

Benefits Management as a successful alternative in the execution of Development and Public Investment Projects in Colombia

Abstract - This paper arises from an investigation focused on the problems identified in the projects of three non-profit organizations in Cartagena de Indias, Colombia. The results of these projects have been affected by a low level of satisfaction, due to the lack of identification and management of common risks. This study investigates project risk management in three non-profit organizations in Cartagena de Indias, Colombia. For three months, three project managers were surveyed and 30 projects (10 in each organization) were analyzed, identifying common risks and successful practices. Based on the results, a framework of best practices is proposed to improve common risk management, with the objective of increasing the effectiveness of the projects and benefiting the communities served.

Keywords - Social projects, Non-profit organizations, Risk management, Good practices, Community impact.

Marco de Buenas Prácticas para la Gestión de Riesgos

Comunes en Proyectos de tres Organizaciones sin Ánimo de lucro en Cartagena De Indias – Colombia.

¹Bien Aime Carl, MSc², Gualdrón Carlos, MSc³, Padrón Raul, PhD⁴, Villa José

¹Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia, carlalinbienaima@hotmail.com

²Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia, cgualdron@utb.edu.co

³Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia, rpadrón@utb.edu.co

⁴Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia, jvilla@utb.edu.co

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de los proyectos sociales en las organizaciones sin ánimo de lucro, la gestión de riesgos adquiere una dimensión adicional debido a la naturaleza y el contexto de esos dichos proyectos. Según estudios de autores como Kutsch y Hall, 2005 [1], los proyectos de inversión social enfrentan riesgos únicos asociados con factores sociales, económicos y políticos. Kerzner, 2013 menciona que la falta de recursos, capacitación y herramientas adecuadas son barreras comunes en estos dichos proyectos. La literatura resalta que una gestión de riesgos en estos proyectos es clave para asegurar su éxito [2] [3]. Kliem y Ludin, 2019 señalan que la falta de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos puede impedir su implementación efectiva y enfatizan sobre la importancia de tener esa cultura en las organizaciones sociales[4].

Santos y Laureano, 2021 realizaron un estudio sobre teorías y conceptos relacionados con la implementación de la gestión estratégica de riesgos de proyectos en organizaciones sin ánimo de lucro. Los autores destacaron cómo los comportamientos de gestión de riesgos pueden ayudar a los gerentes de las organizaciones a enfrentar factores organizativos complejos y la incertidumbre en contextos de proyectos [5].

Este trabajo surge de una investigación centrada en la problemática identificada en proyectos de tres organizaciones sin ánimo de lucro en Cartagena de Indias. Los resultados de estos proyectos se han visto afectados por bajo nivel de satisfacción de sus resultados, riesgos no identificados y no gestionados. Ante esta situación, se propone desarrollar un

marco de buenas prácticas diseñado para fortalecer a las organizaciones a gestionar de manera efectiva los riesgos comunes que normalmente afectan negativamente sus proyectos. Se espera una mejora en la capacidad de anticipar y manejar los riesgos comunes que afectan los resultados de esos proyectos y, en última instancia, entregar valor y mejorar las condiciones de vidas de las comunidades beneficiarias.

Para el efecto de esta investigación, se considera el estudio de un proyecto en cada una de las tres organizaciones sin ánimo de lucro ubicadas en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. Con el fin de proteger la identidad de estas organizaciones, se les asignaron nombres ficticios: "Fundación Alfa", "Fundación Omega" y "Fundación Beta". Estas tres organizaciones fueron seleccionadas debido a mi participación como voluntario durante un mes en cada una de ellas, lo que me permitió conocer en profundidad sus proyectos, identificar sus necesidades específicas y entender los riesgos que enfrentan en sus proyectos. Esta experiencia facilitó mucho el entendimiento sobre la mejor manera de apoyarlos.

El objetivo de esta investigación fue proponer un marco de buenas prácticas para la gestión de riesgos comunes en los proyectos de tres organizaciones sin ánimo de lucro en Cartagena de Indias, bajo la metodología del Project Management For Results (PM4R), a través de la identificación y evaluación de los riesgos comunes que afectan sus proyectos, y el desarrollo de estrategias específicas que maximizan la entrega de valor en los resultados de dichos proyectos, respondiendo a la pregunta de la investigación: ¿Cómo se puede incrementar la efectividad de los resultados de los proyectos sociales en las tres organizaciones sin ánimo de lucro en Cartagena mediante una gestión de los riesgos comunes como herramienta estratégica.

I. ANTECEDENTES Y REVISIÓN DE LITERATURA.

El entorno en el que operan las organizaciones sin ánimo de lucro es incierto e impredecible, lo que significa que estas organizaciones están expuestas a una amplia gama de riesgos. La determinación de estos riesgos es difícil, ya que implica la interacción de diferentes factores organizativos en un entorno económico, social y político complejo, cambiante y volátil. A lo largo del tiempo, los cambios en el entorno en el que operan las organizaciones, junto con los factores que los acompañan, han conducido a la creación de un entorno inundado de riesgos. Estos riesgos incluyen riesgos económicos, geopolíticos, sociales y medioambientales. En ese sentido, Cavalcanti y Santiago, 2006, destacan que las organizaciones sin ánimo de lucro requieren herramientas adecuadas para gestionar el riesgo de sus proyectos [6] [7].

A nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) destaca sobre la importancia de la gestión de riesgo en proyectos de desarrollo social, resaltando que una gestión eficaz del mismo es fundamental para garantizar la sostenibilidad y maximizar el impacto positivo en las comunidades [8]. De no ser abordados estos riesgos, pueden comprometer la efectividad de los proyectos, además, esto no solo impide que los proyectos alcancen sus objetivos, sino que también limita su capacidad para generar beneficios duraderos para los beneficiarios.

En Colombia, los proyectos de inversión social contribuyen para el desarrollo y la reducción de la desigualdad social en muchas comunidades. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), muchos proyectos en el país no alcanzan sus objetivos debido a una inadecuada planificación, ejecución y gestión de riesgos [9]. Cartagena de Indias es una ciudad caracterizada por una alta tasa de desigualdad, donde los proyectos de las organizaciones sin ánimo de lucro apoyan en la mejora de las condiciones de vida de las personas en las comunidades de bajos recursos económicos. Estas organizaciones desarrollan proyectos en diversas áreas como educación, salud y desarrollo social para mejorar la calidad de las personas, pero las organizaciones afrontan dificultades para mejorar la efectividad de los resultados de sus proyectos [10].

La gestión de riesgos en las organizaciones sin ánimo de lucro, un tema que hasta la fecha no parece haber sido estudiado adecuadamente por los investigadores. Destaca, las categorías de riesgo que enfrentan estas organizaciones en sus operaciones diarias y si toman medidas en la gestión estratégica del riesgo. Contribuyendo a la teoría de la gestión en organizaciones sin ánimo de lucro, el artículo realiza una revisión bibliográfica, identifica lagunas en la investigación, propone conceptos para abordar esas lagunas y recomienda áreas para futuros estudios. Se ha elaborado y validado una lista exhaustiva de riesgos que estas organizaciones enfrentan en sus operaciones diarias, basándose en un estudio con una muestra aleatoria nacional de 235 organizaciones no lucrativas [11].

Kerzner, 2013 en su análisis resalta que la gestión de

proyectos con inversión social se basa en aplicar metodologías y técnicas de administración de proyectos para planificar, ejecutar y evaluar las intervenciones sociales de manera eficiente y efectiva. Esta gestión se fundamenta en el enfoque de ciclo de vida del proyecto, que incluye la identificación de necesidades, diseño, implementación y cierre. Además, debemos tener una amplia importancia de la participación comunitaria, la responsabilidad social y el monitoreo constante para garantizar que los proyectos cumplan con sus objetivos [11].

La Guía para la gestión de proyectos sociales, 2010, en su estudio resalta, la gestión de los programas o proyectos sociales, son aquellos orientados al desarrollo personal y la inclusión social, así como la autonomía de las personas que: Marginado, vulnerable, dependiente o vulnerable, derechos sociales. En este sentido, cabe señalar que otros ámbitos en los que podemos considerar la intervención social, como el medio ambiente, por lo general, se desarrollarán marcos, procedimientos y herramientas de gestión de proyectos específicos de acuerdo con la situación real [12].

Los proyectos sociales enfrentan diversos riesgos que pueden afectar negativamente su éxito y el logro de los resultados esperados. Estos riesgos pueden ser de naturaleza financiera, técnica, operativa o social. La gestión de riesgos sociales se enfoca en identificar, evaluar y mitigar los riesgos específicos que surgen en proyectos sociales, teniendo en cuenta su impacto en las comunidades y en el logro de los objetivos sociales. Esta gestión implica la colaboración con las partes interesadas, la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, y la implementación de estrategias para abordar los riesgos identificados [13].

Para el efecto de esa investigación se fundamenta en la metodología Project Management For Results (PM4R), creada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se basa en la 6ª edición del PMBoK. Su propósito es facilitar la gestión profesional de proyectos de desarrollo para entidades públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, como ONG y fundaciones. PM4R, 2015 define la gestión de riesgos como un conjunto de procesos que permite a las partes involucradas en los resultados e impactos de los proyectos comprender y reconocer los escenarios de incertidumbre, evaluar las consecuencias de dichos escenarios y tomar acciones concertadas y rentables para abordar los riesgos, además de dar seguimiento a dichas acciones [14].

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque adoptado es cualitativo, centrado en la identificación y análisis de los riesgos comunes en los tres proyectos sociales en Cartagena de Indias, un proyecto en cada una de las tres organizaciones seleccionadas. Este enfoque permite explicar las experiencias de los gerentes de proyectos, sus percepciones sobre la gestión de riesgos, y las prácticas actuales implementadas en sus organizaciones. La investigación tiene un alcance descriptivo, buscando detallar y caracterizar las características de los riesgos comunes que afectan los proyectos sociales en estas organizaciones. Se pretende describir las prácticas actuales y los desafíos enfrentados, proporcionando una visión completa de la situación actual.

Se emplea un estudio de caso múltiple, donde se seleccionan tres proyectos sociales, uno en cada organización sin ánimo de lucro de Cartagena. Este estudio no experimental de tipo transversal permite la recolección de datos en un solo punto temporal, sin manipulación de variables ni establecimiento de grupos de control. Los datos son analizados tal como se presentan en ese momento, proporcionando una instantánea precisa de las condiciones observadas.

La población objetivo de la investigación está constituida por tres organizaciones sin ánimo de lucro que desarrollan proyectos sociales en Cartagena. Se utilizó un muestreo no probabilístico debido al enfoque cualitativo, seleccionando intencionalmente estas organizaciones con base en la experiencia previa del investigador como voluntario. Esta selección permite una comprensión profunda de los proyectos y de los riesgos específicos enfrentados por cada organización. A continuación, se presenta las fases de la investigación:

FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE RIESGOS COMUNES

Esa fase consiste en un listado de los riesgos comunes que afectan la efectividad de los proyectos sociales en las tres organizaciones sin ánimo de lucro de Cartagena de Indias. Estos riesgos fueron identificados mediante la encuesta aplicada a los gerentes de proyectos y complementados con la revisión de documentación interna. Los riesgos están clasificados según su frecuencia de ocurrencia y su impacto en los proyectos, proporcionando una base para el análisis y gestión de estos en las siguientes fases.

FASE 2: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS RIESGOS

La fase 2 ofrece un análisis del impacto que los riesgos comunes identificados tienen sobre la planificación, ejecución y resultados de los proyectos. A través de un análisis cualitativo, se determinan el impacto en los proyectos donde los riesgos tienen mayor influencia.

FASE 3: ELABORACIÓN DEL MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS

Es la elaboración del marco de buenas prácticas para la gestión de riesgos comunes en los proyectos de las tres organizaciones investigadas. Este marco incluye estrategias y procedimientos específicos para la planificación, prevención o mitigación de los riesgos identificados.

FASE 4: PROPONER DE UN MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS

Es la propuesta del marco de buenas prácticas mediante su implementación en un proyecto de una de las organizaciones. A través de la aplicación marco, se evalúa su eficacia y aplicabilidad.

III. RESULTADOS Y ANALISIS

En ese capítulo, se presentan los tres proyectos investigados en las tres organizaciones: (1) Salud y Bienestar, (2) Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura Educativa, y (3) Implementación de Programas Pedagógicos. Se destacan las respuestas comunes encontradas en la encuesta realizada y

se identifica un listado detallado de los riesgos comunes que afectan la efectividad de estos proyectos. Entre los riesgos comunes se encuentran: la falta de financiamiento, la carencia de habilidades técnicas, y los cambios en las políticas gubernamentales. Finalmente, se analiza el impacto de estos riesgos en los proyectos y se propone un marco de buenas prácticas compuesto por cinco pasos para su aplicación.

PROYECTO 1: SALUD Y BIENESTAR

Este proyecto de la Fundación Alfa tiene como objetivo proporcionar servicios de atención médica y consultas a las comunidades de bajos recursos en Cartagena de Indias. A través de actividades de jornadas de salud, se ofrecen servicios como consultas médicas, exámenes de salud, y asesoramiento sobre prevención de enfermedades. El proyecto busca mejorar el acceso a cuidados médicos esenciales y promover el bienestar general en las comunidades, contribuyendo a una mejor calidad de vida.

PROYECTO 2: AMPLIACIÓN Y EL MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

Este proyecto de la Fundación Omega tiene como objetivo mejorar las condiciones físicas de los espacios educativos para beneficiar a la comunidad. Este proyecto se centra en la ampliación del área del salón de clases de los beneficiarios, proporcionando un entorno adecuado y espacioso para el aprendizaje.

PROYECTO 3: IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS PEDAGÓGICOS

Este proyecto de la Fundación Beta tiene como objetivo mejorar la calidad educativa de los alumnos a través de la implementación de programas pedagógicos. El enfoque principal está en la educación integral de niños y jóvenes, promoviendo tanto el desarrollo académico y principalmente en el arte y cultura. A través de diversas actividades, se busca crear un entorno educativo dinámico que fomente el aprendizaje y el crecimiento personal.

RESULTADO 1: RESPUESTAS COMUNES DE LA ENCUESTA:

Pregunta	Respuestas Comunes
1. ¿Cuáles son los principales proyectos sociales que su fundación desarrolla en Cartagena?	• Capacitación mediante la educación a una comunidad predominantemente afrodescendiente e indígena desplazada por la violencia. • Prevención de embarazo adolescente y empoderamiento femenino. Comedor comunitario,

	jornadas de salud, emprendimiento.
2. ¿Qué desafíos principales ha enfrentado en la gestión y coordinación de los proyectos, particularmente en términos de duración, costo y alcance?	- Falta de planeación adecuada, dependencia de fondos externos, falta de infraestructura local, violencia continua. - Baja asistencia de los acudientes de las beneficiarias a las actividades. Deserción y asistencia fluctuante. Atracos.
3. ¿Actualmente cuentan con un proceso formal de gestión de riesgos en sus proyectos?	Sí: 0 No: 4
4. ¿Qué estrategias de gestión de riesgos se han implementado en sus proyectos (como el comedor comunitario, los programas pedagógicos y las jornadas de salud) para mitigar posibles desafíos o imprevistos?	No tenemos. No contamos con ese proceso. Se llevaría a cabo con el personal que está en los programas y se implementaría en la comunidad.
5. ¿Su fundación cuenta con documentos formales, como actas de seguimiento, informes y registros específicos de gestión de riesgos, para documentar el progreso, los resultados y la gestión de los riesgos en sus proyectos sociales?	- No cuenta con un documento formal sobre gestión de riesgos. - No llevamos esa documentación.
6. ¿Cuáles son las principales necesidades de su fundación en términos de gestión en los proyectos sociales?	- Monitorear y mitigar amenazas de violencia. Asegurar fondos diversificados y continuidad del proyecto. - Medir el impacto de los proyectos y los riesgos que estos suponen. - Por la comunidad en que está el comedor.

7. ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan al tratar de gestionar sus proyectos?	- No tenemos voluntarios con conocimientos sobre esto. - No hay una política de gestión de riesgos. - La comunidad donde está el comedor.
8. ¿Cómo cree que una guía de buenas prácticas de gestión de riesgos podría beneficiar a su fundación y a sus proyectos?	- Una guía de buenas prácticas de gestión de riesgos podría beneficiar en la estandarización de procesos. - Podría permitir medir el impacto del proyecto y minimizar los riesgos. - Nos ayudaría a aplicar ese modelo.
9. ¿Qué elementos o características le gustaría que una guía de gestión de riesgos tuviera para satisfacer sus necesidades?	- Algo que permita identificar, evaluar y evitar los riesgos. - No tenemos conocimiento sobre el tema, por lo tanto, no podría describir las características ideales. - Lo que ustedes nos puedan recomendar.
10. ¿Estaría dispuesto/a recibir asesoramiento o capacitación por parte de un voluntario en gestión de riesgos para fortalecer los proyectos de su fundación?	Sí: 4 No: 0
11. ¿Hay algún otro comentario o información adicional que le gustaría compartir sobre la gestión de riesgos en su fundación?	No.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

RESULTADO 2: LISTADO DETALLADO DE LOS RIESGOS COMUNES QUE AFECTAN LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS:

De acuerdo con las respuestas de la encuesta y el análisis de los documentos de los proyectos, durante la ejecución de los tres proyectos mencionados anteriormente, se han presentado estos riesgos comunes en el entorno macro o micro, ellos incluyen:

- 1- Falta de Personal cualificado, falta de Planeación efectiva y atraco a los materiales de la organización.
- 2- Los proyectos sociales dependen de fondos limitados y donaciones, lo que resulta insuficiente para abordar todas las necesidades de las comunidades. Esta escasez de recursos financieros lleva a veces a la reducción del alcance del proyecto o a la postergación de actividades cruciales, afectando directamente los resultados esperados y prolongando los tiempos de ejecución.
- Por ejemplo: Cancelación de una donación anual, falta de apoyo por parte de las autoridades locales, no cooperación de una parte de la comunidad.
- 3- Por falta de conocimientos y experiencia en la gestión de proyectos, no tienen una planificación adecuada y la falta de una gestión eficaz lleva a una ejecución ineficiente de los proyectos, afectando todo el alcance del proyecto.
- 4- Cambios en las políticas locales y nacionales.
- 5- Ellas relatan sobre la falta de evaluación de los riesgos en los proyectos y falta de medición de los impactos generados por los proyectos, además, hay también una falta de gestión en el proceso de seguimiento, evaluación y control de los proyectos.

RESULTADO 3: RIESGO COMÚN 1 “FALTA DE FINANCIAMIENTO”

Consecuencia	Descripción
Interrupción del proyecto	La falta de fondos puede detener las actividades programadas, afectando los objetivos.
Reducción de la calidad	La carencia de recursos puede disminuir la calidad de los servicios o productos.
Desmotivación del equipo	La incertidumbre financiera puede desmotivar al equipo y afectar su rendimiento.
Pérdida de credibilidad	El incumplimiento de los compromisos afecta la confianza de donantes y beneficiarios.
Impacto limitado	La falta de fondos restringe el alcance y los beneficiarios del proyecto.
Dependencia de fuentes externas	Se incrementa la vulnerabilidad del proyecto a cambios en el apoyo financiero externo.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

RESULTADO 4: RIESGO COMÚN 2 “FALTA DE HABILIDADES TÉCNICAS”

Consecuencia	Descripción
Retrasos en el proyecto	La falta de conocimientos técnicos puede causar demoras en la ejecución de actividades clave.
Aumento de	La ineficiencia técnica puede generar

costos	errores que requieren correcciones costosas o contratar expertos externos.
Baja calidad en los resultados	La falta de habilidades puede comprometer la calidad del trabajo final, afectando los objetivos del proyecto.
Dependencia de terceros	Sin las habilidades internas adecuadas, el proyecto depende de consultores o colaboradores externos.
Desmotivación del equipo	Los miembros del equipo pueden frustrarse al no tener las competencias necesarias para realizar su trabajo adecuadamente.
Riesgo de incumplimiento	La falta de capacidades técnicas puede poner en peligro el cumplimiento de los requisitos o estándares del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

RESULTADO 5: RIESGO COMÚN 3 “CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES”

Consecuencia	Descripción
Modificación de regulaciones	Cambios en leyes o normativas pueden requerir ajustes imprevistos en el proyecto, generando retrasos o costos adicionales.
Pérdida de financiamiento	Políticas gubernamentales pueden afectar la disponibilidad de fondos o subvenciones para el proyecto.
Restricciones operativas	Nuevas políticas pueden imponer restricciones que limiten la ejecución de ciertas actividades o procedimientos del proyecto.
Cambios en los beneficiarios	Políticas sociales o económicas pueden modificar el perfil de los beneficiarios o la población objetivo del proyecto.
Incumplimiento legal	Un proyecto podría volverse no conforme a la legislación vigente, generando sanciones o la interrupción de este.
Incertidumbre y falta de previsión	La volatilidad en las políticas genera incertidumbre, dificultando la planificación a largo plazo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

RESULTADO 6: ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN LOS PROYECTOS:

Riesgos	Descripción	Impacto	Probabilidad
Falta de financiamiento	La falta de recursos económicos necesarios para llevar a cabo los proyectos	Alto	Media
Falta de habilidades técnicas	Falta de habilidades técnicas del equipo encargado de los proyectos	Alto	Alta
Cambios en las políticas gubernamentales	Modificaciones en las políticas gubernamentales que afecten al proyecto. Cambios de normatividad aplicable durante la ejecución del contrato.	Alto	Baja
Cambios climáticos	Variaciones inesperadas en el clima que afecten al proyecto	Medio	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2024.

RESULTADO 7: EL MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS PROPUESTO TIENE 5 PASOS PARA SU APLICACIÓN:

A continuación, se presenta la propuesta del marco de buenas prácticas que incluye procedimientos específicos para gestionar y mitigar los riesgos comunes en las tres organizaciones.

PASO 1 - ELABORAR UNA TABLA DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- Riesgo
- Descripción
- Efecto en el proyecto.

PASO 2 - HACER UNA EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL PROYECTO 3 Escala para análisis cualitativo - probabilidad e impacto

- Probabilidad
- Impacto Financiero
- Impacto en la duración del proyecto
- Matriz de evaluación de los riesgos identificados

PASO 3 - ANÁLISIS CUALITATIVO - VALORACIÓN PURA

- **Probabilidad:** Evaluamos la probabilidad de que ocurra cada riesgo, asignando un valor del 1 al 3.
- **Impacto Financiero:** Determinamos el impacto financiero del riesgo si este se materializa, también en una escala del 1 al 3.
- **Impacto en el Tiempo:** Medimos el impacto del riesgo en el cronograma del proyecto, en la misma escala.

PASO 4 - ESTABLECER ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

- Riesgo
- Estrategia De Mitigación

PASO 5 - IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

- Establecer un equipo de gestión de riesgos para supervisar la implementación de las estrategias de mitigación.
- Realizar revisiones periódicas de riesgos y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mejora, donde se puedan identificar y abordar nuevos riesgos de manera proactiva.

IV. CONCLUSIONES

A El propósito principal de este trabajo de grado fue diseñar un marco de buenas prácticas que mejore la gestión de riesgos en proyectos de organizaciones sin fines de lucro en Cartagena de Indias. En el numeral 5.3 se presenta el marco que da respuesta directa a los objetivos planteados al inicio del trabajo. El marco propuesto proporciona una metodología práctica para la gestión de riesgos en proyectos sociales, permitiendo a las organizaciones: Identificar los riesgos que enfrentan de manera estructurada, evaluar la probabilidad e impacto de dichos riesgos, implementar estrategias de mitigación que aseguren la continuidad del proyecto. El Numeral 5.3 describe este marco de trabajo, que cubre los aspectos clave de la gestión de riesgos, tales como la identificación de riesgos (fase preliminar), la evaluación del impacto y probabilidad de cada riesgo, la asignación de responsables y la implementación de planes de contingencia. Este enfoque mejora las capacidades de las organizaciones para manejar los riesgos de forma efectiva.

El trabajo de grado responde a la pregunta planteada ¿Cómo pueden las tres organizaciones sin fines de lucro en Cartagena mejorar la efectividad de sus proyectos a través una gestión efectiva de riesgos comunes? a través del marco de buenas prácticas presentado, este marco permitió a las organizaciones tener una herramienta para identificar, evaluar, gestionar los riesgos que afectan a sus proyectos, mejorando así la efectividad y la capacidad de adaptación ante situaciones imprevistas.

La propuesta de un marco de buenas prácticas desarrollado en este estudio ofrece una herramienta viable para mejorar la capacidad de las tres organizaciones sin fines de lucro en la gestión de sus proyectos. A través esta propuesta de este marco, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia operativa, la calidad de vida de los beneficiarios y la sostenibilidad de los

proyectos. Este enfoque fomenta una cultura de prevención y aprendizaje continuo dentro de las tres organizaciones para incrementar la calidad de vida en las comunidades de Cartagena.

A lo largo de este trabajo, se presentó la importancia de un marco de buenas prácticas para la gestión de riesgos comunes en proyectos de organizaciones sin ánimo de lucro en Cartagena de Indias. La investigación confirmó que la baja efectividad de los proyectos sociales en la ciudad está vinculada a la ausencia de un sistema formal de gestión de riesgos y la falta de habilidades técnicas del equipo de los proyectos, que contribuyen en la baja efectividad de los resultados de estos dichos proyectos. Las tres organizaciones investigadas mostraron la inexistencia de un proceso formal de planificación y manejo de los riesgos comunes, lo que resultó en la pérdida de recursos, insatisfacción de los beneficiarios y falta de continuidad en 10% de los proyectos ejecutados. Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión en estas tres organizaciones para garantizar un mayor impacto y entregar valor en las comunidades.

No obstante, se reconoce que la implementación exitosa de este marco enfrenta desafíos significativos, como la resistencia al cambio por parte de los líderes organizacionales y la falta de recursos financieros y humanos para llevar a cabo los ajustes necesarios. La capacitación y sensibilización del personal en gestión de riesgos es esencial para superar estos obstáculos y generar una transformación en la gestión de estos dichos proyectos. A su vez, la colaboración entre las organizaciones, los financiadores y el gobierno local es clave para garantizar que estas iniciativas sean apoyadas y tengan un impacto duradero en las comunidades.

TRABAJOS FUTUROS

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se sugiere explorar en trabajos futuros, se recomienda desarrollar una guía metodológica que derive del marco de trabajo propuesto en este el Numeral 5.3. Esta guía debería incluir una matriz de riesgos que identifique los riesgos comunes que afectan a los proyectos sociales en Cartagena de Indias y proporcionar un procedimiento paso a paso para gestionar dichos riesgos. Elementos sugeridos para la guía metodológica:

1. Matriz de Riesgos Comunes: Se recomienda incluir los riesgos más recurrentes que se identificaron durante la investigación. Estos podrían abarcar desde la falta de financiamiento adecuado, hasta la inestabilidad política o los problemas de coordinación entre los actores involucrados.

2. Pasos para la Gestión de Riesgos:

- Listar los riesgos específicos en una matriz, detallando su origen y posibles consecuencias.
- Asignar una probabilidad de ocurrencia y un nivel de impacto a cada riesgo.
- Desarrollar estrategias de mitigación para los riesgos

más críticos.

- Establecer indicadores de alerta temprana y sistemas de monitoreo que permitan a las organizaciones reaccionar de forma proactiva a los riesgos emergentes.

3. Capacitación Continua: La guía también debería incluir un apartado que recomiende la capacitación continua de los equipos de trabajo en la gestión de riesgos, asegurando que los miembros de la organización estén preparados para enfrentar y mitigar los riesgos con eficacia.

4. Actualización de la Matriz de Riesgos: Se debe recomendar una revisión periódica de la matriz de riesgos para incluir nuevas amenazas o ajustar las estrategias en función del contexto cambiante.

Al seguir esta guía, las organizaciones sin fines de lucro podrán mejorar sus procesos de gestión de riesgos, lo que conducirá a una mayor sostenibilidad y éxito de sus proyectos. Esta guía serviría como una herramienta valiosa para institucionalizar la gestión de riesgos en el sector social de Cartagena, fortaleciendo la resiliencia organizacional ante futuros desafíos.

REFERENCIAS

- [1] Kutsch, E., & Hall, M. (2005). Intervening conditions on the management of project risk: Dealing with uncertainty in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 23(8), 591-599. Disponible en : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000712>
- [2] Smith, N.J., Merna, T. and Jobbling P. (2006). *Managing Risk in Construction Projects*. 2nd Edition, Blackwell Publishing, Oxford. Disponible en: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2922087>
- [3] Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley, New York. Disponible en: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1877012>
- [4] Kliem, R. L., & Ludin, I. S. (2019). *Reducing project risk*. CRC Press. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/345423472_Reducing_Project_Risk
- [5] Santos, M.R.C., & Laureano, R.M.S. (2021). How has the literature contributed to creating effective risk management policies in nonprofit organisations? Disponible en: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJRA.M.2021.119947>
- [6] Cavalcanti, F.M., & Santiago, L.P. (2006). Risk Management and Expert Opinion Assessment at Non-Profit Organizations: The Case of UNESCO. In 2006 IEEE International Engineering Management Conference. Disponible en: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4279885>
- [7] Broome, Bali, S., & Uslu, Y.D. (2018). *Enterprise Risk Management in Non-Profit Organization*. In *Global Business Expansion: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global. Disponible en: <https://www.igi-global.com/chapter/enterprise-risk-management-in-non-profitorganization/202249>

- [8] ONU. (2020). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Naciones Unidas.
Disponible en: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- [9] DNP. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Departamento Nacional de Planeación. Disponible en:
<https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/Paginas/plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022.aspx>
- [10] Guadiana, M. (2015). Inequality and Hunger in Colombia. Publisher. Disponible en:
<https://borgenproject.org/hunger-in-colombia/>
- [11] Müller, R Domański, J. (2016). Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. Foundations of Management,8(1) 227-242. Disponible en:
<https://doi.org/10.1515/fman-2016-0018>
- [12] Turner, Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2010). Guía para la gestión de proyectos sociales. Publisher. Disponible en:
<https://planificacionsocialunsi.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf>
- [13] Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). Understanding and managing risk attitude. Routledge. Disponible en:
<https://www.routledge.com/Understanding-and-Managing-Risk-Attitude/Hillson-Murray-Webster/p/book/9780566087981>
- [14] Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). Project Management For Results (PM4R®). Disponible en:
https://www.academia.edu/41588915/2015_Project_Management_Leadership_PML_PM4R_