

01-002 – Public health project management in VUCA contexts: hybrid methodology, Scrum and ETET based on *Ecosalud* and One Health – Gestión de proyectos de salud pública en contextos VUCA: metodología híbrida, Scrum y ETET basada en *Ecosalud* y *One Health*.

*Gutiérrez Fernández, Luis Fernando*¹

(1) Universidad El Bosque

 Spanish  Spanish

Public health project management faces increasing challenges in environments characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). This article proposes an integrative approach that combines VUCA principles with the *Ecosalud* methodology, the One Health framework, Agile methodologies, specifically Scrum, and the territorial experience of the Territorios Tricolor project in Colombia. This initiative focuses on strengthening community, social, and environmental assets to promote healthy aging. The research adopted the Desk-Territory-Desk-Territory (ETET) model, an iterative methodology that integrates technical analysis with local knowledge through co-creation and participatory validation processes. This approach enabled a comprehensive examination of biopsychosocial, environmental, and zoonotic determinants in rural settings, while also challenging the limitations of top-down public policies lacking territorial focus.

The results demonstrate how this methodological convergence strengthens local capacities, promotes territorial governance, and facilitates social appropriation of knowledge. Innovative strategies were identified to improve primary health care management, reduce inequities, and generate culturally relevant, sustainable solutions. The article thus outlines a more adaptive, ethical, and transformative model for public health project management, aligned with territorial dynamics and responsive to the complexities and uncertainties of today's world.

Keywords: *VUCA; Scrum; Public health; Ecohealth; Territorial governance; Tricolor territories*

La gestión de proyectos en salud pública enfrenta crecientes desafíos en entornos marcados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). Este artículo propone un enfoque integrador que articula principios de VUCA con la metodología *Ecosalud*, el enfoque *One Health*, las metodologías ágiles, específicamente Scrum, y la experiencia territorial del proyecto Territorios Tricolor en Colombia, centrado en el fortalecimiento de activos comunitarios, sociales y ambientales para la promoción del envejecimiento saludable. La investigación adoptó el modelo Escritorio-Territorio-Escritorio-Territorio (ETET), una metodología iterativa que articula análisis técnico y saberes locales mediante procesos de co-creación y validación participativa. Esta aproximación permitió abordar integralmente determinantes biopsicosociales, ambientales y zoonóticos en contextos rurales, al tiempo que cuestionó las limitaciones de políticas diseñadas sin enfoque territorial. Los resultados evidencian cómo esta convergencia metodológica permite fortalecer capacidades locales, fomentar gobernanza territorial y facilitar la apropiación social del conocimiento. Se identificaron estrategias innovadoras que mejoran la gestión de la atención primaria, reducen inequidades y generan soluciones sostenibles y culturalmente pertinentes. Así, se plantea un modelo de dirección de proyectos en salud pública más adaptativo, ético y transformador, alineado con las dinámicas territoriales y con las exigencias actuales de complejidad e incertidumbre.

Palabras claves: *VUCA; Scrum; Salud pública; Ecosalud; Gobernanza territorial; Territorios tricolor*



©2025 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La salud pública contemporánea enfrenta condiciones crecientemente marcadas por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, reunidas en el acrónimo VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), lo cual desafía los modelos tradicionales de planeación e intervención (Syamsir et al., 2025). Estos desafíos provienen de múltiples factores como el envejecimiento poblacional (Bloom et al., 2011), el cambio climático (Watts et al., 2018), las inequidades estructurales persistentes (Benach et al., 2010; Marmot, 2005) y la aparición de nuevas amenazas sanitarias como las zoonosis o la resistencia antimicrobiana (Jee et al., 2018; Karesh et al., 2012). En este contexto emergente, resulta necesario replantear los enfoques de gestión de proyectos en salud pública, incorporando herramientas ágiles, adaptativas y centradas en el territorio.

La presente ponencia propone una metodología híbrida de dirección de proyectos en salud, basada en la convergencia entre Scrum, como marco ágil de gestión, y ETET (Escritorio–Territorio–Escritorio–Territorio), una estrategia iterativa que articula la experticia técnica con el conocimiento situado de las comunidades. Esta propuesta se aplica al estudio e intervención desarrollados en el proyecto Territorios Tricolor en Colombia, cuyo contexto son los territorios rurales y rurales dispersos marcados por exclusión institucional, fragmentación de servicios y baja capacidad instalada en salud, lo que ejemplifica con claridad un entorno VUCA.

A partir de esta experiencia, se identificó la necesidad de desarrollar una metodología de gestión que no solo permita planear e implementar intervenciones, sino que las adapte en tiempo real a condiciones cambiantes, fomente la participación comunitaria y fortalezca la toma de decisiones contextualizadas. En este marco, Scrum aporta ciclos cortos de trabajo, validación temprana y priorización de valor, mientras que ETET asegura una conexión permanente con las realidades del territorio mediante procesos de inmersión, retroalimentación y co-creación con actores locales.

Esta propuesta metodológica encuentra su soporte teórico en los enfoques de Ecosalud (Charron, 2013), que promueve una mirada ecosistémica, participativa y transdisciplinar de la salud, y One Health (Buttigieg et al., 2018), que reconoce la interdependencia entre salud humana, animal y ambiental. Su integración en el marco de dirección de proyectos en salud pública, busca operacionalizar principios como la adaptabilidad, la participación social y la sostenibilidad territorial, claves en un entorno cambiante y desafiante.

A lo largo del documento se describe en detalle esta metodología, se analizan sus componentes y fundamentos, y se reflexiona sobre sus aportes a la gestión de proyectos complejos en salud desde una perspectiva ética, ágil y territorial. No se trata de una receta universal, sino de una propuesta práctica e innovadora para repensar la manera en que se diseñan y posteriormente se ponen en marcha los proyectos de salud pública en tiempos de incertidumbre, desde y con los territorios.

2. Objetivos

El objetivo general de este artículo es reflexionar sobre una propuesta metodológica integral para la gestión de proyectos en el campo de la salud pública, en contextos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), basada en la convergencia entre los enfoques Ecosalud y One Health, las metodologías ágiles, en este caso Scrum, y la estrategia iterativa Escritorio–Territorio–Escritorio–Territorio (ETET). A través del análisis de la experiencia de los Territorios Tricolor en Colombia, se busca mostrar cómo esta integración permite diseñar, implementar e ir adaptando las intervenciones en salud pública, desde una

mirada ética, de la pertinencia y la sostenibilidad de las mismas, permeadas en todo momento por una mirada territorial y comunitaria.

3. Metodología: Estudio de caso instrumental en gestión de proyectos de salud pública en contextos VUCA

Desde una perspectiva metodológica, este artículo adopta un diseño de estudio de caso instrumental (Stake, 1995), en el que la experiencia del proyecto Territorios Tricolor se utiliza como una vía para analizar y comprender de forma más amplia las dinámicas, desafíos y oportunidades en la dirección de proyectos de salud pública en contextos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). El caso no se presenta como un fin en sí mismo, sino como una plataforma que permite examinar de manera crítica la aplicación práctica de enfoques como Ecosalud, One Health y metodologías ágiles, en este caso seleccionando Scrum, como un abordaje para fortalecer la capacidad de adaptación, la participación comunitaria y la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Esta aproximación resulta especialmente pertinente en el campo de la dirección de proyectos aplicados a la salud pública, ya que cuestiona los enfoques tradicionales rígidos y propone una alternativa más ágil y contextualizada, capaz de generar principios, herramientas y aprendizajes adaptativos que respondan a la complejidad, la desigualdad y la exclusión territorial.

A partir de este diseño metodológico, la presente comunicación se estructura en cuatro pilares analíticos que permiten descomponer y comprender los elementos clave que sustentan la experiencia de los Territorios Tricolor como un estudio de caso instrumental en la gestión de proyectos de salud pública en contextos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). Estos pilares ilustran la aplicación práctica de enfoques conceptuales como Ecosalud y One Health, así como de metodologías ágiles como Scrum, y visibilizan aprendizajes estratégicos relacionados con la construcción de conocimiento situado, la dirección de proyectos desde el territorio, la apropiación comunitaria del proceso y la transformación institucional. A continuación, se desarrollan los cuatro pilares que sustentan esta propuesta.

3.1. Pilar I. ECOSALUD y ONE HEALTH: Marcos para intervenir la complejidad en la gestión de proyectos en el campo de la salud pública.

La experiencia de los Territorios Tricolor representa una oportunidad singular para repensar la gestión de proyectos en salud pública desde contextos rurales y rurales dispersos, tomando como eje el envejecimiento saludable. Este modelo, inspirado simbólicamente en los colores de la bandera colombiana, incorpora la diversidad territorial, cultural y social del país, y se sitúa como una respuesta innovadora frente a los entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), que desafían las metodologías tradicionales de formulación e implementación de proyectos.

Desde la perspectiva de la dirección de proyectos, este contexto exige un cambio de paradigma: la volatilidad asociada a los recursos, la incertidumbre institucional, la complejidad de los determinantes sociales y ambientales, y la ambigüedad de los datos fragmentados o inexistentes, que dificultan la planeación lineal y la ejecución rígida. En consecuencia, se requiere una gestión adaptativa, contextualizada y sensible al territorio, que favorezca el aprendizaje en tiempo real y permita ajustar estrategias de manera continua.

En este escenario, Ecosalud y One Health constituyen marcos conceptuales robustos para estructurar proyectos que no solo respondan a problemas sanitarios específicos, sino que promuevan transformaciones sistémicas. Ecosalud, según Charron (2013), propone una visión ecosistémica, transdisciplinar y participativa de la salud, integrando la dimensión humana, ambiental y social en la identificación de problemas y en el diseño de intervenciones. Su aplicabilidad en contextos rurales es particularmente relevante, pues reconoce que la salud

está profundamente relacionada con las condiciones ecológicas, culturales y socioeconómicas del territorio. Además, promueve la prevención y la sostenibilidad como principios fundamentales, en contraposición al enfoque reactivo y fragmentado de muchos proyectos convencionales, tradicionalmente utilizados en la salud pública.

Complementariamente, el enfoque One Health amplía la mirada hacia desafíos emergentes como las zoonosis, la seguridad alimentaria y la resistencia antimicrobiana, todos ellos con implicaciones directas para el envejecimiento saludable y en general para la longevidad de la población. Este enfoque, también intersectorial e integrador, enfatiza que los problemas de salud pública no se circunscriben a un solo sector, y que requieren sinergias entre disciplinas, actores y niveles de intervención. Así, ambos marcos permiten abordar la complejidad de la salud, desde un enfoque holístico, coherente con los principios de gestión de proyectos adaptativos en entornos inestables.

Tal como se evidencia en los casos recogidos en *Ecohealth in Practice* (Charron, 2013), esta aproximación no solo mejora los resultados sanitarios, sino que fortalece la cohesión comunitaria y la resiliencia local, factores indispensables para la sostenibilidad de cualquier iniciativa en salud pública. La articulación práctica entre Ecosalud y One Health, desarrollada por el equipo del proyecto Territorios Tricolor, permitió construir una intervención contextualizada, basada en el reconocimiento de los saberes locales, la ecología del territorio y los vínculos sociales.

En el campo de la dirección de proyectos, este primer pilar subraya la necesidad de trascender las lógicas tecnocráticas, sectoriales y fragmentadas, integrando marcos conceptuales que dialoguen de manera crítica y propositiva con la complejidad del territorio. En contextos como la salud pública, los enfoques de Ecosalud y One Health no deben entenderse únicamente como construcciones teóricas, sino como catalizadores metodológicos que impulsan formas de gestión más pertinentes, éticas y transformadoras, particularmente en territorios históricamente marginados. Ambos enfoques promueven una perspectiva transdisciplinaria, en la que el conocimiento académico se articula con los saberes locales y la experiencia comunitaria, reconociendo que las soluciones sostenibles emergen del entretrejo entre ciencia, política y práctica social (Charron, 2013; Jakob Zinsstag et al., 2021). Esta integración no solo facilita respuestas más contextualizadas, sino que fortalece las capacidades locales para liderar procesos de transformación desde una lógica de desarrollo endógeno, centrado en los recursos, vínculos y valores del territorio (Lazcano Abrigo, 2004; Rist et al., 2006). Así, gestionar proyectos en clave de salud pública desde estos enfoques no implica únicamente resolver problemas sanitarios, sino activar procesos colectivos de aprendizaje y construcción de futuro, que refuercen la autonomía territorial y el bienestar integral.

3.2. Pilar II. Metodologías ágiles y ETET: estrategias para la adaptación continua

Uno de los principales aportes metodológicos del estudio de caso Territorios Tricolor radica en la implementación del modelo ETET (Escritorio-Territorio-Escritorio-Territorio), una propuesta operativa que articula el conocimiento técnico-científico con el saber local mediante una dinámica iterativa, flexible y participativa. Esta metodología constituye una innovación en la gestión de proyectos de salud pública en contextos VUCA, ya que rompe con las lógicas lineales y jerárquicas de planificación, privilegiando la experimentación adaptativa, el aprendizaje continuo y la co-creación con las comunidades. Desde una perspectiva transdisciplinaria, ETET no solo integra saberes provenientes de diferentes disciplinas, sino que reconoce el valor epistemológico y práctico del conocimiento situado, abriendo espacios de diálogo entre ciencia, política y sociedad (Max-Neef, 2005; Rist et al., 2006). Además, al enraizar los procesos de decisión y transformación en las capacidades, valores y recursos propios de los territorios, este modelo impulsa un enfoque de desarrollo endógeno, entendiendo que las soluciones sostenibles emergen desde dentro, y no desde la imposición externa de modelos homogéneos (Lazcano Abrigo, 2004). En este sentido, ETET constituye

una estrategia metodológica coherente con una visión de gestión territorial reflexiva, sensible al contexto y orientada a la autonomía comunitaria.

La estructura de ETET se alinea con los principios de las metodologías ágiles, particularmente como se ha mencionado anteriormente con el enfoque Scrum, ya que se organiza el proceso de investigación-intervención en ciclos iterativos denominados sprints. Esta lógica permite una gestión adaptativa basada en fases breves y focalizadas de planificación, ejecución, retroalimentación y ajuste, lo cual es especialmente pertinente en contextos VUCA donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta son fundamentales. Cada fase del modelo ETET representa un conjunto de sprints que, más que una secuencia lineal, configuran una espiral de aprendizaje y construcción progresiva de soluciones contextualizadas.

En la primera fase de Escritorio, se conforma un equipo de trabajo interdisciplinario (Scrum team), con roles claramente definidos: facilitador del proceso (Scrum Master), responsables de diseño y análisis (team), y representantes del territorio (product owners), quienes aportan el conocimiento situado. En esta fase se ejecuta un primer sprint de diseño, en el que se analizan fuentes secundarias, se elaboran hipótesis de trabajo y se construye un product backlog con las prioridades que guiarán las siguientes acciones en campo.

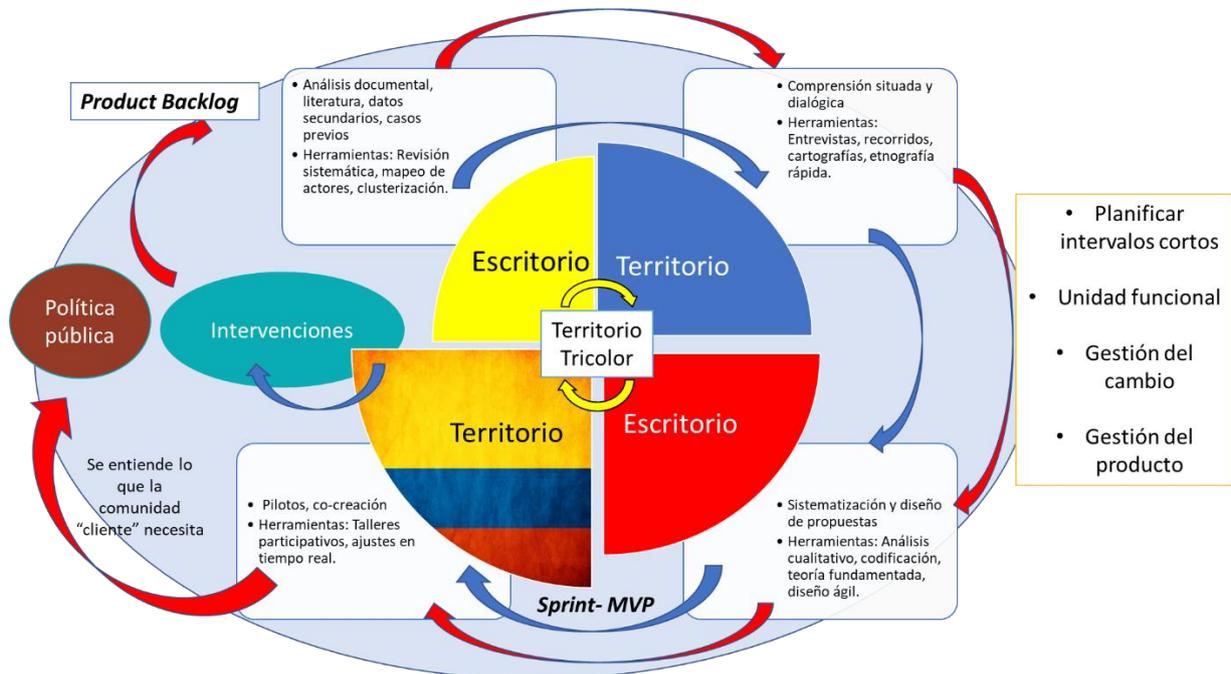
La fase de Territorio se organiza en una secuencia de sprints participativos, donde cada ciclo incluye actividades de observación, interacción comunitaria, análisis en campo y sesiones de retroalimentación con los actores locales. Esta dinámica permite validar tempranamente los hallazgos y ajustar las estrategias a partir del conocimiento empírico emergente. Cada sprint es planificado con objetivos claros, entregables específicos (como narrativas, mapas sociales o sistematizaciones preliminares) y criterios de evaluación definidos por el equipo y la comunidad. En el marco de la implementación del proyecto Territorios Tricolor, se realizaron visitas secuenciales a siete municipios, en cada uno de los cuales se desarrollaron sprints de inmersión, aprendizaje y ajuste, permitiendo que la investigación evolucionara de manera situada, incorporando progresivamente los saberes, dinámicas y prioridades específicas de cada territorio.

En la segunda fase de Escritorio, se desarrollan sprints de análisis y diseño adaptativo, donde el equipo sistematiza los hallazgos recolectados, los contrasta con marcos teóricos y reorganiza el backlog para definir nuevas acciones en campo. Esta fase incorpora la lógica de review meetings y retrospectives propias de Scrum, permitiendo al equipo reflexionar sobre los logros, las dificultades y las mejoras necesarias antes de avanzar.

Finalmente, la última fase de Territorio implementa sprints de validación y co-construcción, donde las soluciones diseñadas se prueban en escenarios reales mediante pilotos participativos. Estos sprints se caracterizan por su enfoque experimental y colaborativo, permitiendo iterar rápidamente en función de la retroalimentación obtenida en tiempo real, fortaleciendo así la aplicabilidad, pertinencia cultural y sostenibilidad de las intervenciones.

La Figura 1 representa gráficamente esta metodología cíclica, que permite pasar de un modelo de implementación prescriptivo a un modelo adaptativo y situado.

Figura 1: Representación metodología ETET.



Fuente: elaboración propia.

La lógica del modelo ETET, construida e implementada bajo los principios de la metodología Scrum, se alinea perfectamente con los fundamentos de la gestión en contextos VUCA, ya que permite actuar en medio de la incertidumbre sin perder la capacidad de adaptación; responder a la complejidad sin caer en reduccionismos; y generar conocimiento útil para la toma de decisiones, no desde la imposición externa, sino desde la co-creación territorial. La incorporación de prácticas ágiles como la planificación por sprints, los backlogs dinámicos y los ciclos de retroalimentación continua, permite reducir los tiempos asociados a una planeación rígida y promover una acción reflexiva, basada en el aprendizaje constante y la mejora iterativa. Su articulación con los enfoques de Ecosalud y One Health fortalece aún más su capacidad transformadora, al reconocer que los problemas de salud no se abordan exclusivamente desde la tecnología o la infraestructura, sino desde la interacción sistémica entre salud humana, ecosistemas, prácticas culturales, dinámicas económicas y relaciones de poder. Como demuestra la experiencia en los Territorios Tricolor, ETET constituye no solo una metodología operativa eficaz, sino también un marco transdisciplinar que facilita el desarrollo endógeno, el empoderamiento comunitario y la replicabilidad adaptada en otros escenarios de intervención en salud pública.

3.3. Pilar III. Territorialización y apropiación social del conocimiento

La experiencia en los Territorios Tricolor demuestra que es posible integrar pensamiento complejo, metodologías ágiles y enfoques ecosistémicos en la gestión de proyectos de salud pública, generando no solo conocimiento técnico, sino también transformación concreta y significativa desde los territorios. Esta transformación rebasa los marcos programáticos y los indicadores de resultado convencionales, y se expresa en la capacidad de las comunidades para reconocerse como agentes activos del cambio, a partir de un conocimiento profundo de su lugar, su historia, sus saberes, sus relaciones sociales y sus vínculos con el entorno natural.

Esta mirada contrasta con enfoques de planificación tradicional, muchas veces diseñados desde los centros de poder, que al no considerar las especificidades territoriales tienden a reproducir modelos homogéneos, tecnocráticos y descontextualizados. En contraposición, los aprendizajes construidos en los Territorios Tricolor reafirman el valor de una planificación situada, sensible a los activos comunitarios, los sistemas locales de cuidado y las narrativas culturales del buen vivir.

Desde una perspectiva de gestión de procesos (Reason & Bradbury, 2008), la jaraterritorialización implica reconocer que las intervenciones no deben centrarse exclusivamente en entregables finales, sino gestionarse como procesos participativos, emergentes y adaptativos, que privilegien el aprendizaje colectivo, la experimentación y la co-creación de sentido (Holliday, 2018). En este contexto, la gestión efectiva de proyectos exige una práctica reflexiva y transdisciplinaria, capaz de integrar diferentes lenguajes, conocimientos y temporalidades (Latorre, 2003), dando lugar a dinámicas de transformación que emergen desde los territorios y no les son impuestas.

La apropiación social del conocimiento, en este marco, se convierte en una estrategia clave para asegurar legitimidad, sostenibilidad e impacto real. En los Territorios Tricolor, las comunidades no han sido tratadas como beneficiarias pasivas, sino como coproductoras de conocimiento y corresponsables de las transformaciones impulsadas. Esta apropiación fortalece el sentido de pertenencia, revitaliza el tejido social y genera condiciones para la consolidación de entornos protectores, donde la salud deja de ser una meta técnica aislada y se convierte en una dimensión integral del bienestar colectivo.

En entornos VUCA, marcados por la volatilidad de las políticas, la escasez de recursos y la fragilidad institucional, la territorialización, articulada a una gestión basada en procesos endógenos, permite anclar los proyectos en prácticas vivas, culturalmente significativas y sostenidas por las propias comunidades (Romero De García, 2002). De este modo, la dirección de proyectos de salud pública transita desde una lógica de intervención vertical hacia una praxis situada, ética y transformadora, que entiende el territorio no como un soporte geográfico, sino como un espacio de construcción política, afectiva y epistémica del cuidado colectivo.

3.4. Pilar IV. Gobernanza territorial e innovación metodológica

La articulación entre pensamiento complejo, metodologías ágiles como Scrum y enfoques como Ecosalud y One Health no solo permite gestionar proyectos en entornos VUCA, sino que constituye una estrategia innovadora para repensar la salud pública desde una perspectiva más adaptativa, ética y territorializada. Esta innovación no se reduce a la incorporación de nuevas herramientas técnicas o conceptos teóricos; se manifiesta en nuevas formas de relación entre actores, de producción colaborativa de conocimiento, y de toma de decisiones basadas en co-creación. En este marco, el modelo ETET (Escritorio–Territorio–Escritorio–Territorio) opera como una arquitectura metodológica que organiza el ciclo de vida del proyecto en torno a fases iterativas, retroalimentadas y participativas, lo que habilita procesos de gestión más sensibles al cambio, centrados en el usuario y profundamente enraizados en el contexto local.

Desde la lógica de la dirección de proyectos, esta aproximación propone un cambio de paradigma respecto a los enfoques tradicionales de planificación lineal y control rígido. En lugar de definir soluciones de antemano, la gobernanza territorial emergente impulsa la gestión adaptativa de proyectos, donde los entregables se van refinando a través de sprints participativos, y donde la visión del producto mínimo viable (MVP) se redefine continuamente con base en los aprendizajes del territorio. Esta visión es coherente con lo planteado por el Project Management Institute (2021), al destacar la necesidad de adoptar enfoques híbridos

o ágiles en contextos altamente inciertos, donde la co-creación y la iteración incremental son condiciones para el éxito sostenible.

En este proceso, la gobernanza territorial adquiere un papel estratégico. Más allá de la ejecución técnica, la dirección de proyectos se convierte en una plataforma para fortalecer capacidades locales, dinamizar liderazgos comunitarios, y articular actores institucionales, académicos y sociales en torno a objetivos comunes. De este modo, la gestión del proyecto no se limita a alcanzar metas temporales, sino que contribuye a instalar procesos de gobernanza que legitimen las acciones, aseguren continuidad institucional y garanticen la apropiación de las soluciones por parte de los territorios.

La sostenibilidad del proyecto, entendida desde la dirección de proyectos como la capacidad de mantener valor a lo largo del tiempo (Silvius & Schipper, 2014), no depende únicamente de su pertinencia técnica o cultural, sino de su potencial de institucionalización. En el caso de los Territorios Tricolor, esta dimensión se ha abordado mediante la articulación con los Planes de Desarrollo Municipales, los Planes de Intervenciones Colectivas y otras políticas locales, permitiendo que las estrategias generadas por el proyecto se inserten en estructuras de largo plazo.

Finalmente, la experiencia demuestra que la innovación metodológica debe ir acompañada de una estrategia de gobernanza distribuida, que equilibre el liderazgo comunitario con la responsabilidad técnica y el respaldo político. Así, el enfoque propuesto en los Territorios Tricolor no busca simplemente intervenir, sino sembrar procesos que puedan evolucionar con autonomía, adaptarse a desafíos futuros y mantenerse activos más allá del ciclo de vida del proyecto. En un país marcado por desigualdades estructurales, dirigir proyectos de salud pública desde y con el territorio se convierte no solo en una decisión estratégica, sino en una apuesta ética por la dignidad, la democracia y la equidad.

4. Resultados

Desarrollo e implementación de una metodología híbrida (Scrum–ETET): se diseñó e implementó una metodología operativa que combina el enfoque ágil de Scrum con la estrategia iterativa ETET (Escritorio–Territorio–Escritorio–Territorio), permitiendo una gestión más adaptativa, sensible al territorio y centrada en el usuario. Esta metodología fue aplicada exitosamente en siete municipios rurales y/o rurales dispersos, mostrando capacidad para integrar ciclos de planificación, ejecución, validación y aprendizaje continuo.

Articulación efectiva de enfoques ecosistémicos y transdisciplinarios: se operacionalizaron los marcos conceptuales de Ecosalud y One Health en todas las fases del proyecto, facilitando un enfoque sistémico e intersectorial en la gestión, desde la formulación hasta la implementación, evaluación y sostenibilidad.

Fortalecimiento de la gobernanza territorial en los proyectos: se integraron procesos de planificación participativa en los territorios visitados, logrando la articulación de actores comunitarios, institucionales y académicos como coproductores del proceso. Esto permitió incorporar los resultados del proyecto en los planes de desarrollo municipal y otras políticas locales.

Transformación del rol de la comunidad en la gestión de proyectos: la comunidad dejó de ser receptora pasiva para convertirse en agente corresponsable de las decisiones. La apropiación social del conocimiento fue clave para aumentar la legitimidad, pertinencia y sostenibilidad del proyecto.

Reducción de los tiempos de respuesta y mejora en la toma de decisiones: gracias a la implementación de sprints participativos, se logró una planificación dinámica y ajustada al

contexto. Esto redujo los tiempos de reacción ante eventos emergentes, facilitando decisiones informadas y oportunas.

Construcción de productos mínimos viables (MVP) adaptados al territorio: cada intervención fue diseñada y validada con base en entregables específicos (narrativas, mapas, pilotos), que fueron evaluados por la comunidad y el equipo técnico para su iteración y mejora, en coherencia con las buenas prácticas de Scrum.

Instalación de capacidades locales para la continuidad del proyecto: se sembraron procesos que trascienden el ciclo del proyecto, al fortalecer capacidades locales que permiten la continuidad, expansión y adaptación de las estrategias en el tiempo sin depender exclusivamente del apoyo externo.

5. Conclusiones y proyecciones: una nueva mirada para la gestión de proyectos en salud pública

La experiencia desarrollada en los Territorios Tricolor demuestra que es posible rediseñar la gestión de proyectos en salud pública a partir de enfoques más adaptativos, territoriales y éticamente comprometidos. En contextos marcados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), los modelos lineales de planificación y control pierden eficacia, mientras que la integración de marcos conceptuales como Ecosalud y One Health, combinados con metodologías ágiles como Scrum y herramientas iterativas como ETET, permiten una gestión más contextualizada, participativa y sostenible.

Desde la perspectiva de la dirección de proyectos, el proceso adelantado permite extraer los siguientes aprendizajes clave:

- Es posible reconfigurar el ciclo de vida de los proyectos de intervención en el campo de la salud pública, mediante sprints iterativos, backlogs dinámicos y validaciones progresivas, lo que permite mayor adaptabilidad y respuesta oportuna a cambios del entorno.
- La territorialización y la apropiación social del conocimiento no solo mejoran la pertinencia de las intervenciones, sino que aseguran su legitimidad, sostenibilidad y continuidad más allá del ciclo formal del proyecto.
- El fortalecimiento de la gobernanza territorial y la articulación intersectorial favorecen la institucionalización de soluciones cocreadas, ampliando su impacto a través de los Planes de Desarrollo Local y otras herramientas de planificación participativa como lo son los Planes de Intervenciones Colectivas.
- Se demostró que la comunidad puede y debe ser reconocida como agente corresponsable de las transformaciones en salud pública, generando aprendizajes que trascienden la lógica asistencialista.
- El enfoque de desarrollo endógeno, basado en las capacidades y recursos locales, permite generar proyectos más resilientes, culturalmente coherentes y menos dependientes de soluciones externas.

Estos hallazgos sugieren que repensar la gestión de proyectos de salud pública desde una lógica compleja, iterativa y situada no solo es posible, sino necesario. La convergencia entre VUCA, Ecosalud, One Health y metodologías ágiles como SCRUM, configuran una hoja de ruta emergente para abordar los retos actuales de salud en América Latina y otras regiones del mundo. Lejos de ser una receta universal, la experiencia de los Territorios Tricolor ofrece un modelo replicable, adaptable, escalable e inspirador que refuerza el papel transformador

de la salud pública cuando se gestiona desde el territorio y con las comunidades como protagonistas.

6. Referencias

- Benach, J., Friel, S., Houweling, T., Labonte, R., Muntaner, C., Schrecker, T., & Simpson, S. (2010). A conceptual framework for action on the social determinants of health. social determinants of health discussion Paper 2 (Policy and Practice). *World Health Organization Geneva*.
- Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2011). *Implications of Population Aging for Economic Growth Population Aging and Economic Growth*. <http://www.nber.org/papers/w16705>
- Buttigieg, S. C., Léchenne, M. S., McMahon, B., Destoumieux-Garzón, D., Mavingui, P., Boetsch, G., Boissier, J., Darriet, F., Duboz, P., Fritsch, C., Giraudoux, P., Le Roux, F., Morand, S., Paillard, C., Pontier, D., Sueur, C., & Voituren, Y. (2018). The One Health Concept: 10 Years Old and a Long Road Ahead. *Article, 5*, 1. <https://doi.org/10.3389/fvets.2018.00014>
- Charron, D. (2013). *La investigación de Ecosalud en la práctica*.
- Holliday, O. J. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.
- Jakob Zinsstag, D. Waltner-Toews, M. Tanner, L. Wettlaufer, & F. Hafner. (2021). One Health. The theory and practice of integrated Health approaches. *Swiss Archives of Neurology, Psychiatry and Psychotherapy*. <https://doi.org/10.4414/sanp.2021.03194>
- Jee, Y., Carlson, J., Rafai, E., Musonda, K., Huong, T. T. G., Daza, P., Sattayawuthipong, W., & Yoon, T. (2018). Antimicrobial resistance: a threat to global health. *The Lancet Infectious Diseases, 18*(9), 939–940. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(18\)30471-7](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(18)30471-7)
- Karesh, W. B., Dobson, A., Lloyd-Smith, J. O., Lubroth, J., Dixon, M. A., Bennett, M., Aldrich, S., Harrington, T., Formenty, P., Loh, E. H., Machalaba, C. C., Thomas, M. J., & Heymann, D. L. (2012). Zoonoses 1 Ecology of zoonoses: natural and unnatural histories. In *www.thelancet.com* (Vol. 380). www.thelancet.com
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción Conocer y cambiar la práctica educativa*.
- Lazcano Abrigo, R. (2004). *Sergio Boisier: El desarrollo en su lugar (El territorio en la sociedad del conocimiento)*.
- Marmot, M. (2005). Social determinants of health inequalities. *The Lancet, 365*(9464), 1099–1104. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)71146-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)71146-6)
- Max-Neef, M. A. (2005). Foundations of transdisciplinarity. In *Ecological Economics* (Vol. 53, Issue 1, pp. 5–16). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.014>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide (Seventh))*.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848607934>
- Rist, S., Chiddambaranathan, M., Escobar, C., & Wiesmann, U. (2006). “It was hard to come to mutual understanding...”-The multidimensionality of social learning processes concerned with

sustainable natural resource use in India, Africa and Latin America. *Systemic Practice and Action Research*, 19(3), 219–237. <https://doi.org/10.1007/s11213-006-9014-8>

Romero De García, E. (2002). *Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización (1)*. 18(37), 139–165.

Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.
<https://doi.org/10.1362/204440814x13948909253866>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business and Management*, 12(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>

Watts, N., Amann, M., Arnell, N., Ayeb-Karlsson, S., Belesova, K., Berry, H., Bouley, T., Boykoff, M., Byass, P., Cai, W., Campbell-Lendrum, D., Chambers, J., Daly, M., Dasandi, N., Davies, M., Depoux, A., Dominguez-Salas, P., Drummond, P., Ebi, K. L., ... Costello, A. (2018). The 2018 report of the Lancet Countdown on health and climate change: shaping the health of nations for centuries to come. *The Lancet*, 392(10163), 2479–2514. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)32594-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)32594-7)

Utilización de Inteligencia Artificial Generativa

Para la elaboración de este trabajo no ha sido utilizada la inteligencia artificial generativa.

Comunicación
alineada con los
Objetivos
Desarrollo
Sostenible

