Lógico presenta limitaciones inherentes y por tanto una gran complejidad técnica, debido a su propia estructura jerárquica y estática orientada a indicadores, restringido la flexibilidad, adaptación y gestión de riesgos en contextos dinámicos característicos de los proyectos de cooperación, representando una barrera significativa para ONGD que cuentan con poco personal especializado en cooperación internacional al desarrollo.

Además, la alta carga administrativa asociada de la plantilla supone una amenaza para la gestión de proyectos por parte de ONGD pequeñas y medianas. Estas organizaciones sin fines de lucro cuentan con personal voluntario en la mayor de su plantilla o con poco personal especializado, por consiguiente, enfrentan dificultades para cumplir con los requisitos de justificación de actividades exigidos por la convocatoria de la Junta, desafío que se multiplica al no homogenizar la convocatorias públicas de la comunidad, las cuales de forma anual constituyen 22 convocatorias en materia de cooperación cada una con su propia plantilla, repartidas en 8 administraciones públicas (3 de la Junta de Castilla y León, 3 en diputaciones y 10 ayuntamientos), suponiendo una gran carga operativa para las ONGDs.

#### 3.4.2. Amenazas

La exclusión de las pequeñas ONGDs es una amenaza a la plantilla y las convocatorias de públicas, porque las organizaciones tienen dificultades para cumplir los requisitos técnicos y financieros, debido a su limitada capacidad operativa en los proyectos. Además, la dependencia de fondos públicos y la falta de estabilidad en las políticas públicas representan un riesgo que suponen problemas de estabilidad, siendo más susceptible las organizaciones pequeñas.

#### 3.4.3. Fortalezas

La mayor fortaleza de la plantilla es su enfoque basado en Derechos Humanos, que asegura que los proyectos estén orientados a la participación de los beneficiarios y que garanticen que los derechos

fundamentales como la educación, la salud, mejora de condiciones de vida con ejes transversales de igualdad de género, caracterizando que las intervenciones en terreno están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), convirtiéndole en proyectos que garantizan pertinencia y sostenibilidad.

### 3.4.4. Oportunidades

La profesionalización del sector de la cooperación es una oportunidad para las ONGDs puedan introducir herramientas de gestión basadas en modelos como la propuesta en la presente investigación que integra el PMD Pro 1 y el P3 Express, como una mejora en la capacidad técnica de las organizaciones para competir por subvenciones y ejecutar proyectos de manera más eficaz.

Tabla 3.6. DAFO plantilla de la Junta de Castilla y León.

| DEBILIDADES                                                                                                                                       | AMENAZAS                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Excesiva complejidad técnica</li> <li>Alta complejidad administrativa</li> <li>Poco flexible</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusión de pequeñas ONGD</li> </ul>                                     |
| FORTALEZAS                                                                                                                                        | OPORTUNIDADES                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura completa</li> <li>Enfoque en derechos humanos</li> <li>Enfoque transversal de género</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomenta la profesionalidad</li> <li>Integrar nuevas plantillas</li> </ul> |

En conclusión, el DAFO, muestra que la plantilla de la Junta de Castilla y León enfrenta desafíos como equilibrar su robustez técnica para que sea accesible para las pequeñas ONGD, aunque su alineación con los ODS refuerza su relevancia estratégica, pero su rigidez y complejidad administrativa limitan su eficacia en muchas organizaciones. Estas barreras son susceptibles para las ONGD con sus recursos técnicos y humanos limitados, dificultando su cumplimiento con los extensos y complejos requisitos exigidos por las convocatorias.

Por otro lado, la plantilla está alineada con los estándares internacionales del Enfoque de Marco Lógico (EML), integrando objetivos, actividades, indicadores y fuentes de verificación. Además, los elementos de la plantilla abordan la pertinencia de las intervenciones y justifican su viabilidad.

Sin embargo, comparte las mismas limitaciones señaladas previamente para el Marco Lógico, como su rigidez estructural, la ausencia de un plan adecuado para la gestión de riesgos y un enfoque de sostenibilidad poco detallado en términos económicos, técnicos y sociales para garantizar la continuidad de los proyectos.

En la tabla 3.8 mostramos la matriz utilizada por la Junta de Castilla y León

Tabla 3.7: Plantilla de Matriz de planificación para proyectos de cooperación al desarrollo de la Junta de Castilla y León, convocatoria 2024. Elaborado por la JyL Fuente [27].

|                     | Indicadores<br>Objetivamente<br>verificables | Fuentes de<br>verificación | Hipótesis |
|---------------------|----------------------------------------------|----------------------------|-----------|
| Objetivo general    |                                              |                            |           |
| Objetivo específico |                                              |                            |           |
| Resultados          |                                              |                            |           |
| Actividades         |                                              |                            |           |

Como ejemplo, presentamos los elementos fundamentales que conforman esta plantilla:

*Tabla 3.8. Criterios para el ciclo de proyectos de la cooperación internacional al desarrollo de la Junta de Castilla y León. Elaboración propia. Fuente [27].*

| <b>Elementos</b>                  | <b>Descripción</b>                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Título</b>                  | Indica el objetivo del proyecto                                         |
| <b>2. Ubicación</b>               | Lugar específico de la intervención                                     |
| <b>3. Periodo de ejecución</b>    | Fecha inicio y fin                                                      |
| <b>4. Objetivo General</b>        | Propósito amplio para alcanzar                                          |
| <b>5. Objetivo Específico</b>     | Metas concretas que se enlace o contribuyen al objetivo general         |
| <b>6. Resultados Esperados</b>    | Productos o cambios alcanzados                                          |
| <b>7. Indicadores</b>             | Medidores del progreso                                                  |
| <b>8. Fuentes de verificación</b> | Documentos o datos que respalden los indicadores                        |
| <b>9. Supuestos</b>               | Factores externos que afecten a la concesión del proyecto               |
| <b>10. Actividades</b>            | Acciones específicas alineadas a los objetivos                          |
| <b>11. Cronograma</b>             | Calendario de actividades                                               |
| <b>12. Presupuestos</b>           | Costos de las actividades                                               |
| <b>13. Monitoreo y evaluación</b> | Plan de seguimiento del progreso                                        |
| <b>14. Sostenibilidad</b>         | Estrategias de continuidad y participación de la comunidad beneficiaria |
| <b>15. Enfoques transversales</b> | Integración de perspectivas de género, medio ambiente y sostenibilidad  |
| <b>16. Sensibilización</b>        | Acciones de concientización en Castilla y León                          |

Como se pudo observar, la plantilla de la Junta de Castilla y León se presenta como una herramienta integral, diseñada específicamente para la formulación y planificación de proyectos de cooperación al desarrollo. Su enfoque basado en DDHH y ODS constituye un modelo robusto y alineado con estándares internacionales. Sin embargo, aunque su estructura cubre los aspectos fundamentales para la ejecución de proyectos, la rigidez de algunos de sus componentes y la falta de flexibilidad frente a la gestión de riesgos y adaptación a contextos cambiantes muestran la necesidad de integrar elementos más dinámicos y operativos que mejoren el seguimiento, la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones.



Por estas razones, se ha optado por explorar metodologías como PMD Pro 1 y P3 Express, que ofrecen una mayor adecuación al contexto de las ONGD. A continuación, se describirán estas metodologías y cómo su combinación puede proporcionar un enfoque efectivo y sostenible para la gestión de proyectos en este sector.

### 3.5 Metodología PMD Pro 1 (Project Management for Development Professionals)

La metodología PMD Pro 1 fue desarrollada específicamente para abordar los desafíos particulares de los proyectos de desarrollo, destacándose por su enfoque flexible y accesible. Está diseñada para proyectos que operan en entornos complejos e inciertos, con limitaciones de recursos y donde la sostenibilidad y el impacto social son esenciales.

PMD Pro organiza el ciclo de vida del proyecto en cinco fases: identificación, configuración, planificación, implementación y cierre. A lo largo de estas fases, se integran transversalmente los principios de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL), lo que permite que los proyectos puedan ajustarse y mejorarse en función del progreso y las lecciones aprendidas, garantizando su sostenibilidad y eficacia a largo plazo [3]. Este enfoque es clave para las ONGD, ya que permite evaluar y mejorar continuamente las intervenciones, algo fundamental en proyectos sociales donde los contextos pueden cambiar rápidamente.

La plantilla del PMD Pro 1 está diseñada para estructurar e integrar los elementos del proyecto, con el fin de definir los objetivos, recursos, actividades y resultados. A continuación, presentamos, a modo de ejemplo, los elementos de cada fase:

*Tabla 3.9: Criterios para las fases de proyectos de la metodología de PMD Pro 1. Elaboración propia. Fuente [4].*

| Fase              | Descripción                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Identificación | Las necesidades y las oportunidades, los objetivos, las partes interesadas, resultados esperados |
| 2. Configuración  | Gobernanza, recurso, plan de comunicación                                                        |
| 3. Planificación  | Cronograma, presupuestos, gestión de riesgos y plan MEAL                                         |
| 4. Implementación | Seguimiento de actividades, gestión de equipo y los ajustes pertinentes                          |
| 5. Cierre         | Evaluación, cierre del proyecto a nivel administrativo, plan de sostenibilidad                   |

Como se pudo observar en los elementos de la metodología, se distingue principalmente por su estructura clara y su enfoque en la sostenibilidad. Una de las principales ventajas de PMD Pro es su accesibilidad y adaptabilidad. La metodología ha sido adoptada por más de 30,000 profesionales en 167 países, lo que demuestra su efectividad en contextos diversos [4]. Además, su énfasis en la participación comunitaria y la gestión de partes interesadas la hace especialmente adecuada para las ONGD que buscan maximizar el impacto social y promover un desarrollo inclusivo. También se distingue de enfoques más corporativos como PRINCE2 o PMBOK por su enfoque en los derechos humanos y la justicia social, elementos centrales en muchos proyectos de desarrollo [4].

Sin embargo, aunque PMD Pro es una metodología poderosa, presenta algunas limitaciones. Su enfoque está diseñado principalmente para proyectos de desarrollo, lo que puede hacer que no sea tan

aplicable en otros sectores. Además, requiere que los profesionales cuenten con formación continua para gestionar eficazmente los desafíos del contexto. A pesar de estos desafíos, la metodología es altamente efectiva cuando se implementa en entornos donde la participación comunitaria y la evaluación continua son fundamentales.

El PMD Pro 1 está expuesto a desafíos como la dependencia al cofinanciamiento, debido a la alta burocracia y los requisitos estrictos. Sin embargo, la fase de configuración puede hacerle frente a través de los mecanismos de gobernanza y comunicación [4].

Otra dificultad se identifica en la fase de planificación e implementación, relacionada con la complejidad estructural en cuanto a los recursos limitados y la necesidad de coordinación entre las distintas áreas. Además, presenta la complejidad emergente basada en la incertidumbre técnica, los cambios y ajustes del alcance del proyecto. Estas dificultades podrían superarse integrando herramientas específicas relacionadas con la gestión de cronogramas y riesgos, tales como softwares en planificación y análisis de riesgos [4].

También resalta la necesidad de adaptación de los procedimientos internos y los requerimientos externos, que puedan afectar de manera negativa a los equipos de trabajo. Este desafío podría ser solucionado en la fase de cierre, a través de las lecciones aprendidas para alinear elementos internos y externos [4].

Asimismo, otra oportunidad de mejora de la metodología se enfoca en incorporar prácticas de gestión organizacional, para mitigar los efectos de posibles tensiones entre los objetivos técnicos del proyecto y los requerimientos administrativos, favoreciendo la integración y eficiencia en el proceso [4]. Finalmente, la metodología del PMD Pro 1 es accesible y eficaz, enfocada en proyectos de desarrollo. Su implementación facilita la eficacia del proyecto y promueve un impacto social positivo.

Como continuación, en el siguiente apartado se analizará la metodología P3 Express, destacando sus características y aplicabilidad en proyectos de cooperación internacional, evaluando cómo puede complementar o mejorar los enfoques planteados por PMD Pro 1 en contextos específicos de este sector.

### **3.6 Metodología P3 Express**

P3 Express es una metodología diseñada para ser simple, accesible y eficiente. A diferencia de metodologías más complejas como PRINCE2 o PMBOK. La metodología del P3 Express es especialmente adecuada para organizaciones con recursos limitados o para proyectos más pequeños que no requieren un enfoque tan exhaustivo ni costoso en términos de formación o certificación.

Esta metodología organiza el ciclo de vida del proyecto en ciclos regulares que incluyen actividades diarias, semanales, mensuales y de cierre [2]. Cada ciclo está diseñado para asegurar un seguimiento continuo del progreso, lo que permite ajustar los planes de manera ágil y eficaz. En el ciclo diario se abordan tareas operativas y problemas inmediatos; el ciclo semanal se dedica a revisar el progreso y redefinir prioridades, mientras que el ciclo mensual se enfoca en revisar los hitos estratégicos del proyecto y ajustar el plan según sea necesario. Finalmente, el ciclo de cierre incluye la evaluación final del proyecto, el desempeño del equipo y la documentación de las lecciones aprendidas [2]. De esta forma, se presenta a continuación a manera de ejemplo la figura representativa el ciclo de vida del proyecto y una tabla que recoge los elementos que involucran la estructura de la plantilla:

Gráfico 14: Sistema minimalista de gestión de proyecto. Fuente [1]

## P3.express

El sistema minimalista de gestión de proyectos

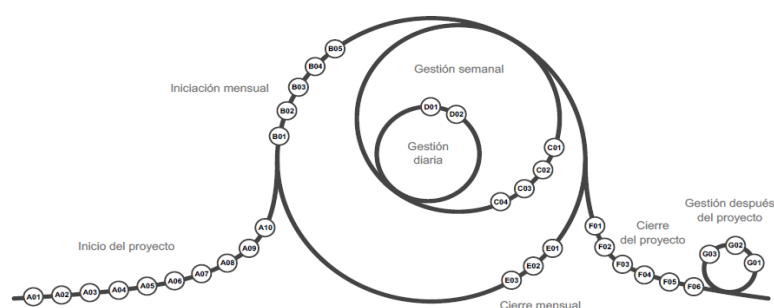


Tabla 3.10. Criterios o elementos para las fases de proyectos de la metodología de PMD Pro 11, Fuente [2].  
Elaboración propia.

| Elemento                    | Descripción                                                 |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Propósito del proyecto   | Definición del objetivo general y los objetivos específicos |
| 2. Beneficios               | Idéntica las partes interesadas y sus beneficios            |
| 3. Coste                    | Presupuesto                                                 |
| 4. Duración                 | Plazos inicio y cierre                                      |
| 5. Requisitos de calidad    | Indicadores de calidad                                      |
| 6. Partes interesadas       | Lista de actores y su influencia                            |
| 7. Mapa de entregables      | Define los entregables en las fases del proyecto            |
| 8. Gestión de riesgos       | Incentivación y mitigación de los riesgos                   |
| 9. Seguimiento y evaluación | Registro del progreso                                       |
| 10. Lecciones aprendidas    | Documentación de aprendizajes y evaluación del impacto      |
| 11. Sostenibilidad          | Estrategias de continuidad                                  |

Como se muestra, en los elementos de la metodología, el P3 destaca por su simplicidad y accesibilidad. No requiere formación extensa ni certificaciones costosas para su implementación, lo que la convierte en una opción atractiva para ONGDs con equipos pequeños o medianos. Además, la metodología está disponible de forma gratuita bajo licencia abierta, lo que facilita su adopción sin una carga financiera adicional para las organizaciones [2].

Sin embargo, P3 Express presenta algunas limitaciones, principalmente en proyectos de alta complejidad. Su enfoque en la simplicidad puede no ser suficiente para gestionar proyectos grandes o que requieran un control más detallado de riesgos y recursos. A pesar de ello, su agilidad la convierte en una excelente opción para ONGDs que manejan proyectos de menor escala o que necesitan ajustes rápidos en su ejecución [2].

### 3.7 Integración de PMD Pro 1 y P3 Express

En el ámbito de la gestión de proyectos, las metodologías representan herramientas esenciales que facilitan el logro de objetivos de manera eficiente y efectiva. Entre las más destacadas en el contexto de las ONGD se encuentran P3 Express y Project DPro (PMD Pro), dos metodologías que, aunque diseñadas con propósitos distintos, pueden complementarse para abordar las diversas necesidades de las organizaciones. En la tabla 3.11 presentamos los elementos una comparación de las principales características de ambas metodologías, resaltando sus enfoques, fortalezas y limitaciones. Este análisis permitirá comprender cómo se pueden integrar para ofrecer una solución adaptada al contexto de las ONGD.

Tabla 4.11: Comparación de elementos de cada metodología. Fuente [1], [2]. Elaboración propia

| Elementos         | P3 Express                                                                                   | Project PMD Pro 1                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Estructura     | Ciclos mensuales y semanales.                                                                | Más robusta, completa, lineal desde la identificación hasta el cierre.              |
| 2. Costo          | Gratuito, sin necesidad de herramientas ni certificaciones, dispone de plantillas sencillas. | Necesita de una certificación para su implantación técnica, con costes adicionales. |
| 3. Enfoque        | Operativo sencillo, diario y rápido para la ejecución                                        | Orientado a la sostenibilidad, impacto social                                       |
| 4. Herramientas   | Simple, para proyectos pequeños limitado para proyectos más complejos                        | Más avanzado como MEAL (monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas)  |
| 5. Adaptabilidad  | Para proyectos pequeños y medianos, con equipos más pequeños                                 | Para proyectos de desarrollo con orientación a la sostenibilidad                    |
| 6. Simplicidad    | Sencillo de entender y aplicar, orientado para principiantes                                 | Más detallado y completo, orientado para equipos con más experiencias               |
| 7. Reconocimiento | Es menos reconocido, pero práctico para proyectos locales                                    | Más detallado y completo, orientado para equipos con más experiencias               |
| 8. Flexibilidad   | Muy flexible debido a los ciclos por tanto adaptable                                         | Es más reconocimiento internacionalmente, es más usado para socios internacionales  |
| 9. Limitaciones   | Falta de herramientas para sostenibilidad y gestión de proyectos                             | Menos flexible, por su estructura robusta y lineal                                  |
| 10. Fortalezas    | Rápido para implementación y fácil para equipos pequeños y con poco presupuesto              | Compleja y limitada para equipos más pequeños                                       |

Entre estas dos metodologías, el enfoque operativo responde al número de recursos humanos y presupuestos disponibles. P3 Express está orientado hacia equipos pequeños y medianos, con poca experiencia y recursos, proporcionando un enfoque sencillo y ágil. Mientras tanto, Project DPro se diseña específicamente para proyectos de desarrollo, donde intervienen equipos más grandes y especializados. Esta metodología requiere de capacitaciones y recursos adicionales, lo cual responde a la necesidad de abordar contextos más complejos. La estructura cíclica y flexible de P3 Express permite su aplicación rápida y efectiva, pero es limitada en cuanto a herramientas para la sostenibilidad. Por otro lado, Project DPro aporta un enfoque robusto y lineal, complementado por herramientas avanzadas como MEAL (Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas), lo que lo convierte en una opción más adecuada para proyectos de impacto social y sostenibilidad, [1], [2].

Este trabajo de fin de máster propone una integración estratégica de PMD Pro 1 y P3 Express, buscando combinar las fortalezas de ambas metodologías para ofrecer un marco de gestión más robusto y accesible para las ONGD. PMD Pro 1 aporta su enfoque participativo, la integración de MEAL y su capacidad de adaptación a contextos complejos, lo cual es esencial para proyectos de desarrollo que buscan un impacto social sostenible. Por su parte, P3 Express contribuye con su simplicidad y flexibilidad, asegurando un seguimiento continuo del progreso y facilitando ajustes rápidos. [1], [2].

La combinación de estas metodologías permite diseñar un sistema de gestión que sea comprensible y accesible para equipos con diferentes niveles de experiencia en la gestión de proyectos. Mientras que PMD Pro 1 se enfoca en los aspectos sociales y la sostenibilidad del proyecto, P3 Express proporciona una estructura ágil y clara que permite la ejecución de proyectos con eficiencia y efectividad. Ambas metodologías pueden adaptarse fácilmente a las necesidades locales, asegurando que las soluciones sean cultural y socioeconómicamente relevantes [1], [2].

En conjunto, la propuesta metodológica resultante ofrece un enfoque equilibrado entre la flexibilidad y la estructura, lo que facilita la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos. Esta combinación no solo mejora la profesionalización de las ONGD, sino que también maximiza la eficacia de sus intervenciones y, en última instancia, contribuye al logro de resultados sostenibles en el ámbito del desarrollo.

En el capítulo siguiente, se desarrollará con mayor detalle esta propuesta de integración entre PMD Pro 1 y P3 Express, abordando su aplicación práctica en el contexto de las ONGD. Además, se presentarán las herramientas adaptadas y los pasos metodológicos diseñados para facilitar la implementación efectiva de este marco combinado.

## Capítulo 4 Modelo plantilla integrada MIG

En capítulos anteriores se abordaron las metodologías y guías más relevantes para la gestión de proyectos en el contexto de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD). Este análisis permitió identificar las herramientas más adecuadas para el sector, justificando la elección de PMD Pro 1 y P3 Express como las metodologías centrales para un modelo híbrido. Asimismo, se evaluaron las limitaciones de las guías actuales, incluida la plantilla utilizada por la Junta de Castilla y León, que se basa en el Marco Lógico. Aunque esta última es una herramienta ampliamente reconocida en el sector, presenta limitaciones significativas en proyectos con alta incertidumbre o recursos limitados, típicos de las ONGD.

Aunque, el Marco Lógico, es útil para estructurar objetivos y facilitar la rendición de cuentas, carece de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para entornos cambiantes. Además, su énfasis en la planificación rígida y lineal puede dificultar la gestión eficiente de proyectos en contextos locales donde las condiciones socioeconómicas, políticas o climáticas son inestables. Por tanto, resulta insuficiente para responder a las necesidades específicas de las ONGD.

En este contexto, se presenta el Modelo Integrado de Gestión (MIG), un modelo híbrido que combina las fortalezas de PMD Pro 1 y P3 Express. Esta integración busca superar las limitaciones del Marco Lógico al proporcionar una herramienta flexible, sencilla y sostenible, diseñada específicamente para proyectos de desarrollo con alta incertidumbre y limitada capacidad organizativa. El MIG organiza la gestión del proyecto en cinco fases principales: identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación y cierre. Cada etapa está diseñada para guiar a las ONGD de manera práctica y accesible, incluso para equipos con poca experiencia en la gestión de proyectos.

### 4.1 Justificación de la propuesta: Integración de PMD Pro y P3 Express

El Modelo Integrado de Gestión (MIG) combina las metodologías del PMD Pro 1 y P3 Express, con el objetivo de optimizar la gestión de proyectos en contextos de la cooperación internacional al desarrollo. La justificación de esta propuesta se basa en la identificación de las necesidades del sector, las limitaciones de gestión y de enfoques tradicionales, así como representa una oportunidad de ofrecer un modelo integrado simple y flexible.

Entre las motivaciones principales están el **contexto operativo complejo** en los países y territorios en donde se desarrollan los proyectos, caracterizados por entornos complejos y desafiante, caracterizados por recursos limitados, diversidad de las partes interesadas, riesgos elevados. Estos factores exigen una metodología con flexibilidad operativa, capaz de adaptarse a entornos cambiantes. En respuesta, el MIG ofrece flexibilidad operativa y enfoque mitológicos, para adaptarse a contextos desafiantes.

Aunque el **Enfoque de Marco Lógico**, es una herramienta ampliamente utilizada en el tercer sector, presenta limitaciones tales como inflexibilidad o rigidez, prioriza la planificación inicial sobre a la implementación y su evidente necesidad de adaptación. Esto puede conducir a proyectos con poca relevancia o incluso poca capacidad de enfrentar riesgos en las intervenciones en terreno. Frene a esta situación, el MIG permite una gestión más ágil.

Así, surge **la necesidad entre planificación y monitoreo** basado en principios como el P3 Express con un enfoque pragmático y minimalista para la ejecución diaria y semanal, y el PMD Pro 1 asegura una robustez en planificación y monitoreo, la combinación de ambos proporciona proyectos con una

consonancia de la planificación y ejecución. En este sentido, el MIG ofrece que los recursos y los resultados sean medibles y relevantes debido a su enfoque metodológico.

Además, **la rendición de cuentas y transparencia** ante los donantes y la comunidad des beneficiarias demandan una meticulosa transparencia en los recursos y los resultados del proyecto. Esta propuesta MIG responde a esta necesidad a través de una herramienta de monitoreo y evaluación de los resultados, garantizando una rendición de cuentas clara. En este sentido el MIG, ofrece herramientas para rendir cuentas.

Por otro lado, **el fortalecimiento del sector** que por sus características como entidades de cooperación no cuentan con recursos propios para sostener sus operaciones en cuanto a contar con un modelo adaptable a diferentes contextos, por tanto, el modelo ofrece abordar los desafíos de escasos y alta incertidumbre. Como respuesta, el MIG ofrece un plan de sostenibilidad asegurando un impacto duradero en las comunidades beneficiarias.

Finalmente, **el fortalecimiento de capacidad locales**, los equipos de las ONGDs cuentan con poco o ningún personal con experiencia en gestión de proyecto, que como respuesta el P3 Express facilita la capacitación y el PMD Pro 1 permite desarrollar competencias técnicas que promueven el fortalecimiento de la organización a largo plazo, en tanto sus capacidades operativas y la profesionalización del sector, incrementando su eficiencia y sostenibilidad. En ese aspecto, el MIG fortalece al sector de la cooperación, la profesionalización y un modelo de referencia que puede ser utilizado en futuras intervenciones.

## 4.2 Criterios de selección de PMD Pro 1 y P3 Express

La selección de estas metodologías se basa en criterio para garantizar su efectividad y pertinencia en proyectos de cooperación al desarrollo, los criterios son:

1. **Adecuación sectorial:** el PMD Pro 1 es un modelo diseñado específicamente para el sector humanitario y de desarrollo, aborda desafíos en la intervención, manejo de recursos y rendición de cuentas.
2. **Simplicidad operativa:** el P3. Express ofrece un sistema minimalista que proporciona una gestión efectiva a las organizaciones pequeñas y medianas, con escasos recursos.
3. **Complementariedad metodológica:** el P3. Express es útil para la ejecución y el monitoreo mientras que la fortaleza del PMD Pro 1 es útil para la planificación detallada.
4. **Escalabilidad y adaptabilidad:** ambas metodologías permiten personalizar según las necesidades del proyecto.
5. **Impacto en los resultados:** contribuye a la gestión de procesos y maximiza las probabilidades de generar impactos positivos y sostenibles. [1], [2].

En conclusión, el modelo MIG responde a las demandas y desafíos del sector internacional, también proporciona un equilibrio entre las metodologías, flexibilidad operativa y un fortalecimiento para el sector.

### 4.3 Propuesta Modelo plantilla integrada MIG

En capítulos anteriores se abordaron las metodologías y guías más relevantes para la gestión de proyectos en el contexto de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD). Este análisis permitió identificar las herramientas más adecuadas para el sector, justificando la elección de PMD Pro 1 y P3 Express como las metodologías centrales para un modelo híbrido. Asimismo, se evaluaron las limitaciones de las guías actuales, incluida la plantilla utilizada por la Junta de Castilla y León, que se basa en el Marco Lógico. Aunque esta última es una herramienta ampliamente reconocida en el sector, presenta limitaciones significativas en proyectos con alta incertidumbre o recursos limitados, típicos de las ONGD.

El Marco Lógico, aunque útil para estructurar objetivos y facilitar la rendición de cuentas, carece de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para entornos cambiantes. Además, su énfasis en la planificación rígida y lineal puede dificultar la gestión eficiente de proyectos en contextos locales donde las condiciones socioeconómicas, políticas o climáticas son inestables. Por tanto, resulta insuficiente para responder a las necesidades específicas de las ONGD.

En este contexto, se presenta el Modelo Integrado de Gestión (MIG), un modelo híbrido que combina las fortalezas de PMD Pro 1 y P3 Express. Esta integración busca superar las limitaciones del Marco Lógico al proporcionar una herramienta flexible, sencilla y sostenible, diseñada específicamente para proyectos de desarrollo con alta incertidumbre y limitada capacidad organizativa. El MIG organiza la gestión del proyecto en cinco fases principales: identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación y cierre. Cada etapa está diseñada para guiar a las ONGD de manera práctica y accesible, incluso para equipos con poca experiencia en la gestión de proyectos.

### 4.4 Estructura del Modelo Plantilla Integrada (MIG)

#### **Fase 1: Análisis estratégico y diseño integrado**

- Definición del marco y operativo
- Identificación de las partes interesadas y análisis del impacto
- Análisis de riesgos iniciales

#### **Fase 2: Planificación operativa**

- Consolidación del alcance del proyecto, cronograma y presupuesto
- Definición de indicadores claves de desempeño (MEAL)
- Preparación de los entregables.

#### **Fase 3: Ejecución y monitoreo**

- Asignación y optimización de recursos
- Implementación del plan operativo
- Monitoreo en tiempo real

#### **Cierre y Sostenibilidad**

- Evaluación de los resultados (entregables y lecciones aprendidas)
- Cierre técnico y financiero
- Plan de sostenibilidad

En el gráfico 15 mostramos las fases de proyecto de este modelo:



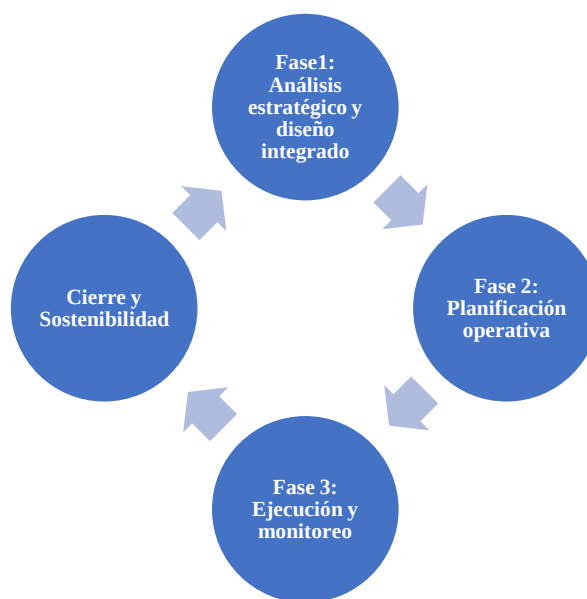


Gráfico 15: Fases del Modelo MIG. Elaboración propia

El modelo integrado de gestión (MIG) enfocado en su capacidad de adaptación a contextos dinámicos, característica principal de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo, los cuales enfrentan una alta incertidumbre, condiciones cambiantes y recursos limitados, por ejemplo, el MIG puede aplicarse a cualquiera de las líneas de los proyectos de cooperación como las emergencias humanitarias o los proyectos de educación para el desarrollo y la ciudadanía global (EpDCG).

Para utilizar este modelo es necesario que la organización se haga unas preguntas para evaluar la capacidad técnica y operativa en 4 áreas fundamentales, estas son:

1. **Recursos Humanos:** ¿El equipo cuenta con personal capacitado en gestión de proyectos o se necesita formación adicional?
2. **Recursos Materiales:** ¿Se dispone de las herramientas necesarias (computadoras, software básico, etc.)?
3. **Capacidad Financiera:** ¿El presupuesto asignado al proyecto incluye recursos para formación, monitoreo y evaluación?
4. **Compromiso Organizacional:** ¿La dirección de la organización respalda la adopción del modelo MIG?

Las preguntas tienen la intención de identificar las áreas que requiere un esfuerzo antes de implementar el modelo, aunque el mismo está estructurado de manera sencilla.

A continuación, presentamos cada una de las fases de la plantilla con una breve introducción pensada para facilitar su comprensión y uso por parte de las ONGDs.

De manera gráfica, esta fase se estructura:



Gráfico 16: Fases 1: Identificación y definición y sus elementos. Elaboración propia

## 4.5 Fase 1: Análisis estratégico

¿Qué es?

El análisis estratégico y operativo consiste en elaborar una estructura con los elementos necesarios para la planificación, ejecución y cierre de un proyecto. Para entender mejor, el marco estratégico define el propósito del proyecto, que responde a las metas de desarrollo de la organización y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El marco operativo desglosa el marco estratégico en actividades concretas que sean medibles.

En esta fase, se definen el propósito y las actividades del proyecto mediante en primer lugar el **marco estratégico y operativo**, que se alinea con los objetivos con los ODS. En segundo lugar, la **justificación del proyecto**, que refuerza su relevancia y fundamentación. En tercer lugar, la **identificación de las partes interesadas** asegura su participación de los actores clave del proyecto,

así como su poder e influencia. Por último, la **gestión de riesgos** anticipa situación inesperada o inciertas, para establecer planes de mitigación, sentando una base sólida para la ejecución del proyecto.

Para las metodologías, el P3 Express este proceso se enfoca en simplificar la planificación mediante entregables claros, realistas y sostenibles, para ajustar necesarios según sea necesario para el proyecto. [2]. Por su parte, el PMD Pro 1 utiliza herramientas como el Enfoque de Marco Lógico y los objetivos SMART para asegurar que las actividades sean específicas, alcanzables, relevante y con tiempos definidos [1]. Ambos enfoques se integran **el Modelo Propuesto Integrado de Gestión (MIG)**, combinando la adaptabilidad el P3. Express y la estructura analista del Proyecto DPro 1, para garantizar un diseño estratégico eficiente y sostenible.

El marco estratégico, define:

- El impacto esperado: los cambios de largo plazo en el grupo beneficiario o comunidad en donde se interviene
- El enfoque del proyecto: cual es área de intervención, (salud, seguridad alimentaria, género, etc)

¿Cómo hacerlo?:

1. Los resultados concretos para alcanzar el objetivo general
2. Establece los indicadores para medir el progreso
3. Establece la planificación, la asignación de recursos y el cierre

El marco operativo define:

- Los resultados concretos para lograr el objetivo general
- Los indicadores para medir el progreso
- La planificación y asignación de recursos

¿Cómo hacerlo?:

1. Definir los resultados concretos para lograr los objetivos
2. Establecer indicadores SMART
3. Diseñar actividades para el logro de los objetivos específicos

Al conocer estos aspectos, podemos identificar como el marco estratégico representa el objetivo general del proyecto, es decir, su impacto o propósito del mismo.

#### **4.5.1. Marco estratégico y operativo**

Para construir un objetivo SMART en sus siglas en inglés, permite monitorear y evaluar el avance de manera sistemática, asignar los recursos de manera eficiente y prioritaria, comunicar con claridad el propósito y las metas del proyecto, y garantizar el impacto busca ser realista y alcanzable.

En la tabla 4.12 presentamos los elementos SMART para realizar los objetivos:

Tabla 4.12: Los elementos SMART. Elaboración propia.

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S (Specific)   | Específico: Debe ser lo más claro posible, se puede responder a preguntas como: ¿Qué queremos lograr?, ¿Quiénes están involucrados?, ¿Dónde se realizará?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| M (Measurable) | Medible: Es necesario para medir el progreso y el éxito del proyecto, puede ser a través de datos cualitativos o cuantitativos. Para definir los indicadores es necesario responder a algunas preguntas como: ¿Cómo se puede saber si se ha logrado el objetivo?, ¿Qué indicadores utilizamos para medir el progreso?, ¿Cuál es el resultado concreto?                                                                                                                                                                                                    |
| A (Achievable) | Alcance: El objetivo debe ser realista y alcanzable en consideración de los recursos disponibles (tiempo, personal, material, financiero), caso contrario puede estar fuera del alcance, es decir, aquello que está fuera del proyecto. Para definir que sea alcanzable pueden responderse a preguntas como: ¿Es posible lograr estas X actividades con estos X recursos?, ¿El equipo del proyecto cuenta con las habilidades necesarias exigidas para el proyecto?, ¿Existen restricciones externas o limitaciones que dificulten el logro del proyecto? |
| R (Relevant)   | Relevante: Debe ser importante y alineado a las prioridades del proyecto, responder a necesidades reales y que aporten valor a los beneficiarios. Para ello, es necesario responder a ciertas preguntas como: ¿Este objetivo es significativo para los beneficiarios?, ¿Está alineado con la misión del proyecto?, ¿Tiene un impacto positivo en la comunidad o aborda el problema identificado?                                                                                                                                                          |
| T (Time)       | Tiempo: el plazo definido evita problemas de ejecución, estableciendo fechas límites y ayuda a priorizar actividades reflejadas en el cronograma de actividades. También se debe responder a preguntas como: ¿Cuándo se debe alcanzar este objetivo?, ¿Cuáles son los hitos                                                                                                                                                                                                                                                                               |

En consideración a los criterios de los objetivos SMART, realizamos el objetivo general y sus objetivos específicos del proyecto, como mostramos a continuación:

**El objetivo general** es una descripción amplia del propósito del proyecto que está alineada a la misión y visión de la ONGD, y refleja el impacto que se busca a largo plazo.

Objetivo general está definido por:

1. El impacto amplio que busca el proyecto.
2. Está alineado a la meta amplia del proyecto.
3. Debe ser realista y alcanzable considerando los recursos disponibles.

¿Cómo hacerlo?:

1. Un objetivo general debe responder a: ¿Qué impacto se busca lograr? y ¿Cómo se logrará?
2. Debe definirse que cambios se quiere, los beneficiarios o colectivo meta

3. Debe ser realista y alienado a los recursos disponibles

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador):

*Caso: Mortalidad Materna en Puela, área rural, Ecuador*

Reducir la tasa de mortalidad materna en un 20% en la comunidad rural de Puela, ubicada en la región Sierra de los Andes de Ecuador, durante 12 meses, mediante la capacitación de 30 parteras locales, implementación de controles maternos y dotación de kits médicos básicos.

**Los objetivos específicos** son los pasos o resultados para lograr alcanzar el objetivo general. Los objetivos específicos deben ser concretos y medibles representante los resultados del proyecto. Los objetivos específicos están definidos por:

1. Los logros o acciones concretas para medir el alcance del objetivo general
2. Cada objetivo debe cumplir los criterios SMART (específico, alcanzable, relevante, plazo)

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar las acciones necesarias para alcanzar el impacto descrito en el objetivo general
2. Definir los indicadores (KPIs) o métricas para evaluar el progreso de los objetivos específicos.
3. Establecer los plazos y la asignación de responsables para llevar a cabo cada actividad

Para los objetivos es necesario el uso de elementos SMART para asegurar las metas claras y medibles, que faciliten el monitoreo y evaluación del impacto. Este enfoque alinea los recursos y resultados esperados. [29]

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador):

- Objetivo específico 1: capacitar a 30 parteras en cuidado materno-prenatal y uso de equipos médicos básicos en el plazo de 12 meses.
- Indicador: número de parteras capacitadas según el cronograma
- Objetivo específico 2: distribuir 30 kits médicos básicos a las parteras locales en la comunidad rural en el primer trimestre del proyecto.
- Indicador: número de kits médicos básicos distribuidos
- Objetivo específico 3: Realizar controles prenatales regulares al menos al 70% de las mujeres embarazadas en la localidad
- Indicador: el porcentaje de mujeres embarazadas que recibirán el control

En la tabla 4.13 presentamos la alineación entre objetivos general, objetivos específicos y sus indicadores

Tabla 4.13: La alineación entre objetivos general, objetivos específicos y sus indicadores. Elaboración propia.

| Objetivo general                                                                                                                                                                                                                                                                 | Objetivos específicos                                                                                                   | Indicador                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Reducir la tasa de mortalidad materna en un 20% en la comunidad rural de Puela, ubicada en la región Sierra de los Andes de Ecuador, durante 12 meses, mediante la capacitación de 30 parteras locales, implementación de controles maternos y dotación de kits médicos básicos. | 1: capacitar a 30 parteras en cuidado materno-prenatal y uso de equipos. médicos básicos en el plazo de 12 meses.       | Número de parteras capacitadas según el cronograma.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2: distribuir 30 kits médicos básicos a las parteras locales en la comunidad rural en el primer trimestre del proyecto. | Número de kits médicos básicos distribuidos.                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3: Realizar controles prenatales regulares al menos al 70% de las mujeres embarazadas en la localidad.                  | El porcentaje de mujeres embarazadas atendidas en los controles. |

Recomendación:

Incorporar los objetivos SMART facilita la evaluación del impacto, también asegura la sostenibilidad del proyecto, proporcionando enfoque sistemático y adaptable para la gestión de los proyectos. Además, ayuda a establecer objetivos lo más claro posibles

#### 4.5.2. Justificación del proyecto

¿Qué es?

La justificación explica el por qué es necesaria la implementación del proyecto, basándose en un problema o necesidad detectada y acciones e impactos esperados. La metodología del P3. Express aporta un enfoque práctico y adaptable, priorizando los entregables [2]. Por su parte MPD Pro1 ofrece un análisis estructurado basado en el Enfoque de Marco Lógico y el triángulo de gestión o de acero, asegurándose la viabilidad técnica, financiera y operativa [1]. Por tanto, la integración de ambos enfoques en el modelo propuesto integrado de gestión (MIG) permite el desarrollo de proyectos eficientes y sostenibilidad, respondiendo a las necesidades de los beneficiarios.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar y describir el problema o necesidad del proyecto, así como sus causas. La justificación debe responder ¿Por qué es necesario este proyecto?
2. Incluir datos cualitativos y cuantitativos que fundamentan el análisis
3. Explicar cómo el proyecto aborda este problema y qué impactos se esperan, respondiendo a los criterios de relevancia y pertinencia

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador):

- Describe del problema: En la comunidad rural de Puela, el 45% de las mujeres embarazadas no acceden a controles prenatales, lo que contribuye a una tasa de mortalidad del 20%

- Impacto esperado: Reducir la mortalidad materna mediante el aumento de la cobertura de controles prenatales y mejora de la atención con capacitaciones y recursos médicos.
- Beneficiarios: Mujeres embarazadas, familiares, parteras locales, sistema de salud local, autoridades locales.

A manera de ejemplo, en la tabla 14, se explica un problema identificado en un contexto en un país en desarrollo:

*Tabla 4.14: Problema identificado, datos relevantes e impacto esperado [1]. Elaboración propia.*

| Problema Identificado                                | Datos Relevantes             | Impacto Esperado                                                          |
|------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Baja cobertura de controles prenatales               | 45% de mujeres sin atención  | Incremento al 70% de cobertura prenatal                                   |
| Falta de capacitación en las parteras locales        | Solo 8% reciben capacitación | Capacitar al 100% de las parteras identificadas                           |
| Falta de insumos médicos básicos para partos seguros | kits médicos básicos         | Dotación de 30 kits médicos básicos para partos y emergencias obstétricos |

Recomendaciones:

- Un lenguaje sencillo y claro, evitar tecnicismos muy complejos
- Incluir algún testimonio, entrevista, encuestas o fuentes de información
- Perspectiva integrada que alinea los objetivos con las necesidades de las partes interesadas.
- Validación de la justificación respondiendo siempre a por qué es necesario este proyecto, para asegurar los criterios del CAD y la AOD.

### 4.5.3. Identificación de las partes interesadas

¿Qué es?

La identificación de las partes interesadas es un proceso para reconocer a las personas, grupo y organizaciones involucradas en el proyecto, quienes pueden influir o afectar al proyecto. Por un lado, P3. Express, enfoca en mantener la comunicación precisa y continua entre las partes interesadas, adaptando estrategias de gestión según el nivel de influencia y necesidades [2]. Por otro lado, el PMD Pro 1, utiliza el marco lógico para analizar y clasificar a las partes interesadas, asegurando su poder e interés en el proyecto mediante la matriz poder x interés [1]. Ambos enfoques buscan establecer una relación efectiva entre las partes interesadas. Por tanto, la integración del modelo integrado (MIG) permite priorizar y planificar estrategias adaptadas al contexto y los objetivos del proyecto.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar y listar todas las personas y entidades relacionadas (beneficiarios, autoridades locales, parteras, etc)
2. Clasificación de las partes interesadas según su rol e influencia.
3. Usar una matriz poder x interés para priorizar su influencia, clasificándola en orden de prioridades.

Una matriz de poder interés es una herramienta de clasificación de dos dimensiones: el poder que indica la capacidad de las partes interesadas para influir sobre el proyecto, y el interés que indica el nivel de motivación en logro de los objetivos por parte de las partes interesadas.

¿Cómo utilizar la herramienta?

- Identificar las partes interesadas mediante una lista
- Clasificación de las partes interesadas mediante la asignación de los valores 1 al 5
- Analizar resultados mediante la colocación de las partes en una matriz de 4 cuadrantes

En las siguientes tablas se mostramos las siguientes matrices:

Ejes de la matriz, como mostramos en la tabla 4.14

*Tabla 4.15: Matriz poder e interés. Fuente [1]. Elaboración propia.*

|                |                                           |                      |
|----------------|-------------------------------------------|----------------------|
| <b>Poder</b>   | Capacidad para influir en el proyecto     | 1 = bajo<br>5 = alto |
| <b>Interés</b> | Grado de interés en el éxito del proyecto | 1 = bajo<br>5 = alto |

Puntajes de la matriz; como mostramos en la tabla 4.16 asigna una puntuación del 1 al 5 en cada parte interesada

*Tabla 4.16: Puntajes de la matriz poder e interés. Fuente [1]. Elaboración propia.*

|                |                                                                    |                                                             |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Poder</b>   | Tienes recursos, autoridad o influencia suficiente o significativa | Beneficiarios directos<br>Poder =2<br>Interés =3<br>Total 7 |
| <b>Interés</b> | Están motivados en el éxito del proyecto                           |                                                             |

Clasificación según matriz (4 cuadrantes), como mostramos en la tabla 4.17

*Tabla 4.17: Clasificación según matriz. Fuente [1]. Elaboración propia.*

| <b>Influencia</b> | <b>Interés</b> | <b>Prioridad</b>                                           |
|-------------------|----------------|------------------------------------------------------------|
| Alta influencia   | Alto interés   | Prioridad alta                                             |
| Alta influencia   | Bajo interés   | Mantener informados                                        |
| Baja influencia   | Alto interés   | Involucrados en actividad específicas                      |
| Baja influencia   | Bajo interés   | Monitoreas su participación, pero no requiere mucho tiempo |



En la tabla 4.18 mostramos, la integración de estos criterios de poder x interés y su clasificación en orden prioridad:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

*Tabla 4.18: Matriz partes interesadas, poder x interés, clasificación de prioridades. Fuente [1]. Elaboración propia.*

| Partes interesadas  | Poder | Interés | Total | Clasificación de prioridades    |
|---------------------|-------|---------|-------|---------------------------------|
| Beneficiarios       | 3     | 5       | 15    | Alta, participación positiva    |
| Financiadores       | 5     | 4       | 20    | Influencia media, interés medio |
| Autoridades locales | 4     | 3       | 12    | Poder medio, interés medio      |

Recomendación:

Es necesario realizar una identificación de todos aquellos los actores claves según su capacidad para influir en el desarrollo del proyecto y su motivación para alcanzar los objetivos, para priorizar las partes interesadas y diseñar estrategias específicas de comunicación y participación.

#### 4.5.4. Gestión de riesgos: Identificación y planes de respuesta

La gestión de riesgo es un proceso estructurado que permite identificar, evaluar y responder a los riesgos que pueden afectar el éxito del proyecto. Según las metodologías del PMD Pro 1, este enfoque asegura que los riesgos se clasifiquen en categorías (políticas, sociales, legales, etc.), que se gestionan a través de respuesta prácticas para reducir el impacto o probabilidad [1]. Por otro lado, el P3. Express se centra en un enfoque simple que prioriza la asignación de responsables y acciones específicas, para gestionar de los recurso y riesgos de manera eficiente [2]. La integración en Modelo Integrado de Gestión (MIG), combina estos enfoques, proporcionando un marco adaptable para manejar los riesgos, asegurando la eficiencia del proyecto.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar los riesgos mediante documentación relacionada a las actividades del proyecto como problemas de recursos, factores externos, etc.
2. Clasificar los riesgos en internos como el control de equipo, y los externos como los cambios políticos.
3. Evaluar probabilidad e impacto mediante una escala que determine la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada riesgo (calcular probabilidad x impacto).
4. Desarrollar un plan de respuesta con acciones concretas como mitigar, transferir, aceptar o eliminar el riesgo según su prioridad.
5. Utilizar la matriz de riesgos para medir el riesgo, establecer revisiones regulares y conocer la probabilidad e impacto en el proyecto.

Elementos que comprenden la gestión de riesgos:

La asignación de categoría en el proyecto para conocer que en qué área específica del proyecto impacta, para abordarlos. El PMD Pro 1 en concreto realiza esta clasificación en estratégico, ambiental, político, social, legal

Asignación de un responsable:

La asignación de un responsable asegura que cada riesgo tenga un seguimiento, ejecutando acciones en respuesta y reportando el progreso, además asegura poder cumplir con los plazos y priorizar las actividades. El P3 Express utiliza estos elementos para garantizar los responsables que ejecutan respuesta frente a los riesgos y su rendición de cuentas.

Las respuesta o contingencias:

Las respuestas describen las acciones concretas que pueden ser mitigar, transferir, aceptar o eliminar los riesgos. Según el PMD Pro 1, una buena gestión de riesgos permite reducir la probabilidad o el impacto del riesgo en el proyecto. Además, el P3 Express indica que una respuesta debe ser específica, práctica y medible para que las acciones puedan ejecutarse dentro de los plazos y recursos disponibles.

Probabilidad e impacto:

El cálculo de probabilidad e impacto es una técnica utilizada en gestión de riesgos para evaluar y priorizar los riesgos del proyecto. Este proceso asigna unas puntuaciones en una escala del 1 al 5 y multiplica estos valores para determinar el nivel de riesgo.

¿Por qué una escala de 1 al 5?

1. Es simple y claro en su clasificación
2. Es un rango manejable y es cuantitativo, fácil de interpretar
3. Es compatible con las metodologías combinadas propuestas en este capítulo

En la tabla 4.19, presentamos una escala de probabilidad con sus valores y descripción:

*Tabla 4.19: Escala de probabilidad de ocurrencia. Fuente [1] [2]. Elaboración propia.*

| Categoría      | Valor | Descripción                                                           |
|----------------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| Casi Certeza   | 5     | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, tiende al 100%.   |
| Probable       | 4     | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, entre el 75% al 95%.  |
| Moderado       | 3     | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, entre el 51% al 74%. |
| Improbable     | 2     | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, entre el 26% al 50%.  |
| Muy Improbable | 1     | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, menos del 25%     |

En la tabla 4.20 mostramos una escala de impacto de ocurrencia

*Tabla 4.20: Escala de probabilidad de ocurrencia Escala de impacto de ocurrencia. Fuente [1]. [2]. Elaboración propia.*

| Categoría      | Valor | Descripción                                                                              |
|----------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crítico        | 5     | Impacto severo en los objetivos del proyecto (retraso crítico, pérdidas significativas). |
| Alto           | 4     | Impacto importante pero manejable, afecta varias áreas del proyecto.                     |
| Moderado       | 3     | Impacto que genera retrasos/costos manejables, pero no críticos                          |
| Bajo           | 2     | Impacto leve, mínimas repercusiones en tiempo o costos.                                  |
| Insignificante | 1     | Impacto menor, sin efectos relevantes en el proyecto.                                    |

¿Cómo se calcula?

1. Asignar los valores de probabilidad e impacto de ocurrencia (1 al 5)
2. Evaluar el impacto del riesgo en el proyecto (1 al 5)
3. Multiplicar la probabilidad x el impacto, por ejemplo, si la probabilidad 3 significa que es moderado y si el impacto es 4 significa que es alto, entonces resulta en una puntuación de 12)
4. Clasificar la puntuación de riesgos, por ejemplo, bajo (1-9) significa que requiere monitoreo, media (10-15) necesita gestión para reducir el riesgo, alta (16-25) prioridad alta y acciones inmediatas.

Plan de respuesta a los riesgos

Para responder a los riesgos, existen cuatro estratégicos principales que se aplican dependiendo de la naturaleza del riesgo y su prioridad, estas son:

1. Mitigar: es para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo. Cuando el riesgo es significativo, pero manejable, es posible reducir su impacto. Esta respuesta permite minimizar los efectos negativos del riesgo, sin la necesidad de cambiar por completo la planificación.
2. Transferir: es la delegar un riesgo a un tercero para que este lo gestione de manera más eficiente. El riesgo suele ser potencialmente alto y puede ser gestionado de por un tercer. Esta respuesta permite que el equipo del proyecto cuente con personal de apoyo, aunque implica un coste adicional por servicios prestados por un tercero.
3. Aceptar: es decidir no tomar ninguna acción para gestionar el riesgo, debido a que el impacto es menor o porque las acciones no son viables. El riesgo de baja probabilidad o impacto, o las medidas de mitigación o transferencia no son factibles.
4. Eliminar: se eliminan las actividades que podrían causar el riesgo, asegurando no afecte el proyecto. El riesgo en este caso tiene un impacto crítico en el proyecto y puede modificar por completo la planificación.

En la tabla 4.21 mostramos un plan de riesgo con sus componentes:

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

Tabla 4.21: Plan de gestión de riesgos

| Causa                               | Efecto                                                        | Categoría   | Estado                   | Probabilidad | Impacto | Puntuación de Riesgo | Respuesta                                                                                                    | Plan de respuesta | Responsable                                | Fechas                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|--------------|---------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| Falta de capacitación técnica       | Baja calidad en la ejecución de tareas                        | Estratégica | Activo: monitoreo activo | 3            | 4       | 12                   | Diseñar talleres de capacitación para las parteras y proporcionar refuerzo técnico.                          | Mitigar           | Técnicos de proyectos en sede y en terreno | Identificación: 01/01/2025 |
| Temporales severos                  | Precipitaciones atmosféricas                                  | Ambiental   | Activo: monitoreo activo | 3            | 2       | 6                    | Planes de manejo de difitultades climáticas                                                                  | Tranferir         | Técnico de proyectos en terreno            | Ocurrencia: 15/01/2025     |
| Inseguridad en las rutas de entrega | Retrasos y pérdidas de productos                              | Político    | Activo: monitoreo activo | 3            | 2       | 6                    | Contratar empresa de transporte                                                                              | Tranferir         | Técnico de proyectos en terreno            | Cierre: 31/01/2025         |
| Falta de proveedores alternativos   | Demoras en las entregas de materiales                         | Operativo   | Activo: monitoreo activo | 3            | 3       | 9                    | Identificar y establecer acuerdos con proveedores secundarios.                                               | Eliminar          | Técnico de proyectos en terreno            | Identificación: 01/02/2025 |
| Cambios legislativos                | Necesidad de adaptación a nuevas normativas                   | Legal       | Activo: monitoreo activo | 2            | 2       | 4                    | Consultar con un abogado y ajustar la operativa conforme a las nuevas leyes.                                 | Mitigar           | Asesor Legal y técnico en terreno          | Identificación: 05/02/2025 |
| Escasez de recursos hídricos        | Sistema de aguas ineficiente en el área rural de intervención | Ambiental   | Activo: monitoreo activo | 3            | 3       | 9                    | Implementar sistemas de distribución de agua por medio de sistemas o reparto de agua con proveedores locales | Mitigar           | Técnico de proyectos en terreno            | Identificación: 20/01/2025 |
| Baja participación comunitaria      | Falta de compromiso en actividades del proyecto               | Social      | Activo: monitoreo activo | 3            | 4       | 12                   | Realizar sesiones de sensibilización para fomentar el compromiso comunitario.                                | Mitigar           | Coordinador de Campo                       | Identificación: 22/01/2025 |

Recomendación:

- Es necesario clasificar los riesgos según la prioridad, identificando su impacto y probabilidad de que ocurra.
- Los riesgos son susceptibles a cambiar por tanto es necesario revisar la lista de los mismos y tener unas estrategias de respuesta
- Comunicar los riesgos a las partes interesadas y sus planes de mitigación es esencial para evitar malos entendidos o dificultades en el proyecto. .

En conclusión, el análisis estratégico establece la base sólida para un proyecto al definir objetivos, análisis de riesgos e identificación de las partes interesada. Esto garantiza una planificación alienada a los contextos locales de intervención

## 4.1 Fase 2: Planificación Operativa:

¿Qué es?

La planificación operativa es el proceso mediante el cual se detallan las actividades, recursos, estrategias necesarias para el proyecto. La planificación traduce las metas generales del proyecto en tareas concretar, asignación de recurso, definición del cronograma y establece indicadores, es decir, permie pasar de “que se hará” (marco estratégico), al “cómo se hará (planificación operativa), asegurándose que los objetivos estratégicos sean acciones tangibles y medibles.

En cuanto a las metodologías, P3. Express prioriza la planificación operativa y adaptable, enfocándose en el cronograma, el presupuesto y la gobernanza [2]. Por otro lado, PMD Pro utiliza herramientas como los indicadores MEAL para medir el impacto del proyecto y prever ajustes según los resultados obtenidos [1]. Ambas metodologías se integran en el **Modelo Integrado de Gestión (MIG)**, combinando, una vez más, la estructura analítica del PMD Pro 1 y la flexibilidad del P3. Express, un enfoque que incorpora la planificación operativa en contextos complejos.

La segunda fase del MIG se centra en la planificación operativa que se estructura en tres claves para garantizar la gestión eficiente y alineación con los objetivos del proyecto. En primer lugar, **la consolidación del proyecto** define el alcance, el cronograma detallado con hitos claves, el presupuesto desglosado. En segundo lugar, la **definición de los indicadores clave (MEAL)** permiten medir el impacto, los resultados y el progreso del proyecto a través de un conjunto de indicadores estratégicos. Finalmente, **la estructura de gobernanza** aborda los roles de todos los miembros del equipo, la toma de decisiones de manera participativa y eficiente.

En el gráfico 17 mostramos de manera gráfica su estructura:

De manera gráfica, esta fase se estructura con los siguientes elementos:



Gráfico 17: Fases 2: Planificación operativa y sus elementos. Elaboración propia

#### 4.1.1. Consolidación del proyecto

- **Alcance**

¿Qué es?

El alcance es el proceso de establecer los límites del proyecto, es decir, específicamente qué actividades y resultados están incluidos y cuáles que no lo están. Esto permite asegurar que las partes interesadas tengan una visión compartida y clara sobre lo que se espera lograr. Además, definir, el cronograma con hitos y el presupuesto para la ejecución del proyecto. Por tanto, aseguran que las actividades estén estructuradas y los recursos para responder a los objetivos del proyecto.

En las metodologías, P3. Express aborda el alcance desde una perspectiva práctica y simple en la definición de actividades y resultados [2], mientras que PMD Pro 1 vincula el alcance con los objetivos generales y los específicos del proyecto, para asegurar la alineación de los resultados e indicadores [1]. Ambas metodologías, integradas en el **Modelo Integrado de Gestión (MIG)**, aseguran que el alcance del proyecto sea claro, estructurado y adaptable.

¿Cómo se hace?

1. Identificar las actividades mediante la enumeración las actividades principales para lograr los objetivos.
2. Definir lo que se incluye mediante la aclaración de qué actividades o resultados estarán fuera del alcance, así se evita confusiones

3. Listas los resultados esperados mediante la especificación de los productos o cambios concretos que se espera entregar al finalizar el proyecto

En la tabla 4.22 mostramos la matriz de alcance:

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

*Tabla 4.22: Alcance de un proyecto. Elaboración propia*

| Incluye                              | No incluye                                        | Resultados esperados                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Capacitación de 30 parteras locales. | Infraestructura o construcción de clínicas.       | 30 parteras capacitadas y listas para intervenir.              |
| Distribución de 30 kits médicos.     | Tratamiento de emergencias obstétricas complejas. | Uso efectivo de kits médicos básico para partos en domicilios. |

#### **Recomendación:**

- Se recomienda mantener el alcance definido desde el inicio del proyecto porque así se garantiza la la viabilidad y alineación estratégica, además sirve evaluar y ajustar el alcance en caso de ser necesario de acuerdo al cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario informar a los financiadores estos cambios sustanciales en el proyecto, para a asegura transparencia y una ejecución coherente con los propósitos establecidos.

#### • **Cronograma**

¿Qué es?

El cronograma del proyecto es una herramienta para planificar garantizar la ejecución de las actividades en los plazos establecidos. Permite enumerar tareas, definir duraciones, secuencias y orden, facilitando el monitoreo y el control del progreso. Esta herramienta evita retrasos e incluye a los equipos técnicos en ajustar las actividades según sea necesario, asegurando la alineación de los objetivos estratégicos.

Desde la perspectiva de P3. Express, el cronograma se simplifica en entregables claros y tareas, que permiten ajustes dinámicos [2]. Por otro lado, PMD Pro 1 se centra en el uso de una herramienta visual, como el diagrama de Gantt, detallando duración, plazos y los hitos clave [1]. Ambas metodologías se integran en el **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** para asegurar una planificación operativa sólida que respalde la coordinación y supervisión eficiente de las actividades.

¿Cómo hacerlo?

1. Enumerar las actividades mediante una lista de las actividades y hitos claves necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto.

2. Establecer la duración de cada actividad a través de un diagrama de Gantt para visualizar las tareas.
3. Organización de las actividades de forma secuencial y prioritaria, estableciendo los plazos para su ejecución.

En la tabla 4.23, presentamos una estructura de los elementos de un cronograma para ejemplificar la alineación entre las actividades, las tareas, y duraciones, en la tabla 4.22, de la siguiente manera:

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

*Tabla 4.23: Estructura de los elementos de un cronograma. Fuente [1] [2]. Elaboración propia*

| ID | Actividades                                 | Tareas                                                                          | Duración            | Comienzo   | Fin        |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|------------|
| A1 | Logística para distribución de kits médicos | Identificar y seleccionar a los proveedores                                     | Enero - Marzo       | 01/01/2025 | 31/03/2025 |
|    |                                             | Coordinar la logística del transporte                                           |                     |            |            |
| A2 | Capacitación de 30 parteras locales         | Diseño e implementación de la formación                                         | Abril - Junio       | 01/04/2025 | 30/06/2025 |
| A3 | Implementación de controles prenatales      | Establecer cronograma local con las parteras y las mujeres que serán atendidas. | Julio - Septiembre  | 01/07/2025 | 30/09/2025 |
| A4 | Evaluación y sistematización de resultados  | Recopilar datos finales                                                         | Octubre - diciembre | 01/10/2025 | 31/12/2025 |
|    |                                             | Elaborar informe final técnico y financiero                                     |                     |            |            |

Un diagrama de Gantt muestra las actividades principales (tareas), los hitos y los plazos de ejecución. Las barras representan la duración de cada tarea, las cuales pueden ocurrir de manera secuencial o al mismo tiempo de acuerdo con las actividades que estén planificadas.



Del mismo modo, en la tabla 4.24 mostramos una matriz de cronograma sencilla:

*Tabla 4.24. Cronograma de actividades. Elaboración propia*

| Actividad                                   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Logística para distribución de kits médicos |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Capacitación de 30 parteras locales         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Implementación de controles prenatales      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Evaluación y sistematización de resultados  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Total meses                                 | 3     |         |       | 3     |      |       | 3     |        |            | 3       |           |           |

Recomendación:

- Es necesario realizar revisiones de cronograma de forma periódica para ajustar cambios cuando sea necesario.
- Fomentar la alineación de los hitos clave con los objetivos generales y los específicos, con el fin de garantizar la coherencia, eficacia y eficiencia del proyecto.

## • Presupuesto

Un presupuesto según el P3. Express, es una herramienta para la planificación y gestión de los recursos necesarios para un proyecto, asegurándose que se alineen a los objetos del mismo [2], mientras que, según el PMD Pro 1, es un triángulo de gestión (alcance, tiempo, coste), enfocado en prever, monitorear y controlar los recursos financieros necesarios para lograr los objetivos del proyecto [1]. Por tanto, un presupuesto asegura la gestión de los recursos, permite tomar decisiones y optimizar el impacto y la transparencia de cuentas con las partes interesadas.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar los costes directos (personal, materiales, servicios) e indirectos (administrativos e imprevistos).
2. Utilizar una plantilla de presupuesto desglosado por partidas y categorías de gasto en cada una de las actividades del proyecto.
3. Incluir los recursos que se necesitaran y el presupuesto. Presupuesto desglosad, asignación y desglose de recursos. Elaboración propia

En el tabal 4.26, presentamos la matriz del presupuesto en el que se realiza la asignación de recursos iniciales:

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

*Tabla 4.25: Presupuesto. Elaboración propia*

| Actividad                           | Recurso Humano         | Recurso Material                 | Presupuesto        |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Capacitación de parteras            | 3 formadores           | Manuales, equipos de prueba      | €5,500             |
| Distribución de kits médicos        | 2 logísticos           | Kits médicos básicos, transporte | €2,500             |
| Monitoreo, seguimiento y evaluación | 1 técnico de proyectos | Formatos de evaluación           | €1,500/salario mes |

## • Asignación y desglose de recursos

La asignación y el desglose de recursos son procesos para garantizar el uso eficiente de los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios para un proyecto. Para el P3 Express, la asignación de recursos es simple y adaptable, ajustándose periódicamente para el uso eficiente de los mismos y priorizando siempre los entregables [2]. Por otro lado, para el PMD Pro 1, se enfoca en la planificación basada en el triángulo de gestión (alcance, tiempo, coste), utilizando los recursos y los objetivos, con

un enfoque a adaptarse a contextos desafiantes [1]. Por tanto, ambas metodologías ofrecen enfoques complementarios, priorizando la planificación, la flexibilidad y planificación estratégica del proyecto.

¿Cómo se hace?

1. Identificar las actividades y los recursos necesarios.
2. Asignar costes los recursos por actividad, su coste unitario de cada recurso y multiplicarlo por su cantidad requerida.
3. Definir las partidas presupuestarias

En la tabla 4.26, presentamos un cuadro económico que desglosa las actividades con sus recursos, también denomina relación de gastos:

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

*Tabla 4.26: Presupuesto desglosad, asignación y desglose de recursos. Elaboración propia*

| ID | Actividades                                 | Recurso                     | Costo Unitario | Cantidad | Total  |
|----|---------------------------------------------|-----------------------------|----------------|----------|--------|
| A1 | Logística para distribución de kits médicos | Transporte                  | 200€           | 3        | 600€   |
| A2 | Capacitación de 30 parteras locales         | Manuales                    | 10€/manual,    | 30, 1    | 300€   |
|    |                                             | Equipo de formación         | 500€ equipo    | 30, 1    | 500€   |
| A3 | Implementación de controles prenatales      | Personal médico, materiales | 100€           | 1        | 100€   |
| A4 | Evaluación y sistematización de resultados  | Herramientas de evaluación  | 5€             | 100      | 500€   |
|    | TOTAL                                       |                             |                |          | 2,400€ |

### **Recomendación:**

El presupuesto debe poder asegurar la clasificación de las partidas presupuestas por actividad y categoría de gasto, para facilitar una distribución adecuada de los recursos, evitando sobrecostos o infra costos. Esto garantiza la optimización de recursos y la viabilidad financiera del proyecto.

### **4.1.2. Estructura de gobernanza y roles de equipo**

¿Qué es?

La **estructura de gobernanza** en un proyecto define cómo se toman las decisiones y quiénes son responsables de ejecutarlas. Este proceso asegura claridad en los roles, las responsabilidades y los

mecanismos de comunicación entre las partes interesadas, promoviendo una gestión coordinada y eficiente. Una gobernanza bien definida fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y una toma de decisiones efectiva, incluso en contextos complejos. Además, permite ajustes según el contexto, asegurando que el proyecto se mantenga alineado con sus objetivos estratégicos.

La **asignación de roles y responsabilidades** es esencial para garantizar la ejecución eficiente y organizada de las tareas del proyecto. Al definir los roles de manera clara, se optimizan los recursos humanos, se promueve la colaboración y se evita la duplicidad de esfuerzos. Desde la perspectiva del PMD Pro 1, los roles se alinean con los objetivos estratégicos mediante funciones detalladas y mecanismos de coordinación [1]. Por otro lado, el enfoque de P3 Express prioriza estructuras dinámicas que permitan decisiones rápidas y adaptaciones flexibles [2]. Ambas metodologías resaltan la importancia de roles bien definidos para garantizar tanto la rendición de cuentas como el cumplimiento eficiente de los entregables.

El **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina estos enfoques para garantizar una gobernanza eficiente, transparente y adaptable a los cambios del entorno. Al integrar la precisión del PMD Pro 1 con la flexibilidad del P3 Express, el MIG asegura que los roles y las responsabilidades del equipo se definan de manera clara, estratégica y ajustable. Esto no solo mejora la coordinación y la comunicación, sino que también permite optimizar la ejecución de las actividades, promoviendo la colaboración y garantizando que los objetivos del proyecto se cumplan de manera efectiva.

¿Cómo se hace?

1. Definir e identificar a los responsables (quién lidera, supervisa y ejecuta las tareas).
2. Establecer roles claros con un organigrama básico.
3. Asignar responsabilidades y detallar las tareas de cada rol.
4. Definir la frecuencia de reuniones y los canales (informes, correos, etc.).
5. Gestionar recursos y ajustar actividades y redistribuir recursos según necesidades.

En la tabla 4.27, presentamos la matriz de gobernanza:

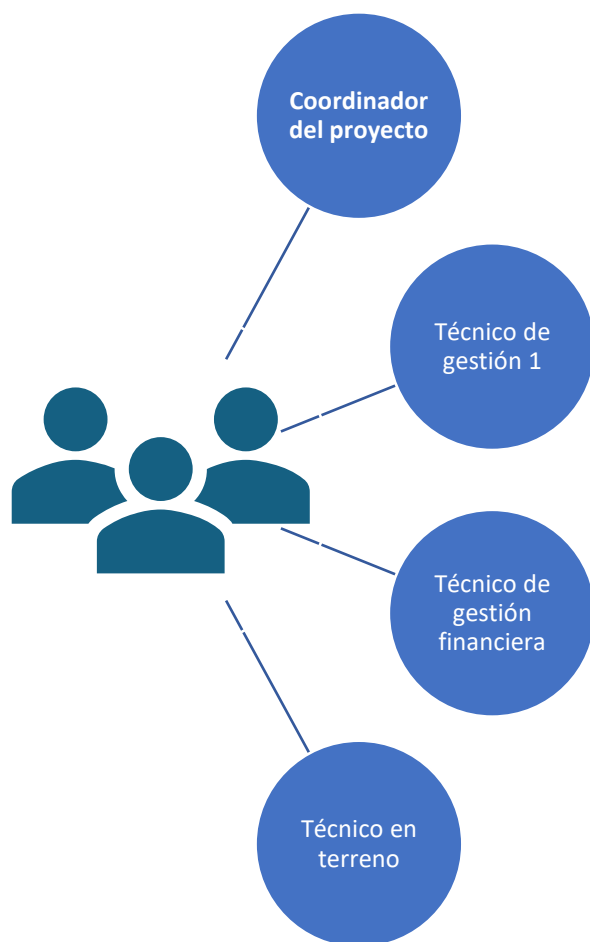
Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

Tabla 4.27: Estructura de gobernanza. Fuente [1], [2]. Elaboración propia.

| Rol/Gobernanza              | Responsabilidades                                        | Tareas específicas                       | Frecuencia de reunión |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|
| Comité de Coordinación      | Supervisar y controlar el progreso general del proyecto. | Asegurar alineación estratégica          | Mensual               |
| Representantes comunitarios | Actuar como enlace entre las comunidades y el proyecto.  | Facilitar la comunicación comunitaria    | Bimensual             |
| Equipo Técnico              | Implementar actividades y monitorear resultados.         | Evaluar avances y ajustar intervenciones | Semanal               |

Para identificar de manera más sencilla a los involucrados en la planificación del proyecto, es esencial contar con un organigrama claro que detalle la estructura jerárquica y funcional del equipo.

En la gráfica 18, presentamos el siguiente organigrama:



*Gráfico: 18: Organigrama equipo del proyecto. Elaboración propia*

**Recomendaciones:**

- Establece una estructura de gobernanza permite definir claramente los roles claves y los menos visibles.
- Es necesario definir las responsabilidades y las tareas a realizar por parte del equipo e incluir planes de respaldo en caso de cambios, ausencias o relevos del proyecto.
- Promueve la rendición de cuentas para las partes interesadas, ayuda mantener buenas prácticas operativas en el equipo del proyecto.

En conclusión, la planificación traduce objetivos estratégicos en actividades, que sean concretas y medibles, optimizando recursos y cronogramas. Esta fase es esencial para asegurar una estructura clara para el proyecto.

## 4.2 Fase 3: Ejecución y monitoreo:

La **ejecución y el monitoreo** son procesos que permiten llevar a cabo la planificación, asegurando que los recursos y los objetivos estén alineados y que se cumplan los plazos y el presupuesto. La ejecución se enfoca en implementar las acciones necesarias para lograr los resultados, mientras que el monitoreo supervisa y evalúa el progreso del proyecto, identificando desviaciones y facilitando ajustes oportunos.

Desde la perspectiva de P3 Express, la ejecución y el monitoreo se simplifican mediante herramientas prácticas y procesos claros, priorizando la toma de decisiones rápidas y el seguimiento continuo para garantizar la entrega de resultados [2]. Por otro lado, PMD Pro 1 adopta un enfoque estructurado que utiliza herramientas como el ciclo de vida del proyecto y los indicadores MEAL para asegurar que las actividades se mantengan en línea con los objetivos y para realizar ajustes fundamentados en datos concretos [1].

En esta tercera fase del **Modelo Integrado de Gestión (MIG)**, se busca organizar las actividades del proyecto de manera estructurada y orientada a los objetivos, a través de los siguientes elementos: En primer lugar, la **implementación operativa** garantiza que las actividades planificadas se ejecuten de manera eficiente. En segundo lugar, los **indicadores MEAL** miden el progreso y permiten realizar ajustes oportunos. Finalmente, el **plan de gestión de comunicación** asegura un flujo de información claro entre las partes interesadas, facilitando la coordinación y la toma de decisiones.

Con una planificación bien estructurada, esta fase del MIG ofrece una hoja de ruta clara, integrando herramientas clave que supervisan el avance del proyecto y permiten afrontar cualquier desafío. Por tanto, la ejecución y el monitoreo se complementan para garantizar la adaptabilidad en contextos complejos y cambiantes.

De manera gráfica, esta fase se estructura:

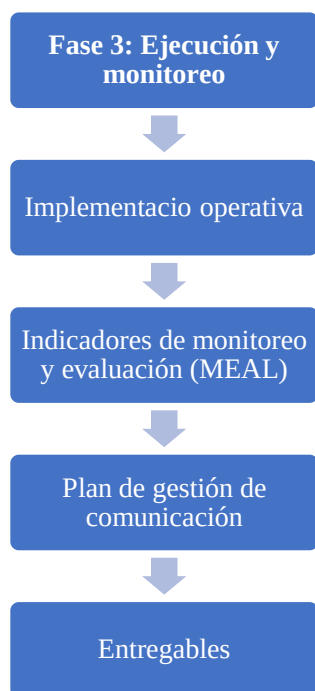


Gráfico 19: Fases 3: Puesta en Marcha y sus elementos. Elaboración propia.

### 4.2.1. Implementación operativa:

- **Gestión de recursos**

La gestión de recursos es un proceso fundamental para la ejecución y monitoreo de proyectos, ya que garantiza que los recursos disponibles, previamente definidos en el presupuesto, junto con los recursos humanos y materiales, se utilicen de manera eficiente. Este proceso implica la supervisión constante y la redistribución de recursos según las necesidades emergentes del proyecto.

Desde la perspectiva del **PMD Pro 1**, se enfatiza la importancia de monitorear continuamente los recursos para prevenir desviaciones y realizar ajustes oportunos [1]. Por su parte, el **P3 Express** adopta un enfoque más ágil y práctico, centrado en la asignación eficiente de recursos y la priorización de los entregables, lo que facilita la toma de decisiones en entornos dinámicos [2]. Es así como el **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina lo mejor de ambos enfoques, proporcionando una solución equilibrada que asegura tanto la eficiencia operativa como la adaptabilidad a los desafíos del entorno.

¿Cómo hacerlo?

1. Verificar los recursos disponibles a través de una lista inicial de los mismos
2. Monitorear el uso de los recursos y posibles desviaciones mediante la supervisión y control del gasto del presupuesto por partidas
3. Ajustar el progreso del proyecto de acuerdo a redistribución de recursos, priorización de actividades y resolución de problemas y/o desafíos.

En la tabla 4.28, mostramos una matriz de gestión de recursos:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

*Tabla 4.28: Gestión de recursos. Elaboración propia.*

| Recursos             | Uso                              | Cantidad    | Monitoreo                           |
|----------------------|----------------------------------|-------------|-------------------------------------|
| Kits médicos básicos | Distribuidos a parteras locales  | 30          | Inventario actualizado semanalmente |
| Manuales             | Material de capacitación         | 30          | Registro de distribución            |
| Transporte           | Entrega de kits y desplazamiento | 3 vehículos | Control de logística                |
| Presupuesto          | Gastos asignados a actividades   | €2,400      | Informes mensuales                  |

Recomendaciones:

- Implementar herramientas de monitoreo como matrices de uso y control de recursos para supervisar el progreso en tiempo real.
- Revisar y ajustar periódicamente la asignación de recursos, priorizando actividades críticas y evitando desperdicios.

## • Ajuste de necesidades

Los ajustes de las necesidades son necesarios para lograr los objetivos. Este enfoque permite reorientar las actividades y sus recursos estratégicamente ante problemas o cambios del entorno. Este proceso requiere monitoreo constante y decisiones rápidas.

Desde el PMD Pro 1, se prioriza un enfoque estructurado con indicadores y análisis de riesgos para anticipar problemas y ajustar actividades [1]. En cambio, P3 Express adopta un enfoque ágil, enfocado en revisiones frecuentes y ajustes rápidos para priorizar entregables [2]. El **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina ambos enfoques, logrando un balance entre análisis detallado y adaptabilidad práctica.

¿Cómo hacerlo?

- Realizar reuniones regulares para la revisión del proyecto con todo el equipo e identificar necesidades de ajuste
- Identificar los problemas o cambios que permitan tomar decisiones sobre posibles desviaciones.
- Adaptar las actividades y recursos para enfrentar los problemas.

En la tabla 4.29 mostramos una matriz de ajuste de ajuste de necesidades

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

Tabla 4.29: Ajuste de necesidades. Elaboración propia.

| Problema Identificado                          | Acción Correctiva                                | Impacto Esperado                        |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Retrasos en la entrega de kits médicos básicos | Ajustar el calendario de distribución            | Garantizar recursos a tiempo            |
| Baja asistencia a capacitaciones               | Realizar sesiones en horarios flexibles          | Incrementar participación de parteras   |
| Necesidad de mayor monitoreo en campo          | Capacitar personal local en recolección de datos | Mejorar la precisión de los indicadores |

### Recomendaciones:

1. Establecer revisiones periódicas con el equipo para identificar problemas emergentes, evaluar el progreso y tomar decisiones oportunas.
2. Es necesario implementar herramientas de monitoreo, para medir los indicadores y posibles matrices desviaciones en el alcance del proyecto.
3. Es necesario priorizar las actividades críticas que se identifiquen y actuar sobre ellas en caso de ser necesario, siempre con el objetivo de eliminar o disminuir el impacto de ese riesgo sobre el proyecto.

### 4.2.1. Indicadores de monitoreo y evaluación (MEAL):

¿Qué es?

Los indicadores de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas (MEAL) son herramientas clave para medir el progreso y éxito de un proyecto, garantizando que las actividades



cumplan los resultados esperados mediante métricas específicas, basadas en datos concretos y verificables.

Desde el PMD Pro 1, los indicadores MEAL permiten un monitoreo estructurado y la toma de decisiones correctivas basadas en evidencia [1]. Por su parte, P3 Express adopta un enfoque práctico, enfocándose en ajustes dinámicos según las necesidades del proyecto [2]. El **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina ambos enfoques para diseñar indicadores claros y adaptativos, asegurando un monitoreo continuo y el logro de los objetivos de impacto

¿Cómo hacerlo?

1. Establecer los indicadores (KPIs) de manera clara y medibles (cualitativos y cuantitativos) que miran los resultados.
2. Establecer líneas base y metas para cada indicador.
3. Recopilar y analizar los datos obtenidos de los avances de forma periódica.

En la tabla 4.30 mostramos una matriz de Indicadores de Monitoreo y Evaluación (MEAL):

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

Tabla 4.30: Indicadores de Monitoreo y Evaluación (MEAL). Fuente [1]. Elaboración propia.

| Objetivo Específico      | Indicador                                 | Meta | Método de Medición                  |
|--------------------------|-------------------------------------------|------|-------------------------------------|
| Capacitar a 30 parteras. | Número de parteras capacitadas.           | 30   | Lista de asistencia y encuestas.    |
| Capacitar a 30 parteras. | Número de parteras capacitadas.           | 30   | Lista de asistencia y encuestas.    |
| Dotar 30 kits médicos.   | Porcentaje de kits entregados según plan. | 100% | Registro firmado por beneficiarias. |

### 4.2.1. Plan de gestión de comunicación

¿Qué es?

El plan de gestión de comunicación establece los canales y estrategias necesarias para garantizar una comunicación efectiva entre las partes interesadas del proyecto. Este plan asegura que la información fluya de manera clara, oportuna y accesible, fortaleciendo la coordinación y facilitando la toma de decisiones. Además, reduce los riesgos asociados a la falta de información y promueve la alineación de los objetivos del proyecto con las expectativas de los involucrados.

Desde la perspectiva del PMD Pro 1, la comunicación se basa en el uso de herramientas estructuradas, como matrices de comunicación y planes detallados, que identifican a las partes interesadas clave y sus necesidades de información [1]. Por otro lado, P3 Express adopta un enfoque más ágil y práctico, priorizando una comunicación sencilla y directa, basada en reuniones regulares y reportes breves [2]. Por tanto, el Modelo Integrado de Gestión (MIG) combina ambos enfoques, permitiendo desarrollar un plan de comunicación que sea claro, dinámico y adecuado al contexto específico del proyecto.

### ¿Cómo hacerlo?

1. Identificar a las partes interesadas mediante una lista de las personas involucradas y clasificar su nivel de interés e influencia en el proyecto.
2. Definir los canales y métodos de comunicación apropiados (reuniones, correos electrónicos, plataformas digitales, entre otros), según las necesidades y preferencias de las partes interesadas.
3. Identificar las necesidades de comunicación de las partes interesadas.
4. Establecer un cronograma de comunicación con frecuencia definida y momentos clave para compartir información sobre el progreso del proyecto.

Para realizar la matriz de comunicación, tomamos como base la matriz RACI (Responsable Aprobador, Consultado, Informado) como una herramienta para clarificar las responsabilidades de las partes interesadas en cada actividad del proyecto. La matriz RACI garantiza una comunicación eficiente, permitiendo de cada actividad tenga responsable y un flujo de información, coordinación y toma de decisiones adecuado [1].

En la tabla 4.31 mostramos una matriz del plan y gestión de comunicación

Ejemplo práctico: (Caso: Mortalidad Materna en Puela, Ecuador)

Tabla 4.31 Plan de comunicación. Fuente [1], [2]. Elaboración propia.

| Actividad                        | Responsable         | Aprobador           | Consultado                  | Método de comunicación            | Necesidades informativas                              | Frecuencia | Responsable         |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|---------------------|
| Capacitación a parteras          | Técnico-formador    | Coordinador general | Representantes comunitarios | Talleres y reuniones comunitarias | Capacitación técnica y entrega de materiales          | Mensual    | Técnico-formador    |
| Distribución de kits médicos     | Técnico de terreno  | Coordinador general | Representantes comunitarios | Reuniones internas y reportes     | Progreso de distribución y disponibilidad de recursos | Semanal    | Técnico de terreno  |
| Supervisión general del proyecto | Coordinador general | Financiadores       | Autoridades locales         | Reportes técnicos y financieros   | Uso de recursos y resultados del proyecto             | Trimestral | Coordinador general |

### 4.2.2. Entregables

Los entregables son los resultados tangibles y verificables del proyecto. La verificación de los entregables permite comprobar que todas las actividades planificadas y los objetivos se han logrado, asegurando la alineación entre lo planificado y ejecutado, además de su calidad y alineación con los objetivos planteados.

Desde la perspectiva del PMD Pro 1, la gestión de entregables se centra en herramientas estructuradas y evaluaciones detalladas para garantizar que los resultados cumplan con los objetivos estratégicos [1]. En contraste, P3 Express prioriza la entrega rápida de resultados clave mediante verificaciones simples que aseguren el progreso sin retrasos [2]. El **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina ambos enfoques, asegurando que las actividades del proyecto se traduzcan en resultados concretos y alineados con las necesidades de las partes interesadas.

¿Cómo hacerlo?

1. Realizar una lista de los objetivos específicos y sus entregables que fueron definidos en la fase de planificación
2. Verificar lo realizado y lo entregado de cada actividad planificada se ha completado y evaluado su cumplimiento de los resultados esperados
3. Registrar todos los resultados obtenidos de cada objetivo y entregables

En la tabla 4.32 mostramos una matriz de ajuste de entregables:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

Tabla 4.32: Matriz Entregables. Fuente [1]. Elaboración propia.

| Entregable                         | Cantidad    | Beneficiarios              | Requisitos y Calidad Esperados                                                                                                                            | Verificación                                         |
|------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Kits médicos básicos entregados    | 30          | 30 parteras locales        | Kits médicos deben contener insumos esenciales para partos seguros. Su distribución debe garantizar cobertura completa y capacitación previa para su uso. | Registro firmado por beneficiarias                   |
| Capacitaciones realizadas          | 3           | 30 parteras capacitadas    | Las capacitaciones deben incluir formación práctica y teórica sobre cuidados maternos y uso de kits médicos, con un 80% de participación mínima.          | Listas de asistencia y encuestas                     |
| Controles prenatales implementados | 4 por mujer | 70% de mujeres embarazadas | Los controles deben cumplir estándares básicos de calidad, garantizar atención personalizada y seguimiento continuo a las mujeres embarazadas.            | Informes sobre la atención por parte de las parteras |

Recomendaciones:

- Implementar un sistema de seguimiento para verificar y registrar entregables de forma sistemática, ordenada y sobre todo que proporcione la eficiencia del proyecto.
- Involucrar a las partes interesadas en la validación de los entregables como un requisito para garantizar su relevancia y calidad.

### 4.3 Fase 4 Cierre del proyecto

El cierre del proyecto es la etapa final del MIG, que garantiza una conclusión ordenada y asegura el cumplimiento de los objetivos mientras maximiza su impacto. En esta fase se validan los entregables, se documentan las lecciones aprendidas y se elaboran informes técnicos y financieros que reflejan los resultados obtenidos. Además, se diseña un plan de sostenibilidad para garantizar que los beneficios alcanzados puedan mantenerse en el tiempo.

Desde la perspectiva del PMD Pro 1, el cierre utiliza herramientas estructuradas como listas de verificación y reportes detallados para garantizar la transparencia y el aprendizaje organizativo. Por su parte, P3 Express adopta un enfoque práctico y ágil, centrado en validaciones simples y la generación de informes claros. El MIG combina ambos enfoques, logrando un cierre eficiente, bien estructurado y adaptable al contexto del proyecto, lo que permite una transición ordenada y sostenible de sus resultados.

En esta fase, se abordan elementos clave para garantizar un cierre integral del proyecto. En primer lugar, el **cierre técnico y financiero** asegura una gestión transparente de actividades y recursos. En segundo lugar, **la evaluación de resultados** permite medir el cumplimiento de los objetivos. En tercer lugar, **las lecciones aprendidas** identifican estrategias y mejoras aplicables a futuros proyectos. Finalmente, **el plan de sostenibilidad** asegura que los beneficios del proyecto se mantengan en el tiempo, consolidando su impacto.

De manera gráfica, esta fase se estructura:



Gráfico 20 : Fases 4. Cierre. Elaboración propia

### 4.3.1. Cierre técnico y financiero del proyecto

El cierre del proyecto es la fase final en la que se verifica que todas las actividades se hayan completado tanto técnica como financieramente. Este proceso incluye la validación de los entregables, la recopilación de lecciones aprendidas y la elaboración de informes finales. El cierre garantiza el cumplimiento de los objetivos del proyecto y proporciona una base sólida para futuros proyectos.

Desde la perspectiva del PMD Pro 1, el cierre se lleva a cabo con un enfoque estructurado que incluye herramientas como listas de verificación y evaluaciones finales [1]. Por otro lado, P3 Express adopta un enfoque más ágil y práctico, centrado en validar los entregables claves, realizar revisiones breves y garantizar que los informes finales sean claros y concisos [2]. El **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina ambos enfoques, asegurando que todas las actividades del proyecto se validen correctamente, al tiempo que fomenta una reflexión práctica sobre los logros alcanzados y las oportunidades de mejora.

¿Cómo hacerlo?

1. Verificar el cumplimiento de las actividades planificadas
2. Elaborar una matriz que recoja los informes realizados, el contenido y su responsable

En la tabla 4.33 mostramos una matriz de cierre técnico y financiero del proyecto:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

*Tabla 4.33: Matriz técnico y financiero del proyecto. Elaboración propia*

| Informe            | Contenido                                     | Responsable         |
|--------------------|-----------------------------------------------|---------------------|
| Informe Técnico    | Actividades realizadas, indicadores cumplidos | Coordinador General |
| Informe Financiero | Gastos desglosados por actividad              | Administrador       |
| Auditoría Interna  | Revisión de cumplimiento financiero           | Comité Financiero   |

Recomendaciones:

- Implementar un sistema de verificación fina, a través de listas de control, por ejemplo.
- Organizar una reunión de cierre del proyecto en el que involucren a todas las partes interesadas clave con el fin de presentar los resultados obtenidos.

### 4.3.2. Evaluación de resultados

La evaluación de resultados analiza el cumplimiento de los objetivos y resultados definidos en la planificación, mediante la recopilación de información, comparación de indicadores y detección de desviaciones. Además de medir el éxito, aporta insumos clave para la rendición de cuentas y mejora de futuros proyectos.

Desde el PMD Pro 1, se prioriza un enfoque estructurado con herramientas como los indicadores MEAL para garantizar decisiones basadas en evidencia [1]. En cambio, P3 Express adopta un enfoque práctico, con revisiones rápidas que identifican logros y lecciones aprendidas [2]. El **MIG** integra ambos enfoques, combinando análisis estratégico y adaptabilidad a las necesidades del proyecto.

¿Cómo hacerlo?

1. Definir los indicadores y recopilar datos para medir los resultados del proyecto.
2. Analizar y comparar los resultados, evaluando los datos en relación con las metas establecidas, identificando logros y desviaciones.
3. Elaborar una evaluación que documente los logros alcanzados y las conclusiones obtenidas.

En la tabla 4.34 mostramos una matriz de evaluación del proyecto:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

Tabla 4.34: Matriz evaluación de resultados. Fuente [1] [2]. Elaboración propia

| Indicador                        | Resultado          | Meta | Evaluación                                                     |
|----------------------------------|--------------------|------|----------------------------------------------------------------|
| Parteras capacitadas             | 30                 | 30   | Cumplido. Talleres realizados con 100% de asistencia.          |
| Kits médicos entregados          | 30                 | 30   | Cumplido. Registro firmado por las beneficiarias.              |
| Mujeres con controles prenatales | 70% de embarazadas | 80%  | Parcialmente cumplido. Necesario ajustar logística de visitas. |

Recomendaciones:

1. Utilizar indicadores claros y medibles desde la planificación para facilitar el análisis de resultados y la identificación de logros y desviaciones.
2. Involucrar a las partes interesadas en la revisión de resultados y en la elaboración del informe para asegurar una visión integral y relevante del proyecto.

### 4.3.3. Lecciones y prácticas exitosas

Las lecciones aprendidas son los conocimientos obtenidos durante la ejecución de un proyecto, que permiten identificar lo que funcionó y lo que no, con el objetivo de mejorar la gestión de futuros proyectos. Este proceso analiza estrategias, decisiones y resultados para sistematizar prácticas exitosas y evitar errores.

Desde el PMD Pro 1, las lecciones aprendidas se estructuran a través de talleres y matrices de análisis detalladas [1]. En contraste, P3 Express propone un enfoque práctico con reuniones breves y listas

directas [2]. El **MIG** combina ambos enfoques, fortaleciendo la capacidad organizativa e integrando las perspectivas de las partes interesadas en futuros proyectos.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar las prácticas exitosas o área de mejora mediante reuniones de evaluación con el equipo para comentar sobre experiencias durante la ejecución del proyecto.
2. Análisis el impacto de las acciones
3. Realizar las recomendaciones a las lecciones aprendidas como referencia para futuros proyectos

En la tabla 4.35 mostramos una matriz de lecciones y prácticas exitosas:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

*Tabla 4.35: Lecciones y prácticas exitosas. Elaboración propia.*

| <b>Práctica Exitosa/Área de Mejora</b>          | <b>Impacto</b>                       | <b>Recomendación</b>                           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|
| Ajustar horarios de capacitación según contexto | Mayor participación de beneficiarios | Incluir encuestas previas sobre disponibilidad |
| Contratar múltiples proveedores para los kits   | Evitó retrasos en la entrega         | Mantener esta práctica en futuros proyectos    |
| Uso de herramientas digitales para monitoreo    | Mejóro la precisión de los datos     | Capacitar al personal local en tecnologías     |

Recomendación:

- Se recomienda realizar talleres para compartir lecciones aprendidas al fi finalizar el proyecto. Organizar.

#### 4.3.4. Plan de Sostenibilidad

El plan de sostenibilidad garantiza que los beneficios del proyecto se mantengan en el tiempo, permitiendo que los beneficiarios y las partes interesadas puedan continuar y ampliar las actividades iniciadas incluso después de su finalización. Este plan asegura la adaptación al contexto local y el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles para lograr resultados duraderos.

Desde la perspectiva del PMD Pro 1, la sostenibilidad se aborda desde un enfoque estructurado que incluye la planificación a largo plazo, el fortalecimiento de capacidades locales y la identificación de fuentes de financiamiento [1]. Por su parte, P3 Express adopta un enfoque más práctico, promoviendo soluciones sostenibles a corto plazo mediante acciones simples y concretas [2]. El **Modelo Integrado de Gestión (MIG)** combina ambos enfoques, logrando un equilibrio entre planificación estratégica y ejecución práctica, donde la sostenibilidad es esencial para garantizar un impacto duradero.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar las acciones para el mantenimiento del proyecto después del proyecto
2. Asegurar los compromisos de las partes interesadas, identificado los responsables
3. Identificar los recursos necesarios para la sostenibilidad del proyecto y fijar plazos



En la tabla 4.36 mostramos una matriz plan de sostenibilidad:

Ejemplo práctico (Caso: Mortalidad Materna en Puela)

*Tabla 4.36: Matriz del plan de sostenibilidad. Fuente [1], [2]. Elaboración propia.*

| <b>Acción Sostenible</b>                      | <b>Responsable</b>    | <b>Recursos Necesarios</b>     | <b>Plazo</b> |
|-----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------|
| Continuar controles prenatales                | Centro de salud local | Personal médico y medicamentos | Permanente   |
| Capacitación continua de parteras             | Ministerio de Salud   | Presupuesto de formación       | Anual        |
| Mantener el inventario de kits médicos básico | Gobierno local        | Financiamiento público         | Semestral    |

Recomendaciones:

- Involucrar a las partes interesadas en todas las fases del proyecto, para garantizar el compromiso de la sostenibilidad del proyecto.

En conclusión, el cierre del proyecto implica evaluar los logros alcanzados, documentar las lecciones aprendidas y diseñar un plan de sostenibilidad que permita a los beneficiarios continuar de manera independiente con las actividades implementadas. Este proceso incluye la transferencia de capacidades, el fortalecimiento de alianzas entre las partes interesadas y el compromiso de las comunidades, asegurando la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Además, el cierre se alinea con los criterios del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo), garantizando pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, apropiación y coherencia en el desarrollo de las zonas de intervención, respondiendo a sus necesidades específicas.

Finalmente, **el Modelo Plantilla Integrado (MIG)** presenta una alternativa integral y práctica para las ONGD. Al combinar dos metodologías de dirección de proyectos, PMD Pro 1 y PRINCE2, permite responder en gran medida a las limitaciones de herramientas tradicionales como el Enfoque de Marco Lógico. Este modelo resulta en una herramienta útil y contribuye al cumplimiento de los ODS, así como al fortalecimiento del sector de la cooperación.

## Capítulo 5 Conclusiones

La investigación presentada en este trabajo ha abordado una serie de retos y soluciones fundamentales para optimizar la gestión de proyectos en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en Castilla y León. A través de un análisis profundo de los problemas existentes, como la falta de herramientas estandarizadas, la dependencia de financiación pública, la escasez de personal especializado y la ineficiencia de la gestión de recursos, se ha logrado identificar áreas clave donde se pueden implementar mejoras sustanciales.

Uno de los hallazgos más destacados ha sido la necesidad de una metodología estructurada y estandarizada para la gestión de proyectos, que garantice tanto la eficacia en la ejecución como la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas de desarrollo. En este sentido, el Modelo Integrado de Gestión (MIG) propuesto en esta investigación ha demostrado ser una herramienta eficaz para cubrir este vacío. A través de sus fases detalladas, desde la identificación y definición del proyecto hasta su cierre y sostenibilidad, el MIG proporciona un marco claro y organizado que mejora la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos de cooperación al desarrollo.

El uso de este modelo contribuye a la solución de problemas como la falta de coherencia y la dispersión en las prácticas de gestión dentro de las ONGDs. Al estandarizar y estructurar el proceso de formulación de proyectos, se facilita la alineación de los mismos con las necesidades reales de las comunidades beneficiarias y se mejora la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. Este enfoque no solo permite una mayor efectividad en la ejecución, sino que también mejora la rendición de cuentas y la transparencia, factores esenciales para fortalecer la confianza tanto de los financiadores como de las comunidades beneficiarias.

Además, la investigación ha puesto de manifiesto la importancia de herramientas adicionales, como el PMD Pro 1 y P3 Express, que complementan la metodología general y ofrecen soluciones específicas para ONGD con recursos limitados. Estas herramientas, al ser adaptadas a las necesidades particulares de las organizaciones en cuestión, pueden mejorar la capacidad técnica de los equipos y optimizar la gestión de los proyectos, incluso en un contexto de recursos escasos.

Desde un enfoque más amplio, los resultados de esta investigación no solo benefician a las ONGD de Castilla y León, sino que también tienen un impacto positivo en la sociedad global. El fortalecimiento de las capacidades de las ONGD contribuye directamente a la mejora de las condiciones de vida en los países en desarrollo, promoviendo la cooperación internacional y la solidaridad global. La optimización de los proyectos de cooperación asegura que los esfuerzos destinados al desarrollo sean más efectivos, sostenibles y adaptados a las realidades locales, lo cual es crucial para abordar problemas globales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

Finalmente, la propuesta de un modelo de estandarización y optimización en la gestión de proyectos de cooperación puede servir de base para futuras investigaciones y proyectos en el ámbito de la cooperación internacional. Las lecciones aprendidas a través de este estudio y su aplicación práctica en las ONGDs de Castilla y León pueden ser escalables y replicables en otras regiones de España y el mundo, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para generar un impacto positivo y duradero en las comunidades más vulnerables.

En resumen, esta investigación no solo proporciona herramientas y metodologías útiles para las ONGD, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más justa y solidaria. El modelo de gestión propuesto, al mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos de desarrollo, puede generar un cambio significativo en la forma en que se gestionan los recursos destinados a la cooperación internacional, permitiendo una mayor equidad y bienestar global.

## Capítulo 6 Bibliografía

- [1] PM4NGOs, Guía Project DPro: Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (2.ª ed.), <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/>, 2020.
- [2] P. Express, Manual P3.express: El sistema minimalista de gestión de proyectos (versión 2), <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/>, 2021.
- [3] A. G. Pozo, Propuestas de metodologías y estándares para la gestión de proyectos para el tercer sector, Valladolid: Universidad de Valladolid, 2024.
- [4] V. Hermano, A. López-Paredes, N. Martín-Cruz y J. Pajares, How to manage international development (ID) projects successfully: Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? International Journal of Project Management, Valladolid: Uva, 2013.
- [5] United Nations, Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development., 2015.
- [6] Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Adhesión al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo, 2016.
- [7] OCDE, Evaluación de las actividades de ayuda: Principios para su evaluación, Paris, 1991.
- [8] OECD, Evaluación de las actividades de ayuda: Principios para su evaluación., Paris, 1991.
- [9] OECD, Development Co-operation Report 2023: Towards Sustainable Development., Paris, 2023.
- [10] W. Wallace, Gestión de proyectos, Edimburg: Edinburgh Business School, 2014.
- [11] La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, Informe del Sector 2016, Madrid: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, 2016.
- [12] La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, Cooperación autonómica: Análisis de los presupuestos autonómicos 2023., Madrid: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, 2023.
- [13] Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, «Presupuestos Generales del Estado: Aportaciones a la Ayuda Oficial al Desarrollo,» 2020-2024. [En línea]. Available: <https://www.cooperacionespanola.es>.
- [14] La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, Informe del sector de las ONG de desarrollo 2021, Madrid: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, 2021.
- [15] La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, Informe: Cooperación autonómica, análisis de los presupuestos autonómicos 2022, Madrid: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, 2022.
- [16] La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, Informe: Cooperación autonómica, análisis de los presupuestos autonómicos 2024., Madrid: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, 2024.
- [17] La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, Ayuda Oficial para el Desarrollo: Informe sobre los presupuestos generales de las Comunidades Autónomas (pre-COVID19, Madrid: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo de España, 2020.
- [18] Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, Boletín Oficial del Estado. (2023). Ley 1/2023, de 20 de febrero. Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, 2023.
- [19] Munich Business School, Diccionario de Estudios Empresariales: Análisis DAFO., Munich: Munich Business School, 2023.
- [20] D. Lock, Project Management (9.ª ed.), Aldershot: Gower Publishing Ltd., 2007.

- [21] Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7.<sup>a</sup> ed.), Newtown Square: PMI, 2021.
- [22] H. Kerzner, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (11.<sup>a</sup> ed.). Wiley. 4., 2013.
- [23] Atlassian, Herramientas informáticas para la dirección de proyectos: Trello, Jira y Confluence, Sídney: Atlassian Corporation, 2023.
- [24] M. S. García, Introducción a la dirección de proyectos: Metodologías y herramientas para la dirección de proyectos., Máster en Dirección de Proyectos, 2023.
- [25] PRINCE2., Managing successful projects with PRINCE2, Londres: AXELOS, 2023.
- [26] R. Rodríguez, Metodología del marco lógico con enfoque de gestión de riesgos para mejorar la eficacia de los proyectos de cooperación al desarrollo (Tesis doctoral), Madrid: Universidad Politécnica de Madrid., 2019 .
- [27] Consejería de la Presidencia, Anexo I – Descripción y formulación del proyecto de desarrollo, Valladolid: Junta de Castilla y León, 2024.
- [28] Junta de Castilla y León., IV Plan Director de la Cooperación para el Desarrollo (2023-2026), Valladolid: Junta de Castilla y León, 2023.
- [29] G. Steffens y A.-C. Cadiat, «Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito,» *Economía y Empresa*, pp. 1-7, 2016.

Capítulo 7 Anexos

7.1 Fase 1: Análisis estratégico

7.1.1. Marco estratégico y operativo del proyecto

Tabla 7.37: Plantilla marco estratégico y operativo del proyecto. Elaboración propia.

| Objetivo general | Objetivos específicos | Indicador |
|------------------|-----------------------|-----------|
|                  | .                     |           |
|                  |                       |           |
|                  |                       |           |
|                  |                       | .         |
|                  |                       |           |

### 7.1.2. Justificación del proyecto

*Tabla 7.38: Plantilla justificación del proyecto, problema identificado, datos relevantes e impacto esperado. Elaboración propia.*

| Problema Identificado | Datos Relevantes | Impacto Esperado |
|-----------------------|------------------|------------------|
|                       |                  |                  |
|                       |                  |                  |
|                       |                  |                  |
|                       |                  |                  |
|                       |                  |                  |
|                       |                  |                  |

7.1.3. Identificación de las partes interesadas

Tabla 7.39:Plantilla Matriz partes interesadas, poder x interés, clasificación de prioridades. Fuente [1]. Elaboración

| Partes interesadas | Poder | Interés | Total | Clasificación de prioridades |
|--------------------|-------|---------|-------|------------------------------|
|                    |       |         |       |                              |
|                    |       |         |       |                              |
|                    |       |         |       |                              |

## 7.2 Fase 2: planificación Operativa

### 7.2.1. Alcance del proyecto

*Tabla 7.40: Plantilla alcance del proyecto. Elaboración propia*

| Incluye | No incluye | Resultados esperados |
|---------|------------|----------------------|
|         |            |                      |
|         |            |                      |
|         |            |                      |



### 7.2.2. Estructura de los elementos de un cronograma

Tabla 7.41: Plantilla Estructura de los elementos de un cronograma. Fuente [1] [2]. Elaboración propia

[illegible]

**7.2.3. Cronograma***Tabla 7.42: Plantilla Cronograma. Elaboración propia*

| Actividad                                   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Logística para distribución de kits médicos |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Capacitación de 30 parteras locales         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Implementación de controles prenatales      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Evaluación y sistematización de resultados  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Total meses                                 | 3     |         |       | 3     |      |       | 3     |        |            | 3       |           |           |

7.2.4. Presupuesto desglosado

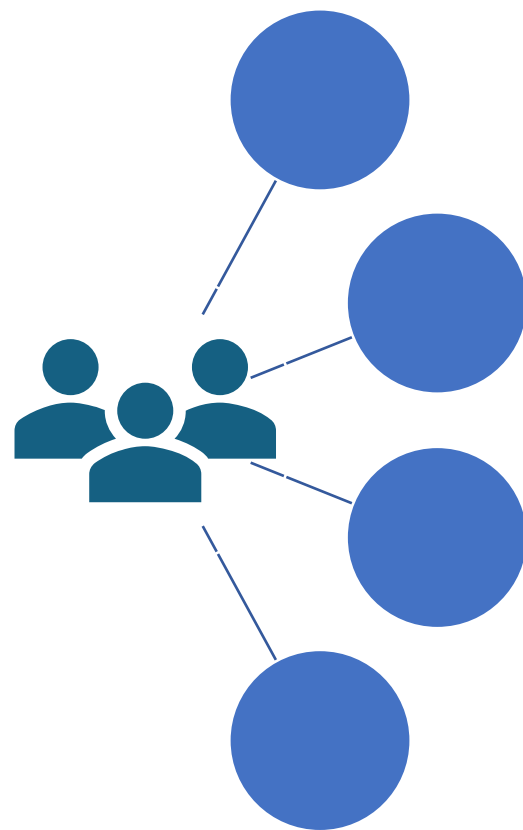
Tabla 7.43:Plantilla Presupuesto desglosad, asignación y desglose de recursos. Elaboración propia

| ID  | Actividades | Recurso | Costo Unitario | Cantidad | Total |
|-----|-------------|---------|----------------|----------|-------|
| A1  |             |         |                |          |       |
| A2  |             |         |                |          |       |
| A43 |             |         |                |          |       |
| A4  |             |         |                |          |       |
|     | TOTAL       |         |                |          |       |

### 7.2.5. Estructura de Gobernanza y roles de equipo

Tabla 7.44: Plantilla estructura de Gobernanza

| Rol/Gobernanza | Responsabilidades | Tareas específicas | Frecuencia de reunión |
|----------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
|                |                   |                    |                       |
|                |                   |                    |                       |
|                |                   |                    |                       |



*Gráfico: 21: Organigrama equipo del proyecto. Elaboración propia*

**7.3 Fase 3: Ejecución y monitoreo:****7.3.1. Implementación operativa:****Gestión de recursos***Tabla 7.45: Gestión de recursos. Elaboración propia.*

| Recursos | Uso | Cantidad | Monitoreo |
|----------|-----|----------|-----------|
|          |     |          |           |
|          |     |          |           |
|          |     |          |           |
|          |     |          |           |

7.3.2. Ajuste de necesidades

Tabla 7.46:Plantilla de ajuste de necesidades. Elaboración propia.

| Problema Identificado | Acción Correctiva | Impacto Esperado |
|-----------------------|-------------------|------------------|
|                       |                   |                  |
|                       |                   |                  |
|                       |                   |                  |

### 7.3.3. Indicadores de Monitoreo y Evaluación MEAL

*Tabla 7.47: Plantilla indicadores de Monitoreo y Evaluación MEAL Indicadores de Monitoreo y Evaluación (MEAL). Fuente [1]. Elaboración propia.*

| Objetivo Específico | Indicador | Meta | Método de Medición |
|---------------------|-----------|------|--------------------|
|                     |           |      |                    |
|                     |           |      |                    |
|                     |           |      |                    |
|                     |           |      |                    |
|                     |           |      |                    |



7.3.4. Plan de gestión de comunicación

Tabla 7.48 Plan de comunicación. Fuente [1], [2]. Elaboración propia.

| Actividad | Responsable | Aprobador | Consultado | Método de comunicación | Necesidades informativas | Frecuencia | Responsable |
|-----------|-------------|-----------|------------|------------------------|--------------------------|------------|-------------|
|           |             |           |            |                        |                          |            |             |
|           |             |           |            |                        |                          |            |             |
|           |             |           |            |                        |                          |            |             |

### 7.3.5. Entregables

Tabla 7- 49:Matriz Entregables. Fuente [1]. Elaboración propia

| Entregable | Cantidad | Beneficiarios | Requisitos y Calidad Esperados | Verificación |
|------------|----------|---------------|--------------------------------|--------------|
|            |          |               |                                |              |
|            |          |               |                                |              |
|            |          |               |                                |              |

## 7.4 Fase 4: Cierre del proyecto

### 7.4.1. Cierre técnico y financiero del proyecto

*Tabla 7.50: Plantilla Matriz técnico y financiero del proyecto. Elaboración propia*

| Informe | Contenido | Responsable |
|---------|-----------|-------------|
|         |           |             |
|         |           |             |
|         |           |             |

### 7.4.2. Evaluación de resultados

Tabla 7.51: Matriz evaluación de resultados. Fuente [1] [2]. Elaboración propia

| Indicador | Resultado | Meta | Evaluación |
|-----------|-----------|------|------------|
|           |           |      |            |
|           |           |      |            |
|           |           |      |            |
|           |           |      |            |

7.4.3. Lecciones y prácticas exitosas

Tabla 7.52:Plantilla Tabla 4.53: Lecciones y practicas exitosas. Elaboración propia.

| Práctica Exitosa/Área de Mejora | Impacto | Recomendación |
|---------------------------------|---------|---------------|
|                                 |         |               |
|                                 |         |               |
|                                 |         |               |
|                                 |         |               |
|                                 |         |               |

#### 7.4.4. Plan de Sostenibilidad

Tabla 7.54: Matriz del plan de sostenibilidad. Fuente [1], [2]. Elaboración propia.

| Acción Sostenible | Responsable | Recursos Necesarios | Plazo |
|-------------------|-------------|---------------------|-------|
|                   |             |                     |       |
|                   |             |                     |       |
|                   |             |                     |       |
|                   |             |                     |       |