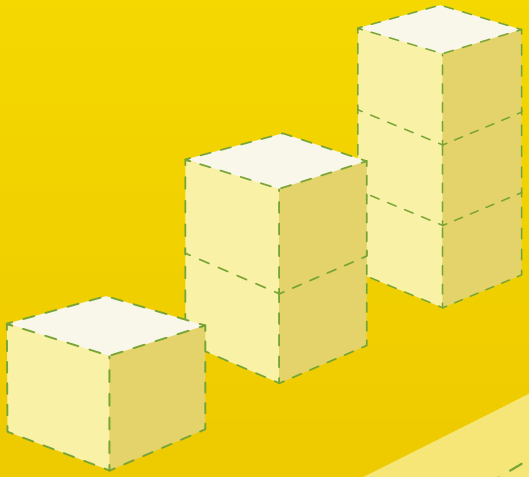
Gestionar para transformar

Buenas prácticas en la formulación de proyectos sociales



COORDINACIÓN DE PUBLICACIONES

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Gestionar para transformar

Buenas prácticas en la formulación de proyectos sociales

COORDINACIÓN DE PUBLICACIONES

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior

Iván Darío Melendrez Lázaro

Magíster en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Industrial con certificaciones internacionales cómo Scrum Master, Prince2 Foundation y Auditor HSEQ. Posee conocimientos y experiencia en el área de gerencia de proyectos, rediseño organizacional y sistemas integrados de gestión. Actualmente se desempeña como consultor y docente de tiempo completo de la Universidad de Córdoba

ivanmelendrezl@correo.unicordoba.edu.co.
https://orcid.org/0000-0003-1889-3663

Tobías Alfonso Parodi Camaño

Investigador Asociado Minciencias, candidato a Doctor en Innovación, Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Gestión de Proyectos, Ingeniero Industrial. Docente Investigador de la Universidad de Córdoba y de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, Integrante del Grupo de Investigación en Emprendimiento y Empresarialidad Escala y Grupo de Investigación en Aplicación de Teoría de Restricciones

GITOC. Colombia.tobias_parodi@cun.edu.co
https://orcid.org/0000-0003-4548-1058

Jorge Mario López Pereira

Ingeniero Industrial. Especialista en Informática y Telemática. Magíster en Ingeniería Industrial.

Profesor Titular del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de Córdoba.

jotalopez@correo.unicordoba.edu.co
https://orcid.org/0000-0001-7317-8772

IVÁN DARÍO MELENDREZ LÁZARO
TOBÍAS ALFONSO PARODI CAMAÑO
JORGE MARIO LÓPEZ PEREIRA

Gestionar para transformar
Buenas prácticas en la formulación de proyectos sociales

Primera edición, Corporación Unificada Nacional, 2025

Clasificación Thema: KJD - Innovación empresarial
Materia: 300 - Ciencias sociales

Tamaño: 14,8 x 21 cm
Páginas: 97

Título original: Gestionar para transformar, Buenas prácticas en la formulación de proyectos sociales

© Editorial - Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN
ISBN (Digital): 978-958-8191-94-2
Primera edición, 2025.

Autores:
Iván Darío Melendrez Lázaro
Tobías Alfonso Parodi Camaño
Jorge Mario López Pereira

Corrección de estilo: Coordinación de Publicaciones
Ilustraciones, diseño y diagramación interna: David F. Paz A.
publicaciones@cun.edu.co

Todos los derechos reservados.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. 001.4

Esta obra se realizó gracias al apoyo de la La Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN

Hecho en Colombia / made in Colombia

Contenido

Prólogo 9

Introducción 10

Capítulo 1.

Fundamentos de la Formulación de Proyectos Sociales 11

1.1 Concepto de proyectos sociales 12

1.1.1 Definición y características principales 13

1.1.2 Diferencias con proyectos de índole empresarial 14

1.2 Importancia e impacto en la comunidad 14

1.2.1 El rol de los proyectos sociales en el desarrollo 14

1.2.2 Beneficiarios y alcance de la intervención 15

1.2.3 "Agua Clara": Un modelo de proyecto social que transforma comunidades 16

1.3 Principios éticos y buenas prácticas 17

1.3.1 Ética, transparencia y responsabilidad social 17

1.3.2 Enfoque participativo y enfoque de derechos 19

Referencias 22

Capítulo 2.

Diagnóstico y Análisis de la Situación 24

2.1 Análisis de actores y partes interesadas 25

2.1.1 Identificación de beneficiarios, socios y oponentes 28

2.1.2 Mapeo de poder e intereses y otras técnicas 29

2.2 Identificación de necesidades y problemas 30

2.2.1 Técnicas de mapeo y recolección de datos 31

2.2.2 Enfoque participativo y colaboración con actores locales 32

2.2.3 Soldati Conectada: Uniendo corazones y cables en Buenos Aires 33

2.3 Priorización de problemas 34
2.3.1 Criterios para definir el alcance y la urgencia 34
2.3.2 Herramientas de priorización 35
Referencias 40

Capítulo 3.
Diseño y Planificación del Proyecto 43
3.1 Metodologías para la formulación de proyectos sociales 44
3.1.1 Enfoque de Marco Lógico (LFA) 45
3.1.2 Teoría del Cambio 46
3.1.3 Metodología híbrida para proyectos sociales 47
3.1.4 Ejemplo Práctico: Reducción del Abandono Escolar en Comunidades Vulnerables 50
3.2 Definición de objetivos, metas e indicadores 53
3.3 Planificación de recursos y gestión del presupuesto 56
3.3.1 Estimación de costos y fuentes de financiamiento 58
3.3.2 Monitoreo y control presupuestario 60
3.4 Identificación y gestión de riesgos 62
3.4.1 Herramientas para el análisis de riesgos (Matriz de riesgos) 62
3.4.2 Planes de contingencia y estrategias de mitigación 64
Referencias 66

Capítulo 4.
Implementación y Monitoreo 71
4.1 Estrategia de ejecución 73
4.2 Monitoreo de avances y reporte de resultados 74
4.3 Comunicación y motivación del equipo 76
4.4 Ajustes y retroalimentación en tiempo real 76
Referencias 78

Capítulo 5.

Evaluación, Rendición de Cuentas y Sostenibilidad 80

5.1 Evaluación de resultados e impacto 81

5.1.1 Métodos de evaluación 81

5.1.2 Indicadores de sostenibilidad y cambio social 82

5.2 Transparencia y rendición de cuentas 83

5.2.1 Mecanismos de auditoría y reporte a la comunidad 83

5.2.2 Buenas prácticas de gobernanza en proyectos sociales 83

5.3 Plan de continuidad y escalabilidad 84

5.3.1 Estrategias para mantener los logros a largo plazo 85

5.3.2 Oportunidades de réplica y ampliación de impacto 86

5.4. Lecciones aprendidas y cierre del proyecto 86

5.4.1 Documentación y transferencia de conocimiento 88

5.4.2 Reflexiones finales y recomendaciones 89

Referencias 93

Lista de tablas y figuras

Tabla 1. Características principales de los proyectos sociales 13
Tabla 2. Criterios principales para definir alcance y urgencia 35
Tabla 3. Herramientas de Priorización 36
Tabla 4. Resumen de metodologías para formulación de proyectos sociales 44
Tabla 5. Formato de lecciones aprendidas del proyecto 87
Tabla 6. Buenas prácticas de transferencia de conocimientos 89

Figura 1. Participación y planificación del equipo de gestión en un proyecto social 15
Figura 2. Participación de la comunidad en un proyecto social 19
Figura 3. Análisis de estrategias y actores en proyectos sociales 26
Figura 4. Técnicas de Mapeo y Recolección de Datos en Proyectos Sociales 31
Figura 5. Herramientas de priorización en campaña de vacunación sanitaria 37
Figura 6. Ejemplo de uso de matriz FODA en rama sanitaria 38
Figura 7. Metodología híbrida para proyectos sociales 47
Figura 8. Diagrama de flujo para alcanzar objetivos con metas e indicadores 53
Figura 9. Diagrama Gantt para gestión de proyectos 57
Figura 10. Ejemplo de matriz de riesgos 63
Figura 11. Gráfico sobre el impacto del uso de PMIS en el éxito del proyecto 75

Prólogo

Gestionar para transformar: detrás de estas palabras se esconde una de las más valiosas oportunidades que tenemos como sociedad para generar un impacto real y positivo en nuestras comunidades. Este libro no es solo una recopilación de métodos o estrategias técnicas; es, sobre todo, una invitación apasionada y práctica a cambiar realidades, a tocar vidas y a sembrar esperanza en contextos donde más se necesita.

A lo largo de estas páginas encontrarás un camino claro y didáctico que te guiará en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto social: desde identificar con precisión las necesidades de una comunidad, pasando por el diseño creativo y estratégico del proyecto, hasta llegar a su ejecución efectiva, monitoreo riguroso y evaluación transparente.

Pero ¿por qué leer este manuscrito? Porque los proyectos sociales, cuando se han gestionado bien, son mucho más que planes y cifras; se convierten en historias de vida, en sueños alcanzados y en comunidades fortalecidas. La formulación adecuada y ética de estos proyectos no solo mejora condiciones materiales, también empodera a las personas, fortalece vínculos y garantiza que los cambios positivos perduren en el tiempo.

Este libro se creó pensando en los estudiantes, profesionales del ámbito social o líderes comunitarios para propiciarles herramientas claras, ejemplos prácticos y recomendaciones útiles. El propósito es que puedan llevar lo aprendido directamente al campo, aplicando soluciones reales para desafíos cotidianos.

Se invita a los lectores a sumergirse en este manuscrito con mente abierta y espíritu transformador. Aquí comienza un viaje hacia la gestión efectiva y consciente de proyectos que tienen el potencial de cambiar realidades sociales, y lo más importante, de hacerlo con humanidad, empatía y compromiso.

Bienvenido a esta aventura de gestionar para transformar.

Introducción

El poder de transformar la realidad social radica en la capacidad de diseñar e implementar proyectos que respondan de manera efectiva a las necesidades de las comunidades. En un mundo cada vez más complejo y cambiante, la formulación de proyectos sociales se ha convertido en una herramienta indispensable para generar impactos positivos y sostenibles. A través de metodologías estructuradas y enfoques participativos, estos proyectos buscan enfrentar problemáticas complejas, promoviendo el desarrollo comunitario y fortaleciendo el tejido social.

Sin embargo, alcanzar el éxito en este tipo de intervenciones no es tarea sencilla. Se requiere, no solo de una planificación rigurosa y técnica, sino también de una mirada crítica y ética que permita considerar los múltiples factores involucrados en el proceso. Desde el diseño inicial, hasta la evaluación final, es fundamental contar con estrategias claras que aseguren la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas.

Este libro nace con la convicción de que los proyectos sociales pueden ser motores de transformación cuando se gestionan con responsabilidad y compromiso. A lo largo de sus capítulos, el lector encontrará herramientas prácticas y fundamentos conceptuales que lo guiarán en la formulación, implementación y monitoreo de proyectos sociales efectivos. Nos apoyaremos en metodologías ampliamente reconocidas como el Marco Lógico y la Teoría del Cambio, además de incorporar perspectivas actualizadas sobre la gestión de riesgos, la planificación financiera y la sostenibilidad de las intervenciones.

Al abordar cada etapa del ciclo de vida de los proyectos, este libro se convierte en un recurso esencial, tanto para profesionales del ámbito social, como para estudiantes y gestores comunitarios que buscan consolidar sus competencias en el diseño y ejecución de iniciativas con impacto real.

Invitamos al lector a sumergirse en estas páginas con la mente abierta y el espíritu crítico, dispuesto a aprender, reflexionar y actuar porque transformar la realidad requiere no solo voluntad, sino también conocimiento y estrategia. Aquí comienza un recorrido que, con dedicación y esfuerzo, puede convertirse en el punto de partida de nuevas realidades sociales más justas y equitativas.

Capítulo 1

Fundamentos de la formulación de proyectos sociales

En aquellos lugares donde la vulnerabilidad y el riesgo social se manifiestan con crudeza, los proyectos sociales emergen como una respuesta indispensable, como un intento de tejer un entramado de intervenciones estratégicas que impulsen el bienestar colectivo. A lo largo de la historia, la concepción de estos proyectos sociales experimenta una transformación, pasando de modelos fragmentados a enfoques integrales buscando abordar las problemáticas desde sus raíces. Diversas son las corrientes de pensamiento que enriquecen su desarrollo; por ejemplo, desde la perspectiva de los derechos humanos se destaca la necesidad de garantizar la cooperación dinámica de los sectores más vulnerables en la formulación y ejecución de proyectos sociales, como lo plantea el enfoque de derechos aplicado a la niñez y adolescencia en Costa Rica (Ocampo y Alfaro, 2018). Asimismo, el paradigma de la Investigación-Acción Participativa toma relevancia en la formulación de proyectos sociales, promoviendo la inclusión activa de las comunidades y reconociendo la importancia de abordar problemáticas sociales desde una perspectiva integral y colaborativa (Altieri ***et al.***, 2019). La planificación estratégica y el uso eficiente de los recursos también se han convertido en pilares fundamentales, como lo sugiere la evaluación de proyectos de inversión social en contextos específicos (Fuertes ***et al.***, 2017), garantizando que los proyectos sean viables y sostenibles. En esencia, los proyectos sociales se erigen como herramientas de transformación, capaces de construir un futuro más equitativo y justo para quienes más lo necesitan.

1.1 Concepto de proyectos sociales

Los proyectos sociales son iniciativas diseñadas con el propósito de generar cambios positivos en comunidades vulnerables o en situación de riesgo social, que pueden traer grandes mejoras, tanto a nivel individual como colectivo. (DuBois *et al.*, 2002). A diferencia de los proyectos empresariales, cuyo enfoque principal radica en el beneficio económico, los proyectos sociales se orientan hacia el bienestar colectivo, promoviendo la equidad y mejorando la calidad de vida de las personas involucradas. Estos proyectos se convierten en herramientas poderosas para abordar problemáticas complejas desde una perspectiva integral y participativa, fomentando la inclusión social y el fortalecimiento comunitario.

En términos generales, un proyecto social implica la implementación de estrategias que aborden problemas específicos mediante la movilización de recursos humanos, técnicos y financieros. Estos proyectos se caracterizan por su naturaleza temporal, dado que cuentan con un inicio y un fin claramente definidos, además de involucrar a la comunidad en la toma de decisiones para garantizar la pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones.

Los proyectos sociales presentan características distintivas que los diferencian de otros tipos de proyectos: su enfoque comunitario y participativo, su temporalidad definida, la movilización efectiva de recursos y su orientación hacia el impacto social positivo. Dichas características aseguran que los proyectos respondan de manera efectiva a las necesidades locales y logren resultados que mejoren las condiciones de vida de los beneficiarios (González, 2023).

1.1.1 Definición y características principales

De acuerdo con la Plataforma de ONG de Acción Social (2020), un proyecto social se define como un conjunto de actividades planificadas que movilizan recursos para alcanzar objetivos concretos, orientados a resolver problemáticas sociales específicas en un plazo determinado.

Los proyectos sociales presentan características distintivas como las que se enuncian a continuación.

Tabla 1. Características principales de los proyectos sociales

Característica	Descripción
Enfoque comunitario y participativo	Promueve el compromiso de la comunidad en todas las fases del proyecto, desde la identificación de necesidades, hasta la evaluación de resultados.
Temporalidad definida	Establece un inicio y un final claramente definidos, hecho que permite evaluar los resultados obtenidos en un periodo determinado.
Movilización de recursos	Involucra la movilización de recursos humanos, técnicos y financieros para implementar estrategias orientadas al cambio social positivo.
Impacto social positivo	El objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, promoviendo la equidad y el fortalecimiento de capacidades locales.

1.1.2 Diferencias con proyectos de índole empresarial

A diferencia de los proyectos empresariales que se orientan principalmente a la rentabilidad financiera, los proyectos sociales buscan maximizar el bienestar colectivo, fomentando el empoderamiento comunitario y el desarrollo social. Mientras los proyectos empresariales priorizan la eficiencia económica y el retorno de inversión, los proyectos sociales responden a la necesidad de generar cambios estructurales en contextos vulnerables, articulando esfuerzos colectivos para transformar realidades complejas (Álvarez y Jiménez, 2018).

1.2. Importancia e impacto en la comunidad

Los proyectos sociales desempeñan un rol fundamental en el desarrollo comunitario al abordar problemas estructurales que afectan a grupos poblacionales específicos. Su impacto se refleja en el mejoramiento de las condiciones de vida, el acceso a servicios básicos, la promoción de los derechos humanos y el fortalecimiento de las capacidades locales. A través de metodologías participativas, estos proyectos permiten identificar necesidades genuinas y articular respuestas efectivas que promuevan la cohesión social y la justicia comunitaria (Chambers, 1997; Kretzmann & McKnight, 1993).

1.2.1 El rol de los proyectos sociales en el desarrollo

El diseño y la implementación de proyectos sociales posibilitan la articulación de esfuerzos entre actores públicos, privados y comunitarios, fomentando un modelo de cooperación y corresponsabilidad. Esta dinámica facilita la movilización de recursos y la consolidación de alianzas estratégicas que contribuyen a enfrentar problemáticas de diversa índole. Además, los proyectos sociales promueven el fortalecimiento de las capacidades

comunitarias al involucrar activamente a los beneficiarios en la toma de decisiones y en la evaluación continua de las intervenciones (Burdiles ***et al.***, 2019).

1.2.2 Beneficiarios y alcance de la intervención

Figura 1. Participación y planificación del equipo de gestión en un proyecto social.

Fuente: elaboración de los autores con IA.

La identificación clara de los beneficiarios es esencial para orientar las acciones hacia quienes realmente requieren el apoyo. Un enfoque participativo garantiza que los destinatarios de las intervenciones estén involucrados desde la planificación hasta la evaluación, asegurando que los resultados respondan a necesidades reales y pertinentes. La implicación de la comunidad no solo legitima el proceso, sino que también fortalece el compromiso colectivo y el sentido de pertenencia (González y Jaráiz, 2020).

1.2.3 Agua Clara: un modelo de proyecto social que transforma comunidades

Imagina un proyecto que no solo lleva agua limpia a quienes más lo necesitan, sino que también hace entrega de las herramientas para que sean protagonistas de su propio desarrollo. Eso es "Agua Clara", una iniciativa impulsada por la Universidad de Cornell (EE. UU.) en colaboración con aliados locales en Honduras, Nicaragua y Colombia. Este proyecto se centra en un problema fundamental: el acceso sostenible a agua potable en comunidades rurales que carecen de este servicio básico. Pero "Agua Clara" va más allá de simplemente instalar filtros y tuberías. Su enfoque participativo involucra a los propios beneficiarios en cada etapa, desde el diseño hasta la implementación. ¿Cómo lo logran? A través de la formación de operarios locales, personas de la misma comunidad que aprenden a operar y mantener los sistemas de agua. Este hecho no solo garantiza la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, sino que también empodera a la comunidad, convirtiéndola en agente de cambio. El impacto de "Agua Clara" es innegable porque al reducir las enfermedades transmitidas por el agua, hay un mejoramiento en la salud pública y se fomenta el desarrollo comunitario mediante la formación de líderes locales que fortalecen el tejido social y promueven la autonomía; además de ser un proyecto social replicable y sostenible, con un modelo exitoso que se extiende a varios países de América Latina, demostrando así su efectividad y potencial de escalabilidad, convirtiéndose "Agua Clara" en un ejemplo inspirador de la manera como un proyecto social bien diseñado, con un enfoque participativo y sostenible, logra generar un impacto positivo y duradero en la vida de las personas.

1.3. Principios éticos y buenas prácticas

Los proyectos sociales deben estar cimentados en principios éticos sólidos que aseguren la transparencia, la responsabilidad y el respeto hacia las comunidades intervenidas. La ética en la gestión de proyectos sociales no solo representa una obligación moral, sino también una estrategia fundamental para legitimar las acciones emprendidas y fortalecer la confianza de los actores involucrados. El compromiso ético implica cumplir rigurosamente con las normativas legales, gestionar de manera eficiente los recursos disponibles y promover prácticas que fomenten la equidad y la justicia social. Además, la gestión ética garantiza el uso adecuado de los recursos, tanto públicos como privados, hecho que resulta esencial para mantener la credibilidad y el apoyo de los financiadores y las comunidades (Laverde ***et al.***, 2018).

En este contexto, resulta imprescindible incorporar mecanismos de monitoreo y evaluación que verifiquen el cumplimiento de los principios éticos establecidos. La implementación de códigos de conducta y políticas de transparencia fortalece la responsabilidad institucional y permite identificar posibles riesgos éticos en la ejecución de proyectos; por tanto, se abordará con profundidad dicha temática en el apartado de gestión de las partes interesadas y sus requisitos. La ética, por tanto, no debe considerarse únicamente un valor abstracto, sino una práctica cotidiana que atraviesa todas las fases del proyecto, desde su planificación hasta su evaluación final.

1.3.1 Ética, transparencia y responsabilidad social

La transparencia en el manejo de los recursos constituye uno de los pilares fundamentales de la ética en proyectos sociales. Es esencial que la rendición de cuentas sea clara, accesible y verificable para todos los actores involucrados. Esto incluye la elaboración de informes financieros periódicos que detallen el uso de los fondos, así como la publicación de resultados de impacto y evaluaciones intermedias que permitan valorar el progreso hacia los objetivos establecidos. Garantizar esta transparencia fomenta la confianza

de la comunidad y refuerza la legitimidad de la intervención. Es importante añadir que la falta de socialización, tanto de los beneficios del proyecto, como de los resultados unidos al impacto que se va evidenciando durante su desarrollo es uno de los aspectos que más afecta la satisfacción de los involucrados, a causa al desconocimiento. Por tanto, es de suma importancia la identificación de estos beneficios y resultados, y la comunicación constante de los mismos a todos los actores relevantes.

De igual manera, promover una cultura de responsabilidad implica utilizar los recursos de manera eficiente y con criterios de sostenibilidad. Esto significa que los proyectos deben diseñarse considerando el impacto a largo plazo, asegurando que las inversiones realizadas produzcan beneficios duraderos para la comunidad. La responsabilidad no solo recae en los gestores del proyecto, sino también en los colaboradores y voluntarios, quienes deben estar sensibilizados respecto al uso prudente de los recursos y la ética profesional en sus acciones cotidianas (Chaverra ***et al.***, 2019). Es siempre recomendable que, en la medida de lo posible, los involucrados tengan también roles y responsabilidades en la ejecución del emprendimiento social. Esto aumenta el sentido de pertenencia y, por tanto, la percepción de valor del proyecto.

Un ejemplo claro de buenas prácticas éticas lo constituye un proyecto de desarrollo comunitario orientado a mejorar el acceso a servicios básicos en una región rural. En dicho proyecto, la transparencia se logra mediante la creación de comités comunitarios que supervisan el uso de los recursos financieros y materiales, promoviendo reuniones periódicas para informar sobre los avances y el estado del presupuesto. Asimismo, la responsabilidad social se fortalece al capacitar a los habitantes en el mantenimiento de infraestructuras comunitarias, hecho que garantiza la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

1.3.2 Enfoque participativo y enfoque de derechos

Figura 2. Participación de la comunidad en un proyecto social.

Fuente: elaboración de los autores con IA.

En los proyectos sociales, adoptar un enfoque participativo implica involucrar a la comunidad y demás partes interesadas, recordando que pueden ser personas diferentes en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto, desde la fase de diagnóstico hasta la evaluación final. Este enfoque promueve el empoderamiento comunitario, al considerar a los beneficiarios como protagonistas activos en los procesos de cambio. El compromiso comunitario, no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también garantiza que las soluciones implementadas respondan a las necesidades reales del contexto.

Además, el enfoque participativo permite recoger opiniones diversas que enriquecen la toma de decisiones y favorecen el diálogo intercultural en contextos comunitarios complejos. El establecimiento de mesas de trabajo y de los foros comunitarios fomenta el intercambio de perspectivas y el consenso sobre las prioridades de intervención. Este tipo de dinámicas también contribuye a identificar posibles riesgos éticos o culturales asociados con las prácticas del proyecto.

Además, el enfoque participativo de derechos asegura que las intervenciones deben respetar la dignidad humana y promover el reconocimiento de los derechos fundamentales de todas las personas involucradas. Los proyectos sociales deben estar diseñados desde una perspectiva inclusiva y antidiscriminatoria donde se garantice el acceso equitativo a los beneficios generados. Este enfoque enfatiza la protección de los derechos humanos, la igualdad de género y la no discriminación, promoviendo una intervención justa y equitativa (Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías, 2022).

Un ejemplo de este enfoque participativo se puede observar en programas de salud comunitaria que promueven el acceso universal a los servicios médicos básicos. La participación de los beneficiarios en el diseño y monitoreo de las acciones es una forma de asegurar que las prácticas respeten los derechos fundamentales, promoviendo un modelo de intervención que priorice la dignidad y la inclusión social.

Cuando nos embarcamos en la aventura de diseñar un proyecto social, no basta con trazar líneas en un papel. Hay que detenerse, respirar profundo y preguntarnos: ¿qué corazón late detrás de esta iniciativa? Este primer paso nos invita a entender que los proyectos sociales son mucho más que una lista de tareas; son puentes que construimos hacia un futuro mejor, y esos puentes deben sostenerse en la ética, la participación genuina y el respeto profundo por los derechos de cada persona (Laverde ***et al.***, 2018; Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías, 2022).

Por eso, se invita a la reflexión sincera a lo largo de todo el proceso:

¿Cómo estamos abriendo las puertas para que la comunidad y todos los actores clave se sumen a este viaje? La participación no es solo una palabra bonita; es darles voz y poder a quienes son los verdaderos protagonistas del

cambio, desde el primer diagnóstico hasta la última evaluación (Altieri ***et al.***, 2019).

¿Tenemos claro a quiénes queremos llegar y cuál es el verdadero impacto que buscamos? No se trata de sumar números, sino de tocar las vidas de quienes más lo necesitan, con pertinencia, equidad y pensando en el futuro (González y Jaráis, 2020).

¿Estamos construyendo este proyecto sobre cimientos sólidos de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas? La confianza se gana mostrando cómo se utilizan los recursos y compartiendo cada paso del camino. ¿Tenemos un calendario para contar cómo avanzamos? ¿Estamos celebrando juntos cada logro? (Chaverra ***et al.***, 2019).

¿Estamos utilizando los canales adecuados para hablar con la comunidad, y nos aseguramos de que nos estén escuchando? La comunicación constante fortalece los lazos y genera confianza. Pero no basta con hablar, hay que escuchar y adaptarse al lenguaje y la cultura de quienes nos abren sus puertas (Bryson, 2004).

Recordemos que el éxito de un proyecto social no se mide solo con números, sino con las sonrisas y la esperanza que sembramos al mostrar una transformación real. Gestionar para transformar es escuchar con el corazón, compartir cada paso y construir juntos un mundo más justo y humano.

Referencias

Altieri, L., García, L. y Díaz, C. (2019). La comunicación, un espacio para la construcción con el otro. *Hologramática, 29*(1), 3-11. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6933506

Álvarez, F. y Jiménez, A. (2018). *Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico.* Fondo Editorial Universidad Católica.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review, 6*(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Burdiles, P., Castro, M. y Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes, 30*(1), 8-18. https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.004

Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last. Intermediate Technology Publications.*

Chaverra, L., Arango, E. y Alzate, F. (2019). Prácticas de gestión de directivos universitarios: una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 49*(1), 67-98. https://www.redalyc.org/journal/270/27058155009/html/

DuBois, D., Holloway, B., Valentine, J. y Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American journal of community psychology, 30*(2), 157–197. https://doi.org/10.1023/A:1014628810714

Fuertez, M., Caicedo, Y. y Silva, A. (2017). *Consideraciones generales sobre la formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – Universidad Nacional Abierta y a Distancia. https://publicaciones.unad.edu.co/index.php/working/article/download/2561/2673

González, A. (2023). Los tipos de capital social bonding, bridging y linking: una revisión de los indicadores cuantitativos utilizados para su operacionalización. Empiria. *Revista de metodología de ciencias sociales, (58*), 75-97. https://doi.org/10.5944/empiria.58.2023.37381

González, A. y Jaráiz, G. (2020). Las políticas de inclusión social en Andalucía desde la perspectiva discursiva y lexicométrica. Un análisis comparativo del discurso técnico-político. Empiria. *Revista de metodología de ciencias sociales, (45)*, 75–111. https://doi.org/10.5944/empiria.45.2020.26305

Kretzmann, J. y McKnight, J. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets.* ACTA Publications.

Laverde, C., Puente, E., Noroña, M. y Molina, I. (2018). Gestión técnica de riesgos laborales en un concesionario de vehículos. *INNOVA Research Journal, 3*(9), 125-140. http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index

Ocampo, L. y Alfaro, M. (2018). Formulación de proyectos desde la perspectiva de los derechos humanos en el caso de la niñez y la adolescencia en Costa Rica. *Revista Nuevo Humanismo, 6*(2), 119-136. https://doi.org/10.15359/rnh.6-2.5

Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Manual de formulación de proyectos sociales con marco lógico. Análisis y Desarrollo Social Consultores.* https://www.solucionesong.org/img/foros/4e418bed80d9f/Manual_de_Formulacin_de_Proyectos_Sociales_m.pdf

Ríos-Gutiérrez, D. y Sánchez-Macías, A. (2022). Propuesta de una metodología de desarrollo proyectual en el ámbito de la responsabilidad social para la enseñanza en arquitectura. *European Scientific Journal, ESJ, 18*(25). https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p1

Capítulo 2

Diagnóstico y análisis de la situación

El diagnóstico y análisis de la situación se erigen como pilares fundamentales en la construcción de proyectos sociales, permitiendo desentrañar las complejidades de las problemáticas y necesidades que aquejan a una comunidad. Estas etapas, lejos de ser meros formalismos, son esenciales para identificar los factores que perpetúan la vulnerabilidad, allanando el camino para estrategias de intervención efectivas y adaptadas a contextos específicos.

La evolución de la gestión de proyectos sociales ha sido notable, ha abrazado metodologías que fomentan la participación comunitaria y el análisis colaborativo. En este sentido, la gestión del conocimiento aplicada a la evaluación de proyectos emerge como un enfoque relevante que permite capitalizar experiencias previas para optimizar el rendimiento organizacional (Rodríguez-Clavijo ***et al.***, 2012). La integración de herramientas tecnológicas también ha demostrado su valía, al facilitar la identificación de necesidades y problemas específicos a través de sistemas digitales que agilizan la recopilación y el análisis de datos (Méndez ***et al.***, 2018).

No obstante, la tecnología por sí sola no es suficiente; las metodologías participativas son cruciales para garantizar la inclusión activa de la comunidad en el diagnóstico al promover una visión integral de la problemática (Figueroa ***et al.***, 2018). La experiencia en la gestión de proyectos sociales también

subraya la importancia de la formación de competencias en los gestores sociales, quienes deben dominar habilidades metodológicas y prácticas para manejar adecuadamente los procesos de diagnóstico e intervención social (García, 2021).

Es importante recordar que el diagnóstico no es algo que hacemos una sola vez al inicio del proyecto. Debe ser un proceso constante, dado que las comunidades y sus problemas están en constante cambio. Necesitamos estar atentos y adaptar nuestras estrategias a medida que evolucionan las necesidades. En última instancia, el diagnóstico social se revela como un proceso de recopilación, análisis y síntesis de información continuado, diseñado para identificar necesidades concretas y problemas latentes en la comunidad. Este proceso, alimentado por metodologías participativas y el uso eficiente de recursos tecnológicos, busca alcanzar una comprensión profunda y contextualizada de las situaciones que se abordan.

2.1. Análisis de actores y partes interesadas

El análisis de actores constituye un componente esencial dentro de la formulación de proyectos sociales porque permite identificar a todas las personas, organizaciones o grupos que puedan influir en el desarrollo del proyecto o verse afectados, de manera positiva o negativa, por su implementación. Esta labor analítica implica la realización de mapeos de poder y estudios de intereses, con el objetivo de reconocer, tanto a los aliados estratégicos como a los posibles opositores. La adecuada identificación de personas, organizaciones o grupos resulta fundamental para anticipar obstáculos y movilizar apoyos que fortalezcan la intervención.

Figura 3. Análisis de estrategias y actores en proyectos sociales.

Fuente: elaboración de los autores con IA.

El análisis de estrategias y actores adquiere una relevancia particular en proyectos orientados a la responsabilidad social porque permite evaluar el nivel de involucramiento de las partes interesadas, aspecto clave para garantizar la sostenibilidad, la legitimidad y la pertinencia de las acciones que se emprenden (Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías, 2022). La elección de las herramientas para dicho análisis dependerá de la pericia del formulador y de las condiciones del contexto en el que se desarrolla el proyecto.

En este sentido, la identificación de los actores puede organizarse, de forma general, en tres categorías principales: beneficiarios, socios y oponentes. Los beneficiarios son las personas o comunidades que experimentarán directamente los efectos positivos del proyecto. Su adecuada identificación debe considerar criterios como la vulnerabilidad, la localización geográfica y la afinidad con los objetivos que guían la intervención. Además, es importante tener en cuenta, no solo a quienes recibirán los productos o servicios de manera directa, sino también a aquellos que podrían experimentar impactos indirectos derivados del proyecto (Freeman, 1984; Brugha y Varvasovszky, 2000).

Por su parte, los socios representan a aquellas organizaciones, instituciones o actores estratégicos que pueden contribuir al éxito del proyecto mediante la provisión de recursos, conocimientos técnicos, legitimidad institucional o redes de contacto. Su involucramiento temprano es determinante para fortalecer la eficacia de las acciones emprendidas y potenciar la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. En contraposición, los oponentes son aquellos actores que pueden presentar resistencia, ya sea por conflictos de interés, por desconocimiento de la iniciativa o por la percepción de que el proyecto amenaza sus intereses. Identificarlos oportunamente no implica excluirlos del proceso, sino prever sus objeciones y generar estrategias de diálogo, mitigación del conflicto y participación responsable.

Una vez realizada la identificación de los actores, es fundamental analizar su posición estratégica frente al proyecto y existen diversas herramientas metodológicas que permiten clasificar y entender la dinámica de las partes interesadas. La matriz de poder-interés es una de las técnicas más utilizadas y accesibles. Esta herramienta permite clasificar a los actores según su nivel de poder sobre el proyecto y el grado de interés que manifiestan, hecho que facilita establecer estrategias diferenciadas de gestión. No obstante, existen otras matrices que pueden aportar una comprensión más profunda sobre la complejidad del entorno social. Por ejemplo, la matriz poder-influencia y la matriz impacto-influencia permiten identificar actores cuya capacidad para modificar los resultados del proyecto es significativa; mientras que la matriz compromiso-estrategia permite contrastar el nivel actual y el nivel deseado de involucramiento de cada parte interesada, a fin de definir acciones específicas como mantenerlos satisfechos, gestionarlos de cerca o mantenerlos informados (Lledó, 2018).

Adicionalmente, el modelo de prominencia propuesto por Mitchell ***et al.*** (1997) incorpora tres variables clave: poder, legitimidad y urgencia. A partir de la combinación de estas variables se puede clasificar a los interesados en siete tipos diferentes, entre ellos actores inactivos, peligrosos o dominantes; clasificación que permite diseñar estrategias adaptadas a cada perfil. Otra herramienta valiosa es el cubo de interesados, que añade una tercera dimensión a la clasificación tradicional al incorporar la actitud del actor, es decir, si este es un partidario o un oponente, complementando así los criterios de poder e interés (Lledó, 2018). De igual manera se destaca el análisis de

involucramiento que permite identificar las brechas entre el compromiso actual y el deseado, facilitando así la planificación de acciones para movilizar o fortalecer la participación de ciertos actores.

Finalmente, las técnicas de recolección participativa de información, como las entrevistas, encuestas, grupos focales y talleres de cartografía social ofrecen una perspectiva más cercana a la realidad del territorio y permiten incorporar la voz directa de las comunidades. Estas herramientas son especialmente útiles en contextos rurales o en proyectos de desarrollo comunitario, donde el conocimiento del entorno no siempre puede obtenerse mediante medios técnicos tradicionales.

En conclusión, la utilización de las herramientas metodológicas mencionadas contribuye, no solo a una comprensión más profunda del ecosistema social del proyecto, sino también a la construcción de acuerdos, a la prevención de conflictos y a una gestión más inclusiva, transparente y colaborativa (Bryson, 2004; Schmeer, 1999). En última instancia, comprender el juego de influencias y las relaciones entre actores se convierte en una condición imprescindible para lograr una intervención transformadora y sostenible.

2.1.1 Identificación de beneficiarios, socios y oponentes

En la formulación de proyectos sociales es crucial reconocer a los diferentes actores que pueden influir en el proceso o verse afectados por éste. Los actores se agrupan comúnmente en tres categorías: beneficiarios, socios y oponentes.

Los beneficiarios son aquellas personas o comunidades que experimentarán directamente los efectos positivos del proyecto. Su identificación precisa debe basarse en criterios como la vulnerabilidad, la localización geográfica, y la afinidad con los objetivos del proyecto. Es clave considerar, no solo a quienes recibirán los productos o servicios, sino también a quienes pueden experimentar impactos indirectos (Freeman, 1984; Brugha y Varvasovszky, 2000).

Por otro lado, los socios son organizaciones, instituciones o actores clave que pueden contribuir al éxito del proyecto mediante recursos, conocimientos técnicos, legitimidad o redes de contacto. Su involucramiento temprano potencia la eficacia de las acciones y favorece la sostenibilidad a largo plazo.

En contraste, los oponentes son actores que pueden presentar resistencia al proyecto, ya sea por conflictos de interés, falta de información o percepción de amenaza. Identificarlos no implica excluirlos, sino anticipar sus objeciones y generar estrategias de diálogo, mitigación y participación responsable.

Así, una identificación sistemática de estos tres tipos de actores facilita una planificación más realista y sensible al entorno social y político en el que se implementará el proyecto.

2.1.2 Mapeo de poder e intereses y otras técnicas para la identificación y análisis de partes interesadas

Una vez que se identifican los actores a quienes realmente importa el proyecto, es crucial entender cómo se relacionan con el mismo. Para lograrlo, se suele utilizar el mapa de poder e intereses, una herramienta visual que nos ayuda a clasificar a estas personas en función de dos cosas: su capacidad para influir en lo que hacemos y cuánto les importa el proyecto. Imagina un tablero donde colocamos a cada actor según estas dos variables.

Hecho lo anterior, podemos identificar actores que serán nuestros aliados clave por lo que debemos involucrarlos desde el principio. También identificaremos actores que tienen mucho poder, pero poco interés, a quienes debemos mantener informados. Y no olvidamos a los actores que tienen mucho interés, pero poca influencia para poder apoyarlos y que sean más fuertes. Finalmente, tenemos actores que tienen poco poder y poco interés por lo que debemos mantenerlos vigilados, pero sin dedicarles demasiada energía.

Además del mapa de poder, contamos con otras herramientas valiosas. El análisis DAFO nos ayuda a entender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada actor. Las entrevistas y grupos focales nos permiten

escuchar sus opiniones y preocupaciones. Y los talleres de cartografía social, especialmente útiles en comunidades, nos ayudan a entender el territorio desde su perspectiva.

Todas las herramientas utilizadas nos sirven para anticipar posibles conflictos, construir acuerdos y gestionar el proyecto de manera más transparente y colaborativa (Bryson, 2004; Schmeer, 1999). Al final, se trata de entender el juego de influencias para construir juntos un proyecto que represente beneficio para todos.

2.2. Identificación de necesidades y problemas

El diagnóstico es una fase crucial en la formulación de proyectos sociales porque permite identificar las problemáticas específicas que afectan a la comunidad. Para hacerlo se utilizan diversas técnicas de recolección de datos, tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias; encuestas, entrevistas, grupos focales y observación directa (Thorne, 2016). El enfoque participativo garantiza que las percepciones y experiencias de los actores locales se incorporen al análisis, fomentando así una comprensión integral de las necesidades reales.

El diagnóstico participativo permite no solo identificar los problemas concretos, sino también comprender el contexto sociocultural y los factores que influyen en su persistencia. En el ámbito educativo, por ejemplo, el diagnóstico de situaciones de vulnerabilidad puede identificar necesidades físicas, psicológicas, socioeconómicas y académicas, como se observó en un proyecto de tutoría académica para la carrera de enfermería en Ecuador, donde se concluyó que los estudiantes enfrentaban situaciones sociales y emocionales adversas que justificaban la intervención (Pico, 2018).

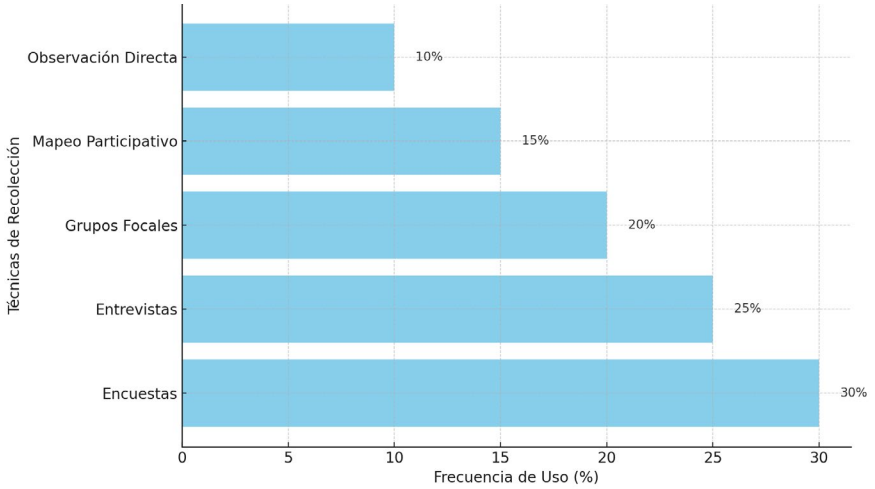
En proyectos comunitarios orientados a la responsabilidad social, el diagnóstico puede incluir, tanto la identificación de necesidades como la evaluación de los actores involucrados, utilizando métodos mixtos que combinen encuestas y entrevistas. Esto garantiza un análisis profundo de las condiciones sociales y permite establecer conexiones efectivas con la comunidad (Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías, 2022).

2.2.1 Técnicas de mapeo y recolección de datos

Las encuestas y entrevistas son herramientas eficaces para obtener información directa de los beneficiarios y actores clave. Además, el mapeo participativo permite visualizar problemas y oportunidades desde la perspectiva comunitaria, fomentando el empoderamiento local. Por ejemplo, en el contexto turístico, el uso de la matriz PEST-LA permitió identificar problemas específicos en la provincia de Cotopaxi, Ecuador, mediante la combinación de entrevistas con actores clave y la recopilación de información secundaria (Sampedro ***et al.***, 2020).

Para facilitar la comprensión de las técnicas más utilizadas en la recolección de datos dentro de los proyectos sociales se presenta una representación gráfica que ilustra la frecuencia de uso de diversas herramientas metodológicas:

Figura 4. Técnicas de Mapeo y Recolección de Datos en Proyectos Sociales



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra la prevalencia de diferentes técnicas en la recolección de datos. Las encuestas y entrevistas lideran el conjunto de herramientas utilizadas, seguidas de los grupos focales y el mapeo participativo. La observación directa también desempeña un papel relevante en contextos donde la participación comunitaria requiere un enfoque cualitativo. La representación gráfica ayuda a visualizar el uso práctico de cada técnica y su aplicabilidad en distintos contextos sociales.

2.2.2 Enfoque participativo y colaboración con actores locales

Cuando hablamos de proyectos sociales, no basta con tener un plan perfecto. La clave está en abrir las puertas a la comunidad y construir puentes con quienes conocen el terreno que pisamos. La participación genuina y las alianzas estratégicas son como el alma de un proyecto, asegurando que cada paso que damos resuene con las necesidades y sueños de quienes queremos acompañar.

La participación comunitaria no es un adorno, es el corazón que late en cada iniciativa. Al invitar a la comunidad desde el inicio, se construye un sentido de pertenencia que fortalece el proyecto, les damos voz y poder. Juntos, identificamos los desafíos, creamos soluciones y movilizamos los recursos que tenemos a mano, como se puede ver en Caja de Herramientas Comunitarias (2025). Además, la confianza que se teje en este proceso es el cimiento para un futuro donde la comunidad lidere su propio camino.

Pero no estamos solos en este viaje. Los actores locales, como organizaciones, escuelas, empresas y autoridades, son nuestros aliados. Ellos conocen el contexto, nos abren puertas y nos ayudan a multiplicar el impacto de nuestros esfuerzos. La colaboración con ellos no solo optimiza el proyecto, sino que también asegura que los resultados perduren en el tiempo.

Para iniciar esta red de participación y colaboración comenzamos escuchando a la comunidad a través de diagnósticos participativos, permitiendo que sus voces guíen cada decisión. Luego, establecemos una

comunicación transparente y abierta, compartiendo cada avance y desafío. A continuación, fortalecemos sus capacidades con formación y recursos, para que lideren el cambio. Finalmente, creamos espacios de gobernanza inclusiva, donde todos tienen un lugar en la mesa.

En definitiva, la participación y la colaboración no son opciones, son el camino para construir proyectos sociales que transformen vidas. Al construir estas redes, creamos comunidades resilientes y empoderadas, donde el cambio nace desde adentro.

2.2.3 Soldati Conectada: uniendo corazones y cables en Buenos Aires

En el corazón de Villa Soldati, un barrio de Buenos Aires donde la vida a veces es cuesta arriba, nació una idea brillante: "Soldati Conectada". Imagínate, en plena pandemia, cuando todos necesitábamos estar más cerca que nunca, el barrio se encontró con un muro invisible: la falta de internet. Era como si les hubieran quitado las alas para estudiar, trabajar y comunicarse. La desigualdad se hacía aún más grande.

¿Qué hicieron entonces? Los vecinos y las organizaciones locales se juntaron, hablaron, escucharon y descubrieron que la falta de internet no era un lujo, sino una necesidad urgente. Los chicos no podían seguir estudiando, la gente no podía trabajar desde casa, y todos se perdían información importante.

Pero en lugar de quedarse de brazos cruzados, decidieron construir su propia solución. La Asociación Civil El Hormiguero se unió a los vecinos y juntos crearon una red de Wi-Fi gratuita, hecha por y para la comunidad. No solo pusieron cables y antenas, sino que también enseñaron a los jóvenes del barrio a instalar y mantener la red. ¡Les dieron trabajo y herramientas para construir su propio futuro!

¿El resultado? Más de 80 puntos de acceso a internet, miles de vecinos conectados, y lo más importante: una comunidad que aprendió a trabajar junta para resolver sus problemas. Soldati Conectada les devolvió el poder de decidir su propio destino y fortaleció los lazos que los unen.

Soldati Conectada, por tanto, es un ejemplo de cómo la creatividad y la solidaridad pueden transformar una comunidad. Nos recuerda que, cuando nos unimos, somos capaces de construir puentes donde antes solo había muros.

2.3. Priorización de problemas

La priorización de problemas es un proceso fundamental en la formulación de proyectos sociales porque permite identificar y abordar de manera efectiva aquellos problemas que presentan mayor urgencia e impacto. La correcta priorización garantiza el uso eficiente de recursos y maximiza los resultados obtenidos. Para lograrlo se utilizan distintos criterios y herramientas que facilitan la toma de decisiones basada en evidencias.

2.3.1. Criterios para definir el alcance y la urgencia

Para determinar la prioridad de los problemas en un proyecto social es fundamental establecer criterios claros que permitan valorar el grado de urgencia y la magnitud del impacto. Entre los principales criterios se destacan:

Tabla 2. Criterios principales para definir alcance y urgencia

Criterio	Descripción
Impacto social	Gravedad de las consecuencias que el problema genera en la comunidad afectada.
Urgencia temporal	Necesidad de intervención inmediata para evitar el agravamiento del problema.
Factibilidad de solución	Posibilidad de implementar acciones efectivas considerando los recursos humanos, financieros y técnicos disponibles.
Costo de inacción	Pérdidas económicas o sociales derivadas si el problema no se resuelve a tiempo.
Aceptación comunitaria	Grado en que la comunidad percibe el problema como prioritario y relevante.

Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Herramientas de priorización

En el ámbito metodológico existen diversas herramientas que facilitan la priorización de problemas y permiten estructurar el análisis de manera ordenada y objetiva. Una de las herramientas más utilizadas es la matriz de priorización, es decir, en una tabla donde los problemas se clasifican en función de su urgencia e impacto. Cada problemática se valora mediante una puntuación que refleja la magnitud de ambos criterios, hecho que facilita la comparación y el análisis conjunto. Otra herramienta de gran utilidad es el diagrama de Pareto, basado en el principio 80/20, el cual permite identificar visualmente cuáles problemas generan la mayor parte de las consecuencias negativas, ayudando a concentrar los esfuerzos en las causas más significativas. Este enfoque permite identificar los "pocos vitales" que causan la mayoría de los efectos adversos, en contraposición a los "muchos triviales" que tienen un impacto menor (Murdock, 2018). Asimismo, la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es fundamental para analizar los factores internos y externos que inciden en la situación problemática, facilitando el diseño de estrategias efectivas de intervención (Mora, 2019). Por último, el diagrama de causa-efecto, también conocido

como diagrama de Ishikawa, permite desglosar visualmente los factores que contribuyen a la ocurrencia del problema, identificando de manera clara las causas raíz.

Tabla 3.Herramientas de priorización

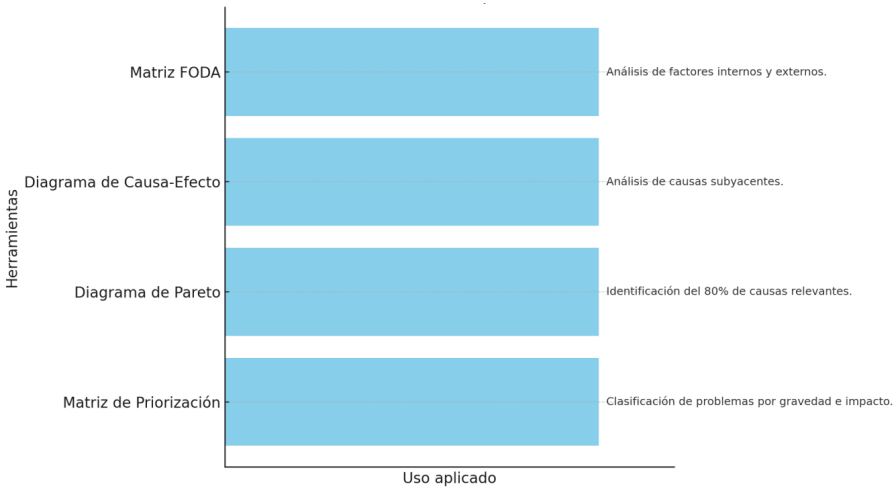
Herramienta	Descripción	Beneficio
Matriz de priorización	Tabla que clasifica problemas según urgencia e impacto, asignando puntuaciones.	Facilita el análisis conjunto y la comparación de problemáticas.
Diagrama de pareto	Gráfico que sigue el principio 80/20 para identificar problemas que generan la mayoría de consecuencias.	Permite enfocar esfuerzos en causas significativas ("pocos vitales").
Matriz FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	Identifica factores internos y externos para diseñar estrategias efectivas.
Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)	Representación visual de causas raíz que contribuyen al problema.	Desglosa factores contribuyentes para identificar causas principales.
Matriz de Vester	Técnica de análisis sistémico que evalúa la influencia y dependencia entre variables clave.	Ayuda a identificar variables clave y priorizar acciones estratégicas en contextos sociales complejos.

Fuente: elaboración propia.

Un ejemplo práctico que ilustra la aplicación de estas herramientas puede encontrarse en el contexto hipotético de una campaña comunitaria de salud orientada a aumentar la cobertura de vacunación en una comunidad rural con baja adherencia[1]. Para abordar esta problemática, el primer paso es identificar los problemas específicos asociados, tales como la baja asistencia a las jornadas de vacunación, la falta de información sobre la importancia de las vacunas y las dificultades logísticas para el traslado de insumos médicos. Una vez se identifican las principales barreras, se procede a la priorización mediante una matriz en la que se asignan puntajes, según la gravedad e impacto de cada uno de los problemas. En este caso, la baja asistencia obtiene el puntaje más alto debido a su repercusión directa en la salud comunitaria.

[1] *N. A: Baja adherencia se refiere al bajo nivel de compromiso o contribución activa de la comunidad con respecto a la acción promovida, en este caso, la vacunación.*

Figura 5. Herramientas de priorización en campaña de vacunación sanitaria

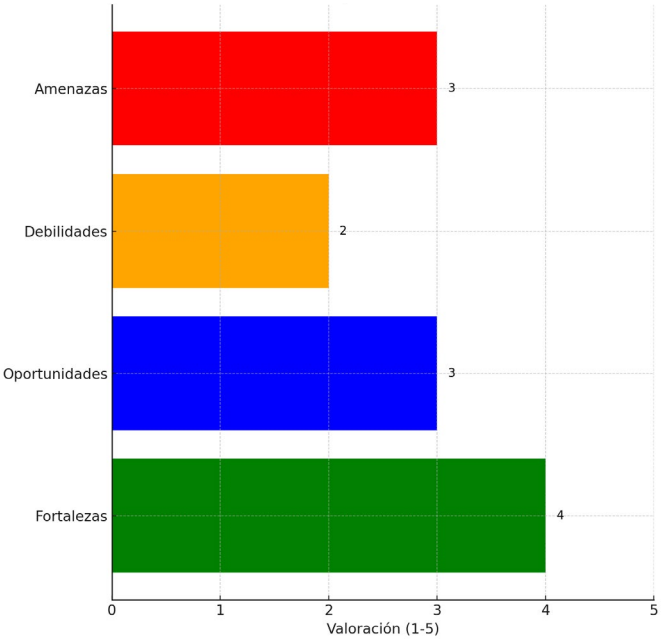


Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se realiza un análisis más profundo utilizando un diagrama de Pareto, el cual revela que aproximadamente el 80 % de los problemas surgen por la falta de información y por las deficiencias logísticas en la movilización de recursos. Esta información permite enfocar las estrategias de intervención en mejorar la comunicación comunitaria y en optimizar la distribución de vacunas. Adicionalmente, se elabora un diagrama de causa-efecto para identificar factores subyacentes, como la falta de capacitación en el personal sanitario y la ausencia de campañas educativas previas.

En el desarrollo de esta estrategia, el uso de la matriz FODA permite identificar oportunidades como el apoyo de organizaciones no gubernamentales y amenazas como el escepticismo hacia la vacunación por parte de ciertos grupos comunitarios. Con esta información se diseñan estrategias que potencien las fortalezas y mitiguen las debilidades, promoviendo un enfoque integral que responda, tanto a los factores internos como a las condiciones del entorno.

Figura 6. Ejemplo de uso de matriz FODA en rama sanitaria



Fuente: elaboración propia.

La figura 6, de la matriz FODA para la campaña comunitaria de salud, muestra de manera clara los cuatro elementos fundamentales del análisis estratégico: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cada una de estas categorías ha sido valorada en una escala de 1 a 5, reflejando su relevancia y peso dentro del contexto del proyecto.

Las fortalezas se destacan con una puntuación de 4, hecho que indica una notable disponibilidad de voluntarios capacitados para llevar a cabo las actividades de vacunación. Esta capacidad humana permite organizar campañas comunitarias de manera eficiente y con alto impacto. Las oportunidades obtienen una valoración de 3 reflejando el potencial de colaboración con organizaciones no gubernamentales y entidades locales, hecho que representa un recurso valioso para la implementación y sostenibilidad del proyecto.

Por otro lado, las debilidades presentan una puntuación de 2; esto evidencia deficiencias en la infraestructura logística, especialmente en el transporte de vacunas y materiales hacia áreas rurales. Esta limitación puede dificultar el acceso a ciertas comunidades si no se toman medidas oportunas para optimizar los recursos disponibles. Finalmente, las amenazas también reciben una puntuación de 3, destacando el riesgo significativo que representa el escepticismo hacia la vacunación en algunos grupos de la comunidad. Este factor puede afectar la participación y la aceptación de la campaña, por lo que se sugiere la necesidad de estrategias educativas y comunicativas efectivas.

El uso de herramientas de priorización permite tomar decisiones fundamentadas que optimicen el impacto de las intervenciones sociales. Mediante la aplicación de matrices de priorización, diagramas de Pareto, análisis FODA y diagramas de causa-efecto, es posible identificar con claridad los problemas prioritarios y las estrategias más efectivas para abordarlos, maximizando así, la eficiencia en la gestión de proyectos sociales.

Un claro ejemplo de esto último es el proyecto "IGUALDER" que se implementó en España, en la comarca de Sierra Mágina, Andalucía, con el objetivo de promover la igualdad de género y la participación juvenil en el desarrollo rural. Mediante un análisis territorial con perspectiva de género, se identificaron barreras como roles sexistas, segregación laboral, deficiencias en transporte y digitalización, falta de corresponsabilidad en el hogar y violencia de género. Para abordar estas dificultades se propusieron medidas como programas de empoderamiento femenino, formación en igualdad de género, mejoramiento del transporte público, alfabetización digital y creación de centros de información para mujeres. Este enfoque integral y participativo permitió diseñar estrategias adaptadas a las necesidades específicas de la comunidad, fomentando una mayor cohesión social y desarrollo sostenible en la región.

Referencias

Brugha, R., y Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning, 15*(3), 239–246. https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review, 6*(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Caja de Herramientas Comunitarias. (2025). Sección 2. Enfoques participativos para planificar intervenciones comunitarias. En *Caja de Herramientas Comunitarias TOC*.https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/analizar/donde-empezar/enfoques-participativos/principal

Figueroa, E., Rivera, M. y Resabala, L. (2018). La caracterización glocal como estrategia comunitaria: competencias pertinentes del gestor social del conocimiento. *INNOVA Research Journal, 3*(2), 27-38. https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/626

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

García, J. (2021). Dirección de Formación y Acción Social: dos momentos. *DIDAC, (77)*, 113-117.https://doi.org/10.48102/didac.2021..77_ENE-JUN.56

Lledó, P. (2018). *Libro de preparación para el examen PMP basado en la Guía del PMBOK®*. Ediciones Granica.

Méndez, I., Briseño, C. y Silva, R. (2018). Caso aplicativo del sistema de gestión digital: gestión de proyectos de vinculación. *Pistas Educativas, 39*(18), 1142-1157. https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/pistas/article/view/1165

Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Mora, H. (2019). *Organización de las operaciones del laboratorio odontológico Tecnidentlab Cia. Ltda. mediante la aplicación de gestión por procesos* [Tesis de maestría]. Universidad de las Américas, Quito.

Murdock, H. (2018). *Auditor Essentials. 100 Concepts, Tips, Tools, and Techniques for Success*. Auerbach Publications. https://doi.org/10.1201/9781315178141

Pico, S. (2018). Diseño del proyecto de tutoría académica para la carrera de enfermería. *Orbis: revista de Ciencias Humanas, 14*(40), 65-77. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148336

Ríos-Gutiérrez, D. y Sánchez-Macías, A. (2022). Propuesta de una metodología de desarrollo proyectual en el ámbito de la responsabilidad social para la enseñanza en arquitectura. *European Scientific Journal, ESJ, 18*(25). https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p1

Rodríguez-Clavijo, Y., Berenguer-Hungaro, M., Cabeza-Pullés, D., Gómez-Luna, L., Silveira-Pérez, Y. y Caballero-Bordeloy, K. (2012). Evaluación de proyectos de I+D y la gestión del conocimiento. Importancia de su vinculación para el desarrollo organizacional. *Ciencia en su PC, (3)*, 1-17. https://www.redalyc.org/pdf/1813/181324071001.pdf

Sampedro, M., Abarca, M., Vinueza, D. y Rivas, K. D. (2020). Diagnóstico Situacional PEST-LA para Identificar los Problemas Turísticos de la Provincia de Cotopaxi, Ecuador. *European Scientific Journal, ESJ, 16*(17), 29. https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n17p29

Schmeer, K. (1999). Stakeholder analysis guidelines. En *Policy toolkit for strengthening health sector reform* (pp. 1–33). Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc.

Thorne, S. (2016). *Interpretive description: qualitative research for applied practice* (2nd ed.). Routledge.

Capítulo 3

Diseño y planificación del proyecto

La formulación de proyectos sociales exige un diseño y planificación minuciosos porque estos son elementos que establecen la estructura organizativa y metodológica para asegurar la optimización de recursos y la sostenibilidad de las acciones. La selección de metodologías adecuadas y adaptadas a contextos con necesidades específicas resulta crucial. A lo largo del tiempo se ha observado una evolución en estas metodologías, integrando enfoques clásicos como el Enfoque de Marco Lógico (LFA) y la Teoría del Cambio, reconocidos por su capacidad de estructuración y enfoque en la transformación social (Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías, 2022).

Paralelamente, la incorporación de metodologías ágiles como SCRUM y Kanban dinamizan la planificación, fomentando la flexibilidad en entornos cambiantes (Díaz ***et al.***, 2020); mientras que metodologías innovadoras como *Design Thinking* y *Lean Startup* impulsan la creatividad y la validación en proyectos de emprendimiento social (López ***et al.***, 2020).

Asimismo, las metodologías participativas como el *Service-Learning* conectan la teoría con la práctica fortaleciendo el vínculo entre las instituciones educativas y la sociedad (Calvo ***et al.***, 2017). En definitiva, la elección acertada de metodologías garantiza la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos sociales.

3.1. Metodologías para la formulación de proyectos sociales

Tabla 4. Resumen de metodologías para formulación de proyectos sociales

Enfoque de Marco Lógico (LFA)	Metodología estructurada que facilita la planificación, ejecución y evaluación de proyectos sociales a través de matrices de objetivos y resultados.
Teoría del cambio	Marco conceptual donde se describe cómo y por qué se espera que en un contexto determinado ocurra el cambio.
SCRUM	Metodología ágil centrada en la entrega incremental de resultados mediante ciclos cortos (sprints) con revisión continua y retroalimentación.
Kanban	Sistema visual para gestionar tareas mediante tableros que permiten visualizar el flujo de trabajo y optimizar la eficiencia.
Lean Startup	Enfoque ágil para desarrollar productos y servicios innovadores de forma eficiente mediante la validación continua de hipótesis.
Design Thinking	Cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Fomenta la creatividad y el uso de tecnología.
Service-Learning	Combina el servicio comunitario con el aprendizaje académico para conectar teoría y práctica social.
Canvas	Utiliza un lienzo de nueve bloques para estructurar modelos de negocio, facilitando el análisis interno y externo.
Proyectos ciudadanos	Seis fases: identificar problemas públicos, seleccionar el más relevante, recolectar información, planificar presentación, exponer y reflexionar.
Aprendizaje basado en proyectos (ABP)	Los estudiantes desarrollan proyectos basados en problemas prácticos para fomentar el aprendizaje significativo.
Enfoque de Derechos Humanos	Formulación de proyectos desde la perspectiva de derechos, especialmente para infancia y adolescencia.
Proyectos pedagógicos de aula	Basados en el PMI, orientados a la planificación y gestión efectiva en el contexto educativo.
Participación juvenil y creatividad social	Construcción de metodologías participativas para fomentar la convivencia y la creatividad social.

Fuente: elaboración propia.

La formulación de proyectos sociales requiere de metodologías que permitan estructurar de manera coherente y efectiva los procesos de diseño, implementación y evaluación de las intervenciones. La selección de una metodología adecuada contribuye significativamente a la eficacia del proyecto porque proporciona herramientas concretas para planificar y monitorear el progreso de las acciones propuestas. Entre las metodologías más utilizadas en el ámbito de los proyectos sociales se destacan el Enfoque de Marco Lógico (LFA) y la Teoría del Cambio. A continuación, se presentan ambos enfoques de manera clara y didáctica destacando sus características fundamentales y sus aplicaciones prácticas en contextos sociales complejos.

3.1.1 Enfoque de Marco Lógico (LFA)

El enfoque de Marco Lógico (LFA) constituye una herramienta ampliamente reconocida y valorada en la gestión de proyectos sociales, dado que facilita la planificación, el seguimiento y la evaluación mediante la estructuración clara de objetivos, resultados, actividades e indicadores. También permite identificar de manera precisa los problemas que el proyecto pretende resolver y las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos planteados. La metodología se organiza en fases que incluyen el análisis de problemas, el análisis de objetivos, la identificación de alternativas y la construcción de la matriz del marco lógico. Esta última estructura se convierte en el documento central que guía la ejecución del proyecto, dado que articula los objetivos específicos, los resultados esperados, los indicadores de desempeño, las fuentes de verificación y los supuestos que condicionan el éxito de la intervención (Álvarez y Jiménez, 2018).

Una de las fortalezas más significativas del Enfoque de Marco Lógico radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y organizada del proyecto, debido a que facilita, tanto la gestión administrativa, como el monitoreo continuo de los resultados. Además, esta metodología permite adaptar el proyecto en función de los cambios contextuales o de los aprendizajes que surjan durante su implementación (Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías, 2022). No obstante, una de las limitaciones es que puede resultar rígida en

contextos donde la flexibilidad y la adaptación son esenciales al centrarse en la planificación estructurada. Por tanto, se recomienda combinar el enfoque de marco lógico con otras metodologías más dinámicas, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

3.1.2 Teoría del cambio

La Teoría del cambio es una metodología centrada en la comprensión de los procesos mediante los cuales, una intervención específica genera el cambio social deseado. A diferencia del enfoque de marco lógico, que enfatiza la estructura y la organización de actividades, la teoría del cambio se concentra en identificar las relaciones causales entre las acciones emprendidas y los resultados esperados. Esta metodología invita a los gestores a reflexionar sobre los supuestos que sustentan la intervención, así como a considerar los factores externos que pueden influir en el éxito del proyecto (González y Jaráis, 2020).

Para implementar la teoría del cambio es fundamental comenzar por definir el impacto final que se pretende alcanzar por lo que es necesario formular una narrativa clara que explique cómo las actividades planificadas contribuirán a lograr dicho cambio. Posteriormente, se identifican los resultados intermedios que deben lograrse a lo largo del proceso y se establecen indicadores que permitan monitorear el progreso en cada etapa (Cajachagua ***et al.***, 2020).

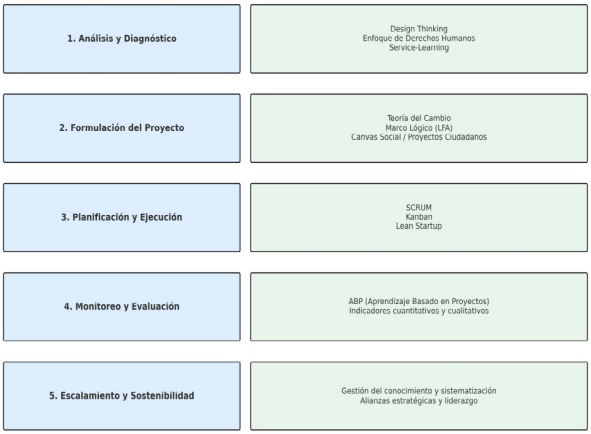
Aunque el marco lógico y la teoría del cambio difieren en sus enfoques y perspectivas, ambos pueden complementarse en la formulación de proyectos sociales integrales. Mientras el primero aporta claridad y precisión en la planificación operativa, el segundo ofrece una visión más amplia y reflexiva sobre el proceso de cambio social. Integrar ambos enfoques permite, no solo estructurar adecuadamente las actividades y recursos, sino también comprender el impacto a largo plazo de las intervenciones, favoreciendo así una gestión de proyectos más efectiva y sostenible.

3.1.3 Metodología híbrida para proyectos sociales

Imagina que tienes la misión de resolver un problema social importante. No hay una fórmula mágica, pero podemos combinar lo mejor de distintas formas de trabajar para lograr un impacto real. Esta metodología híbrida es como una caja de herramientas llena de recursos flexibles y colaborativos, diseñada para adaptarse a los cambios y alcanzar resultados concretos.

La metodología híbrida en investigación combina enfoques cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio, permitiendo una comprensión más completa y profunda de los fenómenos analizados. Esta integración aprovecha la objetividad y capacidad de generalización de los métodos cuantitativos junto con la riqueza descriptiva y contextualización que ofrecen los métodos cualitativos. Según Creswell y Plano Clark (2007), este enfoque se centra en la recopilación, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, proporcionando una comprensión más robusta de los problemas de investigación. La aplicación de metodologías híbridas es especialmente valiosa en áreas como la educación, la sociología y la dirección de empresas, donde la complejidad de los fenómenos requiere múltiples perspectivas para su análisis (Creswell y Plano Clark, 2007).

Figura 7. Metodología híbrida para proyectos sociales



Fuente: elaboración propia.

Fase 1: Análisis y diagnóstico

El primer paso en la implementación de esta metodología consiste en realizar un análisis exhaustivo del contexto social en el que se desarrollará el proyecto. Es fundamental comprender las necesidades de la comunidad, identificar problemas prioritarios y conocer sus causas profundas. Para lograrlo se utiliza un enfoque centrado en la empatía, inspirado en el *Design Thinking,* que permite involucrar a los actores comunitarios mediante entrevistas, encuestas y talleres participativos. De esta manera, se obtienen datos cualitativos y cuantitativos que facilitan un diagnóstico preciso y contextualizado.

Además, se realiza un mapeo detallado del contexto socioeconómico y normativo, siguiendo el enfoque de Derechos Humanos, hecho que garantiza que el proyecto tenga en cuenta factores estructurales y normativos que puedan influir en su implementación. En esta etapa también se identifican los actores clave que participarán en el proyecto, siguiendo principios del *Service-Learning*, lo que garantiza la integración de las personas directamente afectadas y el fortalecimiento de alianzas estratégicas.

Fase 2: Formulación del proyecto

La formulación del proyecto es una etapa crucial en la que se definen el propósito, los objetivos y los resultados esperados. Utilizando la Teoría del Cambio como marco conceptual, se establece una cadena lógica que explica cómo las acciones planificadas conducirán al impacto deseado. Esto permite estructurar el proyecto de manera coherente y orientada al logro de objetivos específicos.

Posteriormente, se emplea el Enfoque de Marco Lógico (LFA) para construir una matriz que detalle los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades clave. Esta herramienta facilita la planificación estructurada y clara del proyecto. Además, se utiliza un Canvas Social, una adaptación de la metodología Canvas y de Proyectos Ciudadanos, que permite visualizar de manera integral los recursos necesarios, los actores involucrados y los canales de comunicación más adecuados.

Fase 3: Planificación y ejecución

En esta etapa, el proyecto se despliega de manera ágil y eficiente integrando enfoques modernos de gestión. La metodología SCRUM se adapta para realizar ciclos cortos de implementación llamados sprints, donde cada sprint permite abordar una parte del proyecto y evaluar su progreso. Para garantizar una visión clara del avance, se emplea un tablero Kanban que permite visualizar el flujo de trabajo y las tareas en curso.

El enfoque *Lean Startup* también está presente en esta fase, promoviendo la validación continua de las estrategias mediante retroalimentación directa de la comunidad y la adaptación constante del proyecto. Así, se asegura que los recursos se utilicen de manera óptima y que las decisiones se basen en datos reales y en el aprendizaje continuo.

Fase 4: Monitoreo y evaluación

El monitoreo constante es esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. Durante toda la ejecución del proyecto se realizan evaluaciones periódicas inspiradas en el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) que permiten realizar ajustes inmediatos cuando sea necesario. Estas evaluaciones se realizan mediante talleres participativos en los que se recoge la percepción de los actores involucrados, garantizando que los resultados obtenidos estén alineados con las expectativas y necesidades comunitarias.

Además, se evalúan los impactos en términos de derechos y bienestar social, asegurando que el proyecto respete los principios fundamentales de derechos humanos y genere transformaciones positivas y sostenibles. La inclusión de la comunidad en esta evaluación es fundamental para obtener una retroalimentación genuina y promover el aprendizaje colectivo.

Fase 5: Escalamiento y sostenibilidad

Una vez alcanzados los objetivos del proyecto, es fundamental garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Para lograrlo se elabora una estrategia de documentación detallada que permita replicar el proyecto en otros contextos similares. Además, se busca asegurar la sostenibilidad financiera mediante la identificación de fuentes de financiamiento continuas, siguiendo principios de *Lean Startup*.

La vinculación institucional también juega un papel crucial en esta etapa. Se establecen alianzas estratégicas con actores clave, asegurando que el proyecto cuente con el respaldo necesario para mantenerse en el tiempo y expandirse a otras comunidades cuando sea posible.

3.1.4 Ejemplo práctico: reducción del abandono escolar en comunidades vulnerables

Fase 1: Análisis y diagnóstico

El proyecto inicia con un análisis profundo de la situación educativa en una comunidad vulnerable donde las tasas de abandono escolar son significativamente altas. Para comprender las razones detrás de este fenómeno, se llevan a cabo entrevistas con estudiantes, docentes, padres y líderes comunitarios. Se utilizan técnicas de ***Design Thinking*** para empatizar con la comunidad y comprender las dificultades que enfrentan los jóvenes. Además, se realiza un diagnóstico cuantitativo a través de encuestas para medir el impacto de factores socioeconómicos, familiares y educativos en el abandono escolar.

El análisis del contexto se complementa con la identificación de políticas educativas y normativas vigentes, bajo el enfoque de Derechos Humanos, asegurando que el proyecto no solo respete, sino que también promueva los

derechos fundamentales de los estudiantes. Asimismo, se identifican actores clave, como autoridades educativas, ONG y asociaciones comunitarias, siguiendo el enfoque de *Service-Learning* para fortalecer la colaboración y el compromiso colectivo.

Fase 2: Formulación del proyecto

El propósito del proyecto es reducir en un 30 % el abandono escolar en un plazo de dos años. Para lograrlo, se utiliza la teoría del cambio para identificar las acciones necesarias que impulsen una mayor permanencia escolar. La estrategia se fundamenta en ofrecer tutorías personalizadas, talleres de habilidades socioemocionales y programas de orientación vocacional. La cadena lógica de cambio establece que la intervención en estos tres pilares fortalecerá el vínculo de los estudiantes con la escuela y su proyecto de vida.

Posteriormente, se elabora una matriz de Marco Lógico (LFA) que incluye objetivos específicos, indicadores de éxito y actividades detalladas. Además, se utiliza el modelo Canvas Social para visualizar recursos disponibles, actores involucrados y vías de colaboración con entidades gubernamentales y privadas que apoyen el financiamiento y la sostenibilidad del proyecto.

Fase 3: Planificación y ejecución

Durante la ejecución, el proyecto se gestiona de manera ágil utilizando la metodología SCRUM. Se establecen ciclos cortos de implementación llamados sprints, cada uno con una duración de cuatro semanas. En cada sprint, se abordan actividades clave como la capacitación de tutores, el diseño de materiales educativos y la implementación de talleres comunitarios.

El seguimiento de tareas se realiza mediante un tablero Kanban, que permite monitorear el avance de cada actividad de manera visual y colaborativa.

Además, se adopta el enfoque *Lean Startup* para experimentar con diferentes estrategias de motivación escolar, ajustando las prácticas según los resultados obtenidos y el feedback continuo de los participantes.

Fase 4: Monitoreo y evaluación

El monitoreo continuo se lleva a cabo mediante talleres de evaluación participativa con estudiantes, padres y docentes. Se recopilan datos cualitativos y cuantitativos para medir el impacto de las tutorías y los talleres en el compromiso escolar de los jóvenes. La evaluación también considera el análisis de indicadores educativos, como el número de estudiantes que permanecen en el sistema educativo después de la intervención.

Para asegurar la calidad y pertinencia de las acciones, se realizan reuniones periódicas de retroalimentación comunitaria, siguiendo principios del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Esta práctica permite adaptar el enfoque cuando surgen dificultades o nuevas oportunidades de mejora.

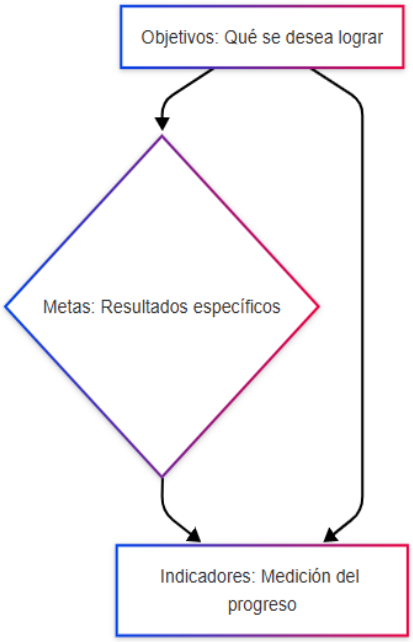
Fase 5: Escalamiento y sostenibilidad

Una vez cumplidos los objetivos iniciales, el proyecto se documenta en un manual de buenas prácticas, facilitando su réplica en otras comunidades con problemáticas similares. Se establecen alianzas con instituciones educativas y gubernamentales para asegurar la continuidad del programa de tutorías, integrando fuentes de financiamiento a largo plazo mediante convenios y patrocinios locales.

El enfoque de sostenibilidad también contempla la capacitación de líderes comunitarios y docentes en la metodología, hecho que garantiza que el conocimiento adquirido permanezca en la comunidad y fomente el empoderamiento social.

3.2. Definición de objetivos, metas e indicadores

Figura 8.Diagrama de flujo para alcanzar objetivos con metas e indicadores



Fuente: elaboración propia.

La definición clara de objetivos, metas e indicadores es fundamental para el éxito de cualquier proyecto social, dado que estos elementos orientan las acciones y permiten medir el progreso y el impacto alcanzado. Es indispensable que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, siguiendo el enfoque SMART (***Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound***). Los objetivos representan los resultados concretos que se esperan lograr al finalizar el proyecto. Es importante diferenciar entre el objetivo general y los objetivos específicos. El objetivo general expresa la finalidad última del proyecto, mientras que los

objetivos específicos detallan los resultados parciales que contribuyen al logro del objetivo general (González, 2023).

Por ejemplo, en un proyecto destinado a mejorar la salud infantil en una comunidad rural, un objetivo general formulado bajo el enfoque SMART podría ser: reducir en un 30 % la incidencia de enfermedades respiratorias en niños menores de cinco años de la comunidad de San Miguel, en un periodo de dos años comprendido entre 2025 y 2027. A partir de este objetivo general, se pueden establecer objetivos específicos como: realizar tres campañas anuales de vacunación infantil contra enfermedades respiratorias, como influenza y neumonía, durante el periodo 2025-2027, y ejecutar un programa educativo trimestral sobre higiene y prevención de enfermedades respiratorias, dirigido a padres y cuidadores, con una cobertura mínima del 80 % de las familias de la comunidad para diciembre de 2026. Estos objetivos, al ser formulados bajo el criterio SMART, permiten establecer con claridad las metas, evaluar el avance y tomar decisiones fundamentadas a lo largo del proyecto.

Para formular objetivos de manera efectiva, es esencial plantearse preguntas clave que permitan clarificar las metas que se desean alcanzar, a quién va dirigido el proyecto, cuál es el impacto esperado en la comunidad y en qué plazo se pretende lograr dichos resultados. Por ejemplo, un objetivo general podría estar orientado a mejorar las condiciones de salud de la población infantil en situación de vulnerabilidad en una comunidad específica, durante un período de dos años. Los objetivos específicos, en este contexto, podrían enfocarse en la realización de campañas de vacunación o la implementación de talleres educativos sobre salud e higiene.

Las metas representan los resultados concretos que se desean alcanzar en un tiempo determinado y pueden expresarse de manera cuantitativa o cualitativa. Las metas cuantitativas reflejan resultados numéricos, como el número de beneficiarios capacitados, mientras que las cualitativas están vinculadas a mejoras en el bienestar o la satisfacción de los participantes. Por ejemplo, una meta cuantitativa podría ser capacitar a doscientas madres en prácticas de higiene y prevención de enfermedades en el primer año del proyecto. El establecimiento de metas claras y alcanzables permite monitorear el progreso y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos (Avellaneda, 2020).

El uso de indicadores es indispensable para medir el grado de avance y el impacto de los objetivos propuestos. Los indicadores cualitativos permiten evaluar aspectos relacionados con percepciones, actitudes, cambios de comportamiento y niveles de satisfacción de los beneficiarios. Estos indicadores son útiles cuando el proyecto tiene un componente de cambio social o cultural que no puede medirse exclusivamente en términos numéricos. Por ejemplo, un indicador cualitativo puede ser el nivel de satisfacción de los beneficiarios con los servicios prestados, medido a través de entrevistas o encuestas de percepción.

Por otro lado, los indicadores cuantitativos se orientan a medir aspectos numéricos, tales como el número de participantes capacitados, el porcentaje de cobertura alcanzada o la reducción de casos de enfermedades en una comunidad específica. Un ejemplo claro de indicador cuantitativo es el porcentaje de niños vacunados en una comunidad determinada tras una campaña de salud pública (Navarro-Carrillo ***et al.***, 2018).

Para que los indicadores sean realmente efectivos, no solo deben estar claramente vinculados a los objetivos y metas previamente establecidos, sino que también deben seleccionarse de forma estratégica. Con frecuencia, se tiende a establecer más indicadores de los necesarios, lo cual puede generar una carga operativa innecesaria y dificultar el análisis. En este sentido, el United Nations Development Programme (UNDP) recomienda priorizar aquellos indicadores que realmente aporten valor para el seguimiento y la toma de decisiones, descartando aquellos cuya utilidad sea limitada (UNDP, 2009).

Una buena práctica en la creación de indicadores es realizar una evaluación costo-beneficio: analizar si los recursos requeridos para su recolección, procesamiento y análisis justifican la información que proveen. En ocasiones, el costo de medir un indicador puede ser superior al impacto que tendría no contar con dicho indicador.

Entre las fuentes de verificación más confiables se incluyen los registros administrativos, los informes técnicos, las encuestas estructuradas y la observación directa en el campo. También es crucial definir con claridad la frecuencia de recolección de datos y asignar responsables específicos para su monitoreo y análisis.

Finalmente, el uso combinado de indicadores cualitativos y cuantitativos ofrece una visión más integral del proyecto, permitiendo captar, tanto los resultados medibles, como las percepciones de los beneficiarios. Esta complementariedad contribuye a una comprensión más profunda de los efectos sociales de la intervención, facilitando una evaluación más robusta y basada en evidencia empírica (Miranda ***et al.***, 2018).

3.3. Planificación de recursos y gestión del presupuesto

La planificación de recursos y la gestión del presupuesto son elementos fundamentales en la formulación de proyectos sociales porque garantizan una administración eficiente y efectiva de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Esta planificación no solo asegura la sostenibilidad del proyecto, sino que también promueve la transparencia y la rendición de cuentas ante los actores involucrados y las entidades financiadoras.

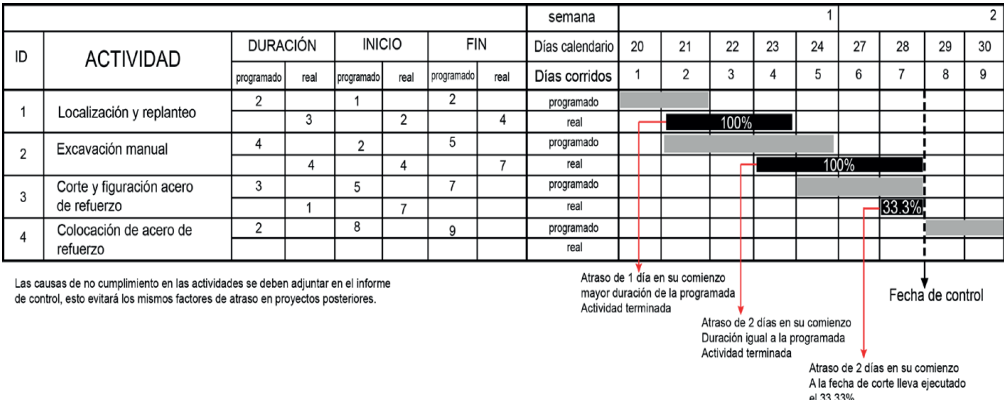
El cronograma es una herramienta esencial en la planificación de proyectos porque permite organizar las actividades de manera secuencial y temporal, identificando hitos clave y plazos de entrega. Según la ***Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*** (PMBOK Guide) del Project Management Institute (PMI, 2021), el cronograma debe estructurarse considerando, tanto la disponibilidad de recursos, como la duración y los costos estimados de cada tarea, con el fin de proporcionar al equipo una visión clara de sus responsabilidades y tiempos de ejecución.

Para lograr lo anterior es importante aplicar técnicas de estimación adecuadas. La técnica más comúnmente utilizada es la estimación análoga, que se basa en datos históricos de proyectos similares. Aunque es útil en fases iniciales por su rapidez, también presenta un mayor margen de error. Por esta razón, se recomienda complementar o sustituir esta técnica con métodos más precisos como la estimación paramétrica que utiliza relaciones estadísticas,

o la estimación ascendente, que descompone las tareas en componentes detallados para calcular duración y costos desde la base.

Además, se sugiere llevar un registro sistemático de las estimaciones iniciales y de los valores reales de duración y costos durante la ejecución del proyecto. Esta práctica permite identificar desviaciones, analizar sus causas y mejorar la precisión en futuros proyectos. La comparación entre lo planificado y lo ejecutado, por medio de herramientas como el diagrama de Gantt, facilita una visualización clara del avance del proyecto y apoya la toma de decisiones informadas.

Figura 9. Diagrama Gantt para gestión de proyectos



Fuente: elaboración propia.

Para ilustrar la planificación de recursos en un proyecto social, consideremos el ejemplo de una campaña comunitaria de salud dirigida a promover la vacunación en comunidades rurales. La fase de planificación comienza con la identificación de necesidades mediante encuestas comunitarias y reuniones con líderes locales, lo que permite definir el alcance del proyecto y priorizar áreas de intervención. A continuación, se establecen reuniones con profesionales de salud y voluntarios para capacitación específica en procedimientos de vacunación y manejo de materiales médicos.

Una vez definidas estas actividades, se construye el cronograma aplicando el método de la ruta crítica (CPM), que ayuda a identificar tareas esenciales como la logística de transporte, la coordinación con centros de salud y la distribución de materiales educativos. Para esto se pueden utilizar herramientas de gestión de proyectos como Microsoft Project o Trello, que permiten visualizar el cronograma a través de diagramas de Gantt y establecer alertas de cumplimiento de plazos. Esto garantiza que las jornadas de vacunación se realicen conforme a lo planeado, evitando retrasos que puedan afectar la cobertura poblacional.

3.3.1 Estimación de costos y fuentes de financiamiento

Imagínate que estás planeando un viaje largo. Para que todo salga bien, necesitas saber cuánto dinero vas a gastar y cuánto tiempo te va a tomar llegar a tu destino. De la misma manera, la gestión exitosa de proyectos sociales depende, en gran medida, de una estimación cuidadosa de costos y duraciones. Este proceso no es solo una cuestión de números; es la base que asegura que el proyecto sea viable y sostenible a largo plazo. Para lograrlo, es fundamental analizar a fondo todos los recursos necesarios, tanto los costos directos como los indirectos. Esto significa que se debe considerar, desde el personal y los materiales hasta la logística, la administración y los gastos operativos.

Ahora bien, ¿cómo hacemos esta estimación? El PMI (2021) nos ofrece herramientas valiosas. Por ejemplo, podemos usar la "estimación análoga", que se basa en la experiencia de proyectos similares anteriores. Es como aprender de los viajes de otros para planificar el nuestro. También está la "estimación paramétrica", que utiliza relaciones estadísticas para predecir costos con mayor precisión, como usar una fórmula para calcular el consumo de gasolina según la distancia. Y finalmente, la "estimación ascendente", que construye el costo total sumando los costos individuales de cada actividad, como sumar el precio de cada comida y cada noche de hotel. Esta última es muy útil en proyectos sociales, donde a menudo podemos dividir el trabajo en tareas más pequeñas y manejables.

Pero no solo importa el dinero, también el tiempo. Para estimar la duración de las actividades, el método de los tres valores, o técnica PERT (Program Evaluation and Review Technique), es muy útil para manejar la incertidumbre. Imagina que estás estimando cuánto tiempo te tomará llegar a una ciudad: puedes considerar el escenario optimista (si todo sale perfecto), el más probable (lo que suele pasar) y el pesimista (si hay retrasos). Al ponderar estas tres estimaciones, obtenemos una duración esperada más realista. Esta técnica, desarrollada originalmente por la Marina de los Estados Unidos, nos ayuda a mejorar la precisión de nuestro cronograma y a prepararnos para los posibles contratiempos (PMI, 2021).

Finalmente, no podemos olvidar la importancia de asegurar el financiamiento. Ya sea a través de fondos públicos, cooperación internacional, donaciones o recursos propios, una planificación financiera rigurosa es esencial. Es como tener un mapa financiero que nos permite anticipar posibles obstáculos y asegurar que nuestro proyecto llegue a su destino, contribuyendo así a la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

Siguiendo con el ejemplo de la campaña comunitaria de salud, los costos asociados pueden incluir la compra de vacunas y materiales médicos, el pago de honorarios del personal de salud, los gastos logísticos para el transporte de insumos y el material educativo necesario para sensibilizar a la comunidad. Además, es fundamental prever gastos administrativos, como el alquiler de espacios o la compra de dispositivos de refrigeración para el almacenamiento seguro de vacunas.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, es fundamental no solo diversificarlas para reducir riesgos financieros, sino también considerar los periodos de desembolso del dinero dentro del ciclo del proyecto. Estos tiempos de liberación de recursos pueden influir directamente en la programación de las actividades, por lo que su planificación debe estar alineada con el cronograma general. Entre las fuentes posibles se incluyen los aportes gubernamentales, las donaciones de organizaciones no gubernamentales (ONG) y las contribuciones comunitarias, todas ellas clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Por ejemplo, los fondos asignados por el gobierno local podrían estar destinados a cubrir la adquisición de vacunas, mientras que las ONG pueden proporcionar materiales educativos y personal técnico especializado. Sin embargo, si estos recursos no se desembolsan oportunamente, las actividades programadas pueden verse retrasadas, afectando la eficiencia general del proyecto. En este contexto, las actividades de autofinanciamiento, como las campañas de recaudación comunitaria, pueden representar una alternativa flexible para cubrir gastos menores o imprevistos.

En suma, la gestión del cronograma y la gestión de los costos del proyecto se retroalimentan constantemente. Por ello, una planificación financiera realista, ajustada a los tiempos de ejecución, resulta clave para asegurar la coherencia entre lo técnico, lo económico y lo operativo.

3.3.2 Monitoreo y control presupuestario

Durante la ejecución del proyecto, el monitoreo continuo es esencial para asegurar que los recursos financieros y temporales se utilicen de forma eficiente y alineada con lo planificado. Para lograrlo, es recomendable implementar informes financieros y técnicos periódicos que permitan identificar desviaciones presupuestarias o del cronograma y aplicar medidas correctivas de manera oportuna. Esto es especialmente relevante en campañas comunitarias, donde los costos pueden fluctuar debido a factores imprevistos como el aumento de precios de insumos médicos o dificultades logísticas en su distribución.

Entre las herramientas más utilizadas para el control integrado de costos y tiempos se encuentran la curva S, la técnica de valor ganado (*Earned Value Management, EVM*) y la técnica de cronograma ganado (Earned Schedule Management, ESM). La curva S permite visualizar gráficamente la relación entre el tiempo y los costos acumulados del proyecto, comparando lo planificado, lo ejecutado y lo realmente gastado. Por ejemplo, en una campaña de

vacunación, si la curva de ejecución real se desvía significativamente por debajo de la curva planificada, puede indicar retrasos o subejecución del presupuesto, lo que alerta sobre la necesidad de reprogramar actividades o reasignar recursos (PMI, 2021).

La técnica de valor ganado permite medir el rendimiento del proyecto a partir de tres variables clave: el valor planificado (PV), el valor ganado (EV) y el costo real (AC). Si, por ejemplo, al mes dos de una intervención comunitaria se tenía previsto ejecutar el 40 % del presupuesto (PV), pero solo se ha logrado un 25 % del trabajo esperado (EV) y ya se ha gastado el 50 % del presupuesto (AC), se evidencia una baja eficiencia en el uso de recursos, lo que puede reflejarse en indicadores como el índice de desempeño de costos (CPI < 1) (PMI, 2021).

Por su parte, el cronograma ganado se enfoca en medir el desempeño temporal del proyecto. Utiliza las mismas variables de la técnica de valor ganado, pero en lugar de centrarse en el costo, permite saber si las actividades están avanzando a tiempo. Si el valor ganado indica que se han completado actividades correspondientes a una fecha posterior a la actual, el proyecto va adelantado; si el valor se ubica en fechas anteriores, el proyecto está retrasado (PMI, 2021).

El uso de herramientas digitales, como software de gestión de proyectos y plataformas de control financiero, facilita la aplicación de estas metodologías al permitir el seguimiento automatizado de ingresos, egresos, cronogramas y niveles de avance. Esto no solo optimiza la gestión de los recursos, sino que también fortalece la transparencia y la rendición de cuentas ante las entidades financiadoras y la comunidad beneficiaria.

3.4. Identificación y gestión de riesgos

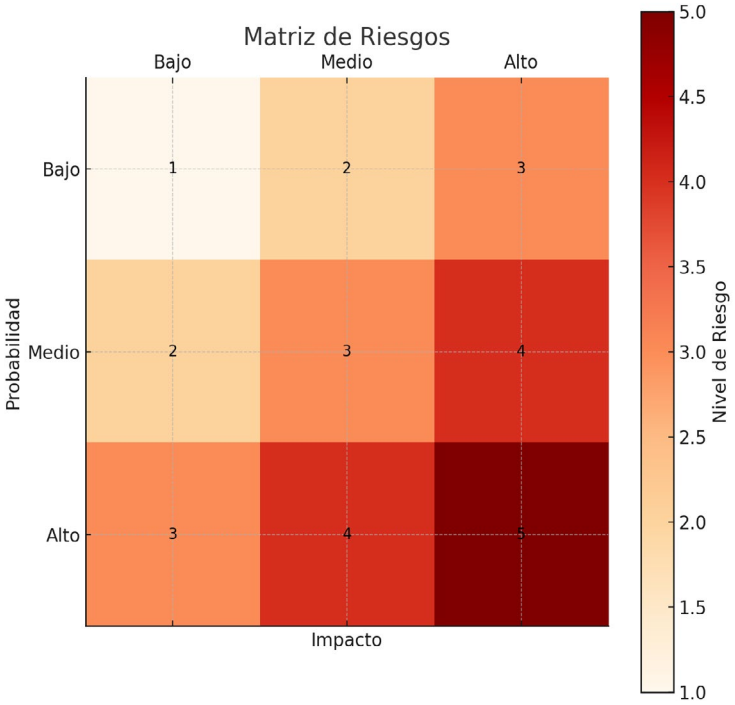
La identificación y gestión de riesgos es un componente fundamental en la formulación de proyectos sociales, ya que permite anticipar posibles problemas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Una adecuada gestión de riesgos implica no solo identificar los factores que podrían generar obstáculos, sino también diseñar estrategias efectivas para mitigar sus efectos. La anticipación de riesgos contribuye a fortalecer la sostenibilidad del proyecto y a garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles (Rojas ***et al.***, 2018).

El proceso de identificación de riesgos debe iniciarse en la fase de planificación del proyecto, mediante el análisis de todos los factores internos y externos que puedan influir en su ejecución. Es esencial considerar elementos como la viabilidad financiera, la disponibilidad de recursos humanos, los factores socioeconómicos y políticos del entorno, así como las variables técnicas inherentes al proyecto. El equipo responsable debe llevar a cabo un ejercicio reflexivo y colaborativo, en el que se identifiquen tanto los riesgos más probables como aquellos de mayor impacto potencial (Gálvez, 2018).

3.4.1 Herramientas para el análisis de riesgos (matriz de riesgos)

Una de las herramientas más utilizadas para el análisis de riesgos es la matriz de riesgos, que permite categorizar y priorizar los riesgos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el proyecto. La matriz facilita la evaluación objetiva de cada riesgo, asignando un valor que permite determinar cuáles deben ser abordados con mayor urgencia. Esta herramienta se estructura comúnmente en un formato de doble entrada, donde una dimensión corresponde a la probabilidad del riesgo (baja, media, alta) y la otra al impacto (leve, moderado, grave) (Madrid y Serrano, 2019).

Figura 10. Ejemplo de matriz de riesgos



Fuente: elaboración propia.

El análisis de riesgos mediante esta matriz permite establecer planes de acción específicos para cada categoría, lo que garantiza una respuesta oportuna y efectiva ante situaciones adversas. Además, la matriz debe actualizarse periódicamente a lo largo del ciclo del proyecto, dado que las condiciones pueden variar y surgir nuevos riesgos que requieran atención inmediata.

3.4.2 Planes de contingencia y estrategias de mitigación

Una vez identificados y categorizados los riesgos, es esencial diseñar planes de contingencia que funcionen como nuestro bote salvavidas ante los escenarios más críticos. Estos planes deben articular acciones concretas para reducir el impacto negativo en caso de materialización del riesgo. Por ejemplo, ante el riesgo de falta de financiamiento, un plan de contingencia podría contemplar la búsqueda de fondos adicionales o la reestructuración presupuestaria, reorganizando la carga para optimizar los recursos disponibles (Laverde ***et al.***, 2018). Es importante tener en cuenta que, si bien los planes de contingencia solo se activan en caso de que el riesgo se materialice, su ejecución puede implicar modificaciones importantes en la línea base del cronograma y del presupuesto del proyecto, generando ajustes en las metas temporales y financieras previamente establecidas.

Por su parte, las estrategias de mitigación actúan como nuestros escudos protectores, buscando disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o minimizar sus efectos adversos. Esto puede lograrse mediante la capacitación del equipo —fortaleciendo nuestra tripulación—, la diversificación de fuentes de financiamiento —diversificando nuestras provisiones— o el establecimiento de alianzas estratégicas que fortalezcan el respaldo institucional del proyecto —estableciendo alianzas con otros barcos— (Garcés y Ayora, 2020). A diferencia de los planes de contingencia, las estrategias de mitigación se aplican desde el inicio del proyecto y sus costos y tiempos deben estar previstos en la planificación, dado que afectan directamente tanto el cronograma como el presupuesto.

En ambos casos, es fundamental considerar la inclusión de reservas de contingencia y reservas de gestión, las cuales son producto del análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos. Las reservas de contingencia están destinadas a cubrir eventos identificados y planificados, mientras que las reservas de gestión contemplan imprevistos no identificados previamente. Aunque algunas organizaciones manejan estos valores de forma estandarizada, se recomienda calcularlas específicamente para cada proyecto, asegurando así una respuesta adecuada y realista frente a la incertidumbre (PMI, 2021).

El monitoreo continuo es esencial para garantizar que las estrategias de mitigación estén funcionando según lo previsto y que nuestro bote mantenga el rumbo. Esto implica realizar evaluaciones periódicas del estado de los riesgos y ajustar los planes de contingencia cuando sea necesario. La documentación de los aprendizajes derivados del manejo de riesgos, nuestro diario de navegación también es crucial, ya que permite acumular experiencia institucional y fortalecer proyectos futuros mediante la incorporación de lecciones aprendidas (Osorio ***et al.***, 2019).

En definitiva, la identificación y gestión de riesgos —equipar nuestro bote con las herramientas necesarias— no solo contribuye a la eficiencia del proyecto, sino que también fortalece su sostenibilidad y resiliencia ante escenarios cambiantes. La gestión de riesgos no debe recaer únicamente en la figura del líder del proyecto, sino que constituye una responsabilidad compartida por todo el equipo. Por ello, es fundamental asignar roles y responsabilidades específicas de acuerdo con las capacidades y funciones de cada miembro, de modo que todos puedan contribuir activamente a la prevención, monitoreo y respuesta ante los riesgos identificados. Este enfoque preventivo garantiza que el equipo de trabajo cuente con herramientas prácticas y efectivas para enfrentar cualquier tormenta que pueda surgir durante la ejecución del proyecto.

Referencias

Álvarez, F. y Jiménez, A. (2018). F*ormulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico.* Fondo Editorial Universidad Católica.

Avellaneda, S. (2020). Indicadores y exigibilidad de los derechos económicos, sociales y culturales: requisitos, potencialidades y contextos en España. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales, 10*(2), 561–594. https://doi.org/10.46661/lexsocial.5077

Cajachagua, M., Mamani, R., Miranda, K. y Dávila, R. (2020). Educación interprofesional: Vivencias de los estudiantes en la ejecución de proyectos de desarrollo social. *Revista Cubana de Enfermería, 36*(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192020000200005&lng=es&tlng=es

Creswell, J. y Plano, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications. https://doi.org/10.1111/j.1753-6405.2007.00096.x

Calvo, L., Centeno, M., Colmenero, E., García, P., Fernández, A., López, L., Marqués, M., Marín, M., Mateos, L., Mauriz, J., Rúa, F., Valencia, R., Valladares, L., Valle, M. del P. y Razquin, B. (2017). Incorporación de la metodología "Service-learning" en la Facultad de Ciencias Biológicas y Ambientales de la Universidad de León. *Teaching & Learning Innovation Journal, 1,* 14–18. https://doi.org/10.18002/tele(in)2j.v1i0.5147

Díaz, S., Unger, N., y Robaina, D. (2020). Metodología para evaluar las gestiones de proyecto y del conocimiento en una Universidad. *Visión de Futuro, 24*(1), 93-113. https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/362/262

Gálvez, J. (2018). Metodología para la distribución de riesgos en proyectos de concesiones viales de quinta generación en Colombia. *Sotavento M.B.A., (32)*, 44–56. https://doi.org/10.18601/01233734.n32.04

Garcés, M. y Ayora, A. (2020). Gestión de riesgos y resiliencia de las estructuras sociales. *bie3: Boletín IEEE (Instituto Español de Estudios Estratégicos), (18)*, 1163-1175. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7552105

González, A. (2023). Los tipos de capital social bonding, bridging y linking: una revisión de los indicadores cuantitativos utilizados para su operacionalización. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales, (58)*, 75-97. https://doi.org/10.5944/empiria.58.2023.37381

González, A. y Jaráiz, G. (2020). Las políticas de inclusión social en Andalucía desde la perspectiva discursiva y lexicométrica. Un análisis comparativo del discurso técnico-político. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales, (45)*, 75–111. https://doi.org/10.5944/empiria.45.2020.26305

Laverde, C., Puente, E., Noroña, M. y Molina, I. (2018). Gestión técnica de riesgos laborales en un concesionario de vehículos. *INNOVA Research Journal, 3*(9), 125-140. http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index

López, S., Lesmes, L., Ochoa, M., Lino, J. y Reyes, T. (2020). Generación de proyectos de emprendimiento aplicando la metodología Design Thinking. *Tecnología Educativa, 7*(1), 86-91 https://doi.org/10.32671/terc.v7i1.21

Madrid, R. y Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos: ¿En qué consiste, ¿cómo se construye, ¿cómo se gestiona? *Revista de contabilidad y dirección, (28)*, 57-68. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7174716

Miranda, R., Betancourt, Y. y Santos, L. (2018). Indicadores de evaluación del desempeño ambiental en una organización cubana. *Revista Ingeniería Industrial, 17*(2), 149-170. https://doi.org/10.22320/S07179103/2018.09

Navarro-Carrillo, G., Valor-Segura, I. y Moya, M. (2018). Clase social y bienestar subjetivo: el rol mediador de la incertidumbre emocional. *Psicología Conductual, 26*(3), 457-472. https://www.imrpress.com/journal/bp/26/3/pii/20182603457

Osorio, J., Merizalde, J., Castro, F. y Castro, E. (2019). Modelo logístico para aproximar Curvas S de planeación de proyectos de alcantarillado. *Gaceta Técnica, 20*(2), 35-50. https://www.redalyc.org/journal/5703/570362486004/html/

Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía PMBOK). PMI.

Ríos-Gutiérrez, D. y Sánchez-Macías, A. (2022). Propuesta de una metodología de desarrollo proyectual en el ámbito de la responsabilidad social para la enseñanza en arquitectura. *European Scientific Journal, ESJ, 18*(25). https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p1

Rojas, L., González, A., Rivero, J., Yglesia, A., y Montes de Oca, N. (2018). Procedimiento para la gestión de riesgos de los procesos de un sistema de gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2*(3), 210-232.

United Nations Development Programme (UNDP). (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. UNDP. https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results

Capítulo 4

Implementación y monitoreo

La implementación de proyectos sociales representa el momento crucial donde las ideas, cuidadosamente planificadas en etapas previas, se materializan a través de acciones concretas y coordinadas. Es en esta fase donde los objetivos establecidos se transforman en actividades que impactan directamente en las comunidades, por lo que la estrategia de ejecución debe ser clara, flexible y participativa. La planificación detallada y la gestión eficiente de los recursos son fundamentales para asegurar el éxito del proyecto, pero igualmente relevante es el monitoreo continuo. Este seguimiento permite identificar desviaciones tempranas y realizar ajustes oportunos que eviten el fracaso.

Es importante destacar que el monitoreo y control es un proceso transversal a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, es decir, debe realizarse desde el inicio y durante la planificación, no solo durante la ejecución. Como bien afirmaba Henry Ford, "lo que no se controla, no se puede mejorar", una frase que resume la importancia de contar con mecanismos de seguimiento desde los primeros pasos de la formulación. La principal herramienta de monitoreo es el plan, y es aquí donde se evidencia la importancia de la planificación, dado que nos ayuda a identificar las desviaciones del proyecto en relación

con todas las restricciones que se hayan incluido en su construcción. De esta forma, la planificación no solo guía la ejecución, sino que se convierte en el referente clave para el monitoreo y el control eficiente, asegurando la coherencia y pertinencia de cada acción emprendida.

Una herramienta poderosa en esta etapa es el monitoreo participativo, el cual fomenta la integración de actores locales y refuerza el sentido de apropiación del proyecto. Este enfoque busca promover el control ciudadano y la rendición de cuentas, fortaleciendo el vínculo entre la comunidad y los responsables del proyecto. Un claro ejemplo de esta estrategia lo representa la metodología de Instancias de Monitoreo Participativo (IMP), que establece un sistema en el que los actores comunitarios colaboran activamente en la supervisión de los resultados y el impacto logrado. Esta metodología enfatiza la creación de equipos locales de monitoreo que ejecuten auditorías comunitarias y evalúen el cumplimiento de los objetivos planteados (Saavedra, 2015).

Además, el uso de tecnologías digitales como redes sociales puede facilitar la comunicación y el intercambio de información en proyectos de gran envergadura. Por ejemplo, en proyectos educativos se ha utilizado la plataforma Facebook como un recurso estratégico para fomentar la autogestión y el trabajo autónomo, demostrando ser una herramienta útil para conectar a los participantes y fortalecer el monitoreo continuo (Manca y Ranieri, 2016).

La implementación y el monitoreo continuo permiten garantizar la transparencia y el buen uso de los recursos invertidos, maximizando el impacto social del proyecto y asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Un enfoque participativo y tecnológico no solo facilita la gestión eficiente, sino que también fortalece la cohesión comunitaria y la rendición de cuentas, elementos esenciales en cualquier intervención social de gran alcance.

4.1. Estrategia de ejecución

La implementación de un proyecto social requiere una planificación detallada y una estrategia clara que permita traducir las ideas en acciones concretas. Para asegurar la eficiencia en el uso de recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos, es fundamental considerar cada etapa del proceso de ejecución con un enfoque reflexivo y práctico.

La primera fase consiste en la preparación inicial, en la cual se realiza una revisión exhaustiva del plan de acción, asegurando que todos los recursos y compromisos estén claramente identificados y asignados. Este paso es esencial para prevenir contratiempos futuros y garantizar que los objetivos estén alineados con los recursos disponibles. Es fundamental que el equipo de trabajo conozca y entienda, tanto el propósito del proyecto, como los roles y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

Posteriormente, la asignación de recursos constituye una fase crítica en la que se distribuyen los recursos humanos, financieros y materiales de manera estratégica, priorizando aquellas actividades consideradas fundamentales para el éxito del proyecto. Esta tarea debe ejecutarse con una visión clara de eficiencia y optimización, evaluando continuamente la pertinencia de cada recurso asignado.

La coordinación con aliados y participantes es otro elemento esencial en la estrategia de ejecución. El establecimiento de redes de colaboración robustas permite fortalecer la cohesión del proyecto y maximizar el impacto de las acciones implementadas. Para ello, resulta conveniente establecer acuerdos claros desde el inicio, promoviendo un trabajo conjunto y alineado en torno a los objetivos comunes.

Finalmente, una supervisión inicial efectiva es clave para identificar cualquier desvío respecto al plan original. El monitoreo continuo en las primeras etapas ofrece la oportunidad de realizar ajustes oportunos que eviten complicaciones mayores en fases posteriores. Según Carrasco y Villegas (2019), la implementación de estrategias efectivas de monitoreo garantiza

la identificación temprana de desviaciones y la optimización de recursos en proyectos sociales complejos.

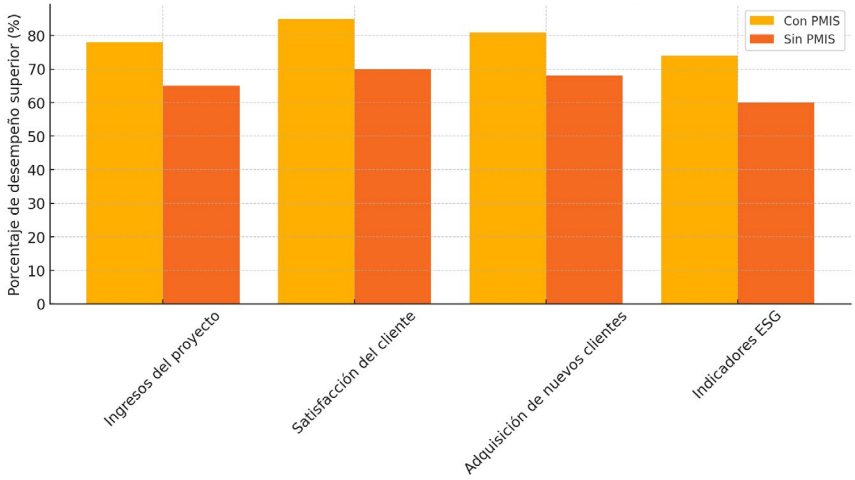
4.2. Monitoreo de avances y reporte de resultados

El monitoreo de los avances en el proyecto es fundamental para garantizar que el proceso de ejecución avance conforme a lo planificado. Para ello, se utilizan indicadores de desempeño que permiten medir el progreso de manera objetiva y cuantificable. Es fundamental definir, desde el inicio, qué aspectos serán evaluados y con qué frecuencia, estableciendo para esto, mecanismos claros de recopilación de datos y análisis de resultados.

Un componente clave en esta tarea lo constituyen los hitos y puntos de control. Los hitos son eventos significativos dentro del cronograma del proyecto que marcan el cumplimiento de entregables importantes o el cierre de una fase crítica. Por otra parte, los puntos de control son instancias formales de revisión que permiten verificar el estado del proyecto, evaluar desviaciones y tomar decisiones informadas sobre posibles ajustes. Ambos elementos funcionan como marcadores estratégicos que facilitan la trazabilidad del avance y permiten anticipar problemas antes de que se conviertan en obstáculos mayores. La identificación temprana de desviaciones en estos momentos clave favorece la implementación oportuna de medidas correctivas y fortalece la gobernanza del proyecto.

El uso de herramientas tecnológicas en el monitoreo de proyectos no solo optimiza el seguimiento, sino que también facilita la toma de decisiones basadas en datos en tiempo real.

Figura 11. Gráfico sobre el impacto del uso de PMIS en el éxito del proyecto



Fuente: Adaptado de Project Management Institute & PwC (2021). *Es medir lo importante*. https://www.pmi.org/learning/library/es-medir-lo-importante-13635

Un estudio realizado por el Project Management Institute (PMI) y PwC (2022) reveló que las organizaciones que implementan tecnologías para medir eficazmente el impacto de sus proyectos utilizan, en promedio, 8,3 métricas, en comparación con solo 6,5 métricas en aquellas que no emplean dichas tecnologías. Además, estas organizaciones reportaron un mejor desempeño en términos de ingresos, satisfacción del cliente y adquisición, así como en indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar sistemas de información para la gestión de proyectos (PMIS) como herramientas clave para mejorar la eficiencia operativa y el éxito general de los proyectos.

4.3. Comunicación y motivación del equipo

Una comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier proyecto social, dado que fomenta la transparencia y el sentido de pertenencia entre los participantes. La comunicación debe planificarse, tanto a nivel interno como externo, garantizando que todos los involucrados estén al tanto de los avances y de los retos que puedan surgir.

Para asegurar una comunicación interna efectiva es recomendable implementar canales de diálogo abiertos y accesibles, como reuniones periódicas o plataformas colaborativas que fomenten la involucración de todos. En cuanto a la comunicación externa, resulta imprescindible transmitir los logros y los desafíos del proyecto a los grupos de interés, generando confianza y respaldo continuo.

Además de la comunicación, la motivación del equipo es un aspecto crucial. Es vital generar un ambiente de trabajo en el que cada miembro se sienta valorado y comprometido con el objetivo común. Las dinámicas grupales, los espacios de retroalimentación y el reconocimiento de los logros alcanzados contribuyen significativamente a mantener la cohesión del equipo. Según Ramos ***et al.*** (2021), promover el sentido de pertenencia a través de estrategias de comunicación abierta incrementa el compromiso del equipo y favorece el logro de objetivos sociales.

4.4. Ajustes y retroalimentación en tiempo real

La naturaleza dinámica de los contextos sociales exige una gestión de proyectos que trascienda la mera ejecución lineal. Los proyectos sociales, inmersos en realidades complejas y cambiantes, deben cultivar una capacidad de adaptación proactiva. En este sentido, la implementación de

estrategias flexibles de gestión del cambio se convierte en un imperativo para responder eficazmente a las fluctuaciones del entorno.

Un elemento fundamental para esta adaptación es integrar un proceso de mejora continua. En lugar de limitarse a una evaluación final, se busca que la retroalimentación sea una herramienta constante, permitiendo a los proyectos navegar por la incertidumbre y aprovechar las oportunidades que surgen. Este enfoque iterativo facilita la identificación temprana de problemas y la realización de ajustes oportunos, manteniendo la esencia y efectividad del proyecto.

Este proceso debe concebirse como un diálogo enriquecedor. No solo se enfoca en detectar errores, sino que también destaca y fortalece los aspectos positivos del proyecto. Para lograrlo, los líderes deben fomentar una cultura de crítica constructiva y aprendizaje colectivo. La creación de espacios seguros para el diálogo y la reflexión ayuda a identificar patrones, generar conocimiento y aplicar mejoras sostenibles.

Integrar este enfoque en todas las etapas del proyecto, no solo optimiza su desempeño, sino que también asegura su sostenibilidad a largo plazo. Al adoptar un enfoque de aprendizaje continuo, los proyectos pueden anticipar y responder a los desafíos, maximizando su impacto en las comunidades. Como señalan Sánchez-Barroso ***et al.*** (2020), "la adaptación continua y el ajuste estratégico en proyectos sociales garantizan la sostenibilidad y el impacto a largo plazo". Por lo tanto, la retroalimentación en tiempo real es esencial para construir proyectos sociales resilientes, relevantes y transformadores.

Referencias

Carrasco, A. y Villegas, F. (2019). Estrategia de Operación de Subestaciones en la Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública Unidad de Negocio Milagro: Caso Subestación Marcelino Maridueña. *European Scientific Journal, ESJ, 15*(6), 456. https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n6p456

Manca, S. y Ranieri, M. (2016). Facebook and the others. Potentials and obstacles of social media for teaching in higher education. *Computers & Education, 95*, 216–230. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.01.012

Project Management Institute y PwC. (2022, marzo 11). Medir lo importante: Por qué necesita cambiar su perspectiva sobre el éxito del proyecto. *Thought Leadership Series.* https://www.pmi.org/learning/library/es-medir-lo-importante-13635

Ramos, A., Torres, E., Alonso, A. y Segundo, L. (2021). Implementación de acciones de responsabilidad social en las empresas micro y pequeñas de los municipios Atlautla, Ozumba y Amecameca. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica, 5*(1), 117–134. https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.1.106

Saavedra, J. (2015). Instancias de monitoreo participativo (IMP): ¿Cómo incrementar participación y control ciudadano en los proyectos de intervención territorial? *TS Cuadernos de Trabajo Social, (10)*, 11-17. https://www.tscuadernosdetrabajosocial.cl/index.php/TS/article/view/2

Sánchez-Barroso, G., González-Domínguez, J., Badilla-Murillo, F., Aunión-Villa, J., Sanz-Salcedo, J., Carrasco-Amador, J. y Cañito-Lobo, J. (2020). Implementación del aprendizaje basado en proyectos a través de la tecnología BIM. *Advances in Building Education, 4*(2), 34-41. https://doi.org/10.20868/abe.2020.2.4462

Capítulo 5

Evaluación, rendición de cuentas y sostenibilidad

Más allá de la mera conclusión de una intervención comunitaria, la evaluación de proyectos sociales se erige como un proceso dinámico y esencial para comprender a fondo su impacto y efectividad. Constituye una herramienta indispensable para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, al tiempo que proporciona información valiosa para la toma de decisiones futuras y fortalece la rendición de cuentas ante los actores involucrados y la comunidad beneficiaria.

La adopción de metodologías rigurosas y participativas permite trascender la simple medición de logros, facilitando la identificación de áreas de mejoramiento que aseguren la sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, destacan enfoques innovadores como la aplicación de técnicas de ***soft computing*** y lógica borrosa que permiten evaluar factores complejos y ambiguos, como la sostenibilidad medioambiental, económica y social (Martín, 2011). Asimismo, la evaluación de impacto social, mediante estrategias participativas, involucra activamente a los beneficiarios en la identificación de logros y oportunidades de mejora, fortaleciendo el sentido de apropiación y el compromiso colectivo, como se evidencia en el proyecto San Carlos Borromeo (Marín ***et al.***, 2005).

Por otro lado, iniciativas como la Cátedra Inditex-UDC de Sostenibilidad demuestran el poder del aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimientos en la implementación de proyectos sostenibles y educativos (Mato-Santiso ***et al.***, 2019). Estas experiencias subrayan la importancia de integrar la evaluación como un componente continuo en cada etapa del proyecto social, garantizando la transparencia en la gestión de recursos y la sostenibilidad de las iniciativas a largo plazo.

5.1. Evaluación de resultados e impacto

La evaluación de proyectos sociales es un proceso esencial para medir los resultados alcanzados y el impacto generado en las comunidades beneficiarias. Esta evaluación no solo permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sino que también proporciona información valiosa para el aprendizaje institucional y la toma de decisiones futuras. Para garantizar su efectividad, es fundamental aplicar métodos de evaluación adecuados, tales como la evaluación *ex-post*, la evaluación intermedia y otras metodologías participativas que involucren a los actores locales.

5.1.1 Métodos de evaluación

La evaluación *ex-post* es una herramienta fundamental para analizar los resultados una vez concluido el proyecto. Este tipo de evaluación permite identificar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones realizadas. Según Gutiérrez (2018), en la evaluación de proyectos sociales en el ámbito agropecuario en Bolivia, se identificó que la sostenibilidad de las iniciativas fue limitada debido a la falta de planificación integral y monitoreo constante durante la fase de implementación.

Asimismo, la evaluación intermedia permite monitorear el progreso durante la ejecución del proyecto, proporcionando datos actualizados que facilitan la toma de decisiones oportunas. Esta metodología permite realizar ajustes y modificaciones necesarias en función de los resultados parciales obtenidos. Una buena práctica es integrar indicadores de sostenibilidad y cambio social que reflejen los avances hacia los objetivos establecidos, tal como sugiere la experiencia documentada en proyectos educativos en México, donde los resultados de evaluaciones intermedias fomentaron ajustes estratégicos en la implementación de políticas públicas (Ruíz y Prado, 2018).

5.1.2 Indicadores de sostenibilidad y cambio social

La sostenibilidad de los proyectos sociales debe evaluarse mediante indicadores que midan el impacto a largo plazo y su capacidad para mantenerse en el tiempo. Los indicadores más efectivos incluyen aspectos sociales, económicos y ambientales que reflejan el grado de transformación alcanzado en las comunidades beneficiarias. Por ejemplo, un indicador cuantitativo relevante puede ser el porcentaje de beneficiarios que mantienen comportamientos sostenibles aprendidos durante la ejecución del proyecto, como el porcentaje de niños vacunados en una comunidad tras una campaña de salud pública (Navarro-Carrillo ***et al.***, 2018). En este contexto, el uso de sistemas de evaluación basados en datos y esfuerzos es fundamental para garantizar la objetividad y la precisión de los resultados, como lo señalan Huedo ***et al.*** (2019), quienes destacan la relevancia de utilizar sistemas de evaluación sostenibles que aborden múltiples dimensiones del impacto social.

5.2. Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales para asegurar la confianza de los actores involucrados y la sostenibilidad de los proyectos sociales. Para ello, se deben establecer mecanismos de auditoría y reporte que permitan verificar el uso eficiente de los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.2.1 Mecanismos de auditoría y reporte a la comunidad

Las auditorías periódicas garantizan que los recursos asignados se utilicen de manera eficiente y transparente. Además, el reporte continuo a la comunidad asegura que los beneficiarios conozcan el progreso y los resultados alcanzados. Un ejemplo significativo lo constituye el enfoque de gestión social implementado en Colombia, donde se fortaleció la capacidad de autogestión comunitaria a través de la transparencia en la ejecución de recursos públicos (Moreno ***et al.***, 2019).

5.2.2 Buenas prácticas de gobernanza en proyectos sociales

La gobernanza en proyectos sociales ha demostrado, a través de investigaciones, que las prácticas participativas potencian el empoderamiento comunitario y optimizan recursos y debe ser Fundacional para asegurar transparencia, inclusión y colaboración activa.

La gobernanza efectiva se caracteriza por fomentar la corresponsabilidad y gestión colaborativa, consolidando procesos democráticos y sostenibles. La participación ciudadana emerge como elemento clave para modelos

de gobernanza efectivos. Estudios como el de Moreno (2012) resaltan la relevancia de Comités Ciudadanos en México, buscando, pese a limitaciones, establecer órganos representativos. Similarmente, la implementación de buenas prácticas de inclusión social a nivel municipal mejora intervenciones comunitarias, como se evidenció en el proyecto europeo URBAL-10 en Málaga (Larrubia y Navarro, 2006).

La gobernanza democrática requiere equidad, transparencia y pluralismo para la distribución justa de recursos y políticas públicas integradoras. Quintana (2016) subraya que estos principios fomentan la legitimidad institucional y el estado de derecho, destacando la participación ciudadana y la rendición de cuentas. Modelos específicos de gobernanza orientados al desarrollo comunitario se han diseñado internacionalmente. La cooperación en Perú ilustra un modelo que combina liderazgo público con innovación en la gestión, integrando análisis político y aprendizaje social (Fontana, 2012).

Para que los proyectos sociales alcancen su máximo potencial es crucial establecer prácticas de gobernanza que impulsen la contribución activa, la transparencia y el empoderamiento comunitario. La corresponsabilidad y la gestión colaborativa son factores determinantes en la eficacia del proyecto y en la promoción del desarrollo sostenible de la comunidad.

5.3. Plan de continuidad y escalabilidad

Una vez finalizado el proyecto, resulta crucial garantizar no solo la continuidad de los logros obtenidos, sino también gestionar los beneficios generados durante su ejecución. Según la literatura especializada en gestión de proyectos sociales, el plan de gestión de beneficios tiene como finalidad asegurar que los resultados tangibles e intangibles del proyecto sean sostenibles en el tiempo y contribuyan efectivamente al bienestar comunitario y organizacional (Project Management Institute [PMI], 2021).

5.3.1 Estrategias para mantener los logros a largo plazo

El establecimiento de alianzas estratégicas con actores públicos y privados puede garantizar la continuidad del proyecto incluso después de su finalización. Las experiencias de proyectos exitosos de desarrollo comunitario han demostrado que la colaboración interinstitucional fortalece la sostenibilidad de los resultados alcanzados (McAllister y Taylor, 2015).Un ejemplo relevante lo constituye la implementación de programas educativos en universidades que integran estrategias de sostenibilidad en su currículo, como el proyecto "Tarea Vida" en Cuba, que fomenta la educación ambiental como pilar fundamental en la formación profesional, asegurando así la continuidad del impacto educativo a largo plazo (Amador ***et al.***, 2019).

Una estrategia efectiva para mantener los logros obtenidos es la integración de mecanismos de monitoreo y evaluación permanentes. Estos procesos permiten identificar oportunidades de mejora continua y ajustarse a las necesidades emergentes de la comunidad. Asimismo, la institucionalización de prácticas sostenibles en las políticas internas de las organizaciones garantiza la permanencia de los efectos positivos logrados. Un ejemplo de esta práctica se observa en la Cátedra Inditex-UDC de Sostenibilidad, la cual fomenta la colaboración entre universidades y entidades privadas, asegurando la transferencia de conocimiento y el aprendizaje continuo en el ámbito de la sostenibilidad (Mato-Santiso ***et al.***, 2019).

La formación constante de los recursos humanos implicados en la ejecución del proyecto constituye otro aspecto esencial del plan de gestión de beneficios. Capacitar al personal y a los líderes locales en habilidades técnicas, administrativas y de liderazgo asegura no solo la continuidad de los resultados, sino también que dichos beneficios puedan adaptarse y replicarse efectivamente en otros contextos. Esta estrategia se ha evidenciado como efectiva en diversos proyectos ambientales y educativos de alcance comunitario (McAllister y Taylor, 2015).

5.3.2 Oportunidades de réplica y ampliación de impacto

Replicar proyectos exitosos en contextos similares requiere una adaptación contextual y el fortalecimiento de capacidades locales. La evaluación continua de los resultados permite identificar factores críticos de éxito que pueden ser escalados a nuevas intervenciones. Un claro ejemplo de esta replicabilidad es el Proyecto Valle verde, que promueve la sostenibilidad ambiental, mediante la integración de personas con discapacidad intelectual como agentes de cambio social. Esta experiencia ha demostrado que los principios de inclusión y sostenibilidad pueden replicarse en otras regiones al adaptar las metodologías a los contextos específicos (Cebrían, 2019).

Una estrategia efectiva para la ampliación del impacto es el desarrollo de modelos de gobernanza que fomenten la colaboración de los beneficiarios y otros actores clave. El modelo de gobernanza basado en proyectos implementado en cooperativas agroalimentarias en España ha demostrado ser una herramienta efectiva para integrar la cultura de sostenibilidad en la toma de decisiones a largo plazo, asegurando la continuidad y expansión de los beneficios logrados (Herrera, 2018).

Además, el uso de tecnologías digitales puede potenciar la escalabilidad de los proyectos. Las plataformas virtuales permiten la transferencia de conocimientos y la capacitación continua a través de cursos en línea y recursos educativos abiertos. Esto facilita la replicabilidad en diferentes contextos geográficos sin incurrir en elevados costos operativos.

5.4. Lecciones aprendidas y cierre del proyecto

En la travesía de la gestión de proyectos sociales, cada paso deja una huella, una marca que se convierte en conocimiento valioso. Esta sabiduría, tejida con los hilos de la experiencia, es la esencia de una lección aprendida. No se trata solo de un registro de eventos, sino de una profunda comprensión de los elementos que funcionaron y los que no; un mapa que guía hacia futuros proyectos.

Tabla 5.Formato de lecciones aprendidas del proyecto

Fecha	Situación/Evento	Lección aprendida	Acción de mejora
DD/MM/AAAA	Breve descripción del evento o situación relevante.	Qué se aprendió, tanto positivo como negativo.	Acción concreta para mejorar o replicar la práctica.

Fuente: elaboración propia.

Las lecciones aprendidas en esencia son la brújula que nos orienta hacia la mejora continua, un recordatorio de que cada proyecto es una oportunidad para crecer y aprender. Son el eco de las prácticas exitosas, así como de aquellas prácticas no tan exitosas, pero que nos dejan un valioso aprendizaje, un legado que se transmite para construir proyectos más eficaces. En esencia, son la brújula que nos orienta hacia la mejora continua, un recordatorio de que cada proyecto es una oportunidad para crecer y aprender.

Un ejemplo práctico de esta metodología es el proyecto de fortalecimiento de la educación comunitaria, donde se observó que la colaboración comunitaria, desde la planificación, facilitó el éxito del proyecto, mientras que la centralización de recursos generó demoras significativas. Reflexionar sobre estos aspectos contribuye al desarrollo continuo de proyectos sociales.

El cierre de un proyecto social, por otro lado, implica reflexionar sobre los logros alcanzados, los desafíos superados y las oportunidades de mejora. Es esencial documentar las experiencias adquiridas y transferir el conocimiento generado a otros proyectos o iniciativas.

5.4.1 Documentación y transferencia de conocimiento

La creación de informes detallados que recojan las lecciones aprendidas permite que otros equipos puedan beneficiarse de la experiencia acumulada, garantizando la replicabilidad y sostenibilidad de las intervenciones futuras. La documentación efectiva contribuye a preservar el conocimiento generado durante la ejecución de proyectos sociales y facilita su transferencia, tanto dentro de la organización, como hacia actores externos interesados.

En cuanto a la transferencia de conocimiento, es fundamental para asegurar que los aprendizajes obtenidos en un proyecto no se pierdan, sino que sirvan como referencia en futuras iniciativas. En el ámbito social, esta práctica permite que los actores involucrados se apropien de las estrategias exitosas y eviten cometer errores pasados. Según Vázquez (2017), el contexto económico, social y tecnológico impulsa a las universidades y organizaciones sociales a generar modelos que promuevan el intercambio de experiencias, destacándose la importancia de consolidar vínculos de transferencia entre el sector académico y la comunidad .

Dicha transferencia también se considera una ventaja competitiva para las organizaciones, dado que contribuye a la consolidación de capacidades internas y al aprovechamiento de experiencias previas. Plata (2017) destacan que una gestión estructurada del conocimiento permite a las organizaciones diferenciarse al incorporar aprendizajes colectivos en sus prácticas operativas.

Tabla 6. Buenas prácticas de transferencia de conocimientos

Buena práctica	Descripción	Ejemplo práctico
Documentación sistemática	Elaboración de informes claros y detallados que incluyan logros, desafíos y estrategias empleadas.	Registro de talleres educativos con resultados y recomendaciones prácticas.
Uso de tecnologías digitales	Utilización de plataformas colaborativas para almacenar y compartir documentos de manera segura y accesible.	Uso de Google Drive para el almacenamiento de informes de proyectos.
Capacitación continua	Capacitar a los equipos en metodologías de transferencia de conocimiento y gestión documental.	Talleres de formación en gestión del conocimiento para el personal del proyecto.
Evaluación de la transferencia	Monitorear la efectividad de la transferencia de conocimientos mediante indicadores específicos.	Evaluación del impacto de los informes compartidos en la toma de decisiones de proyectos futuros.
Socialización de los aprendizajes	Realizar reuniones periódicas para compartir experiencias y conocimientos adquiridos durante el proyecto.	Sesiones de retroalimentación después de cada fase del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

5.4.2 Reflexiones finales y recomendaciones

La gestión de proyectos sociales es una disciplina integral y dinámica que trasciende la mera realización de actividades puntuales o la simple consecución de objetivos específicos. En esencia, esta gestión constituye un proceso permanente de construcción colectiva y desarrollo comunitario en el que se articulan distintos saberes, experiencias y capacidades técnicas y sociales. Este enfoque no solo busca resolver problemas inmediatos, sino también consolidar un entramado social robusto que incremente la resiliencia comunitaria frente a los desafíos futuros. En contextos cada vez

más complejos, marcados por la incertidumbre y el cambio constante, estas redes de colaboración se vuelven fundamentales para adaptar y responder con eficacia a nuevas realidades sociales (Burdiles ***et al.***, 2019).

En este marco, cobra especial relevancia la evaluación crítica y el análisis reflexivo, componentes clave para asegurar que los proyectos cumplan efectivamente con su propósito social. Según el Project Management Institute (PMI, 2021), la séptima edición de la Guía PMBOK subraya la necesidad de una gestión flexible y adaptativa, capaz de reaccionar ágilmente frente a los cambios y desafíos que inevitablemente surgen durante el desarrollo de cualquier iniciativa. Esta adaptación se logra mediante un monitoreo constante y una evaluación continua de los procesos y resultados obtenidos, lo que permite realizar ajustes oportunos y optimizar la efectividad de las intervenciones.

La evaluación, desde esta perspectiva, no debe entenderse únicamente como un acto aislado o final, sino como un mecanismo constante de aprendizaje e innovación organizacional. Según Ríos-Gutiérrez y Sánchez-Macías (2022), este proceso implica no solo medir resultados en términos cuantitativos, sino también entender los impactos cualitativos y las transformaciones profundas en las comunidades beneficiarias. Además, la evaluación crítica facilita la identificación temprana de obstáculos, permitiendo implementar soluciones proactivas que aumentan la probabilidad de éxito y sostenibilidad de los proyectos sociales.

Cada proyecto social puede visualizarse metafóricamente como una semilla que requiere cuidado meticuloso para convertirse en un árbol robusto capaz de dar frutos duraderos y beneficiar a la comunidad en el largo plazo. Este proceso requiere atención permanente, compromiso activo y una gestión integral durante todas sus etapas. Álvarez y Jiménez (2018) enfatizan que una gestión completa y eficiente debe contemplar desde la planificación inicial, incluyendo una adecuada identificación de las necesidades reales de la comunidad, pasando por la ejecución detallada y estructurada de actividades, hasta una evaluación y seguimiento riguroso que garantice el aprendizaje continuo y la mejora progresiva del proyecto.

Asimismo, es indispensable que la gestión de proyectos sociales integre

valores éticos y prácticas transparentes en todas sus dimensiones. Laverde ***et al.*** (2018) sostienen que la ética y la transparencia son fundamentales para construir confianza entre todas las partes involucradas, desde los beneficiarios directos, hasta los financiadores y otros actores sociales. Esta transparencia no solo incrementa la legitimidad y aceptación social de los proyectos, sino que además promueve una mayor participación ciudadana y un compromiso más sólido por parte de la comunidad, factores determinantes para la sostenibilidad y la escalabilidad de las intervenciones sociales.

Por otro lado, el éxito en la gestión de proyectos sociales no depende exclusivamente de procedimientos técnicos o metodológicos, sino también del papel activo y crítico que deben asumir los gestores y todos los involucrados. González (2023) indica que los actores sociales son agentes de cambio fundamentales; su capacidad reflexiva y crítica influye directamente en el potencial transformador de los proyectos. Por tanto, se hace un llamado a todos los participantes para que asuman con determinación y conciencia plena su responsabilidad en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa.

Esta responsabilidad implica también la capacidad de anticiparse a los desafíos futuros, diseñando proyectos no solo enfocados en resolver problemas inmediatos, sino orientados a establecer las bases para cambios estructurales y de largo alcance. Por ejemplo, desarrollar capacidades locales, empoderar comunidades, fomentar la autogestión y establecer alianzas estratégicas sostenibles son estrategias clave que deben considerarse en la formulación y ejecución de todo proyecto social.

Además, la participación comunitaria activa emerge como otro pilar indispensable en la gestión de proyectos sociales. Al involucrar directamente a los beneficiarios y actores locales en cada fase del proyecto, desde la identificación inicial de necesidades, hasta la evaluación final, se asegura que las acciones implementadas respondan realmente a las expectativas y prioridades de la comunidad, aumentando significativamente las probabilidades de éxito y permanencia de los resultados.

En conclusión, para fortalecer aún más la gestión de proyectos sociales es recomendable continuar fomentando prácticas sólidas de evaluación

continua, transparencia administrativa, ética profesional y de participación comunitaria constante. Estas prácticas no solo aseguran que los proyectos sean más eficaces y sostenibles, sino que además generan impactos sociales duraderos, promoviendo así una transformación profunda y significativa en las comunidades beneficiadas.

Referencias

Álvarez, F. y Jiménez, A. (2018). *Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico.* Fondo Editorial Universidad Católica.

Amador, E., Fernández, R. y Martínez, H. (2019). Tarea Vida. Una oportunidad para educar en la sostenibilidad desde la universidad cubana. *Varona,* (69). https://www.redalyc.org/journal/3606/360671311007/360671311007.pdf

Burdiles, P., Castro, M. y Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes, 30*(1), 8-18. https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.004

Cebrían, D. (2019). Proyecto Valleverde, "juntos contra el cambio climático". Las personas con discapacidad intelectual como agentes de cambio social. *RES: Revista de Educación Social, 28*, 164-174. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6877392

Fontana, A. (2012). *La gobernanza en las políticas de la cooperación internacional para el desarrollo: análisis y modelo de aplicación al Perú* [tesis doctoral]. Universidad Politécnica de Madrid, Archivo Digital UPM. https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.10834

González, A. (2023). Los tipos de capital social bonding, bridging y linking: una revisión de los indicadores cuantitativos utilizados para su operacionalización. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales, (58)*, 75-97. https://doi.org/10.5944/empiria.58.2023.37381

Gutiérrez, L. (2018). Evaluación ex post del proyecto "Mejoramiento del Centro de Capacitación Agropecuaria". *Revista de Evaluación de Proyectos Sociales, 5*(1), 89-98. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-16182018000100011

Huedo, P., López-Mesa, B. y Mulet, E. (2019). Analysis of sustainable building rating systems in relation to CEN/TC 350 standards. *Informes de la Construcción, 71*(556). https://doi.org/10.3989/ic.63707

Larrubia, R. y Navarro, S. (2006). Selección de buenas prácticas para la inclusión social en el marco de un proyecto europeo: URBAL-10. Baética: *Estudios de Historia Moderna y Contemporánea, 28*(1), 391-412. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2242450

Laverde, C., Puente, E., Noroña, M. y Molina, I. (2018). Gestión técnica de riesgos laborales en un concesionario de vehículos. *INNOVA Research Journal, 3*(9), 125-140. http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index

Marín, J., Cortecero, M. y Martínez, K. (2005). El proyecto San Carlos Borromeo. Evaluación de una experiencia. *Psicogente, 7*(12), 85-130. https://doi.org/10.17081/psico.7.12.1115

Martín, R. (2011). *Gestión de sostenibilidad utilizando lógica borrosa* [tesis de maestría]. Universidad Complutense, Madrid, España. Docta Complutense. https://hdl.handle.net/20.500.14352/46296

Mato-Santiso, V., Rey-García, M., Salido-Andrés, N. y Taboadela, O. (2019). Los proyectos prácticos de la Cátedra Inditex-UDC de Sostenibilidad como experiencia innovadora en el ámbito de la educación para la sostenibilidad. En E. De la Torre (ed.), *Contextos universitarios transformadores: construíndo espazos de aprendizaxe. III Xornadas de Innovación Docente* (pp. 359-374). Cufie. Universidade da Coruña. http://dx.doi.org/10.17979/spudc.9788497497121.359

McAllister, R. y Taylor, B. (2015). Partnerships for sustainability governance: a synthesis of key themes. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 12*, 86–90. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.01.001

Moreno, A. (2012). Gobernanza y participación en gobiernos locales. *Más Poder Local, (11)*, 18-19. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3976427

Moreno, G., Dávila, M. y Arboleda, R. (2019). Gestión social y desarrollo comunitario: caso de la comunidad negra Campo Hermoso, Buenaventura, Pacífico colombiano. Sabia. *Revista Científica, 5(*1), 131-149. https://doi.org/10.47366/sabia.v5n1a9

Navarro-Carrillo, G., Valor-Segura, I. y Moya, M. (2018). Clase social y bienestar subjetivo: el rol mediador de la incertidumbre emocional. *Psicología Conductual, 26*(3), 457-472. https://www.imrpress.com/journal/bp/26/3/pii/20182603457

Plata, A. (2017). La transferencia de conocimiento, una ventaja competitiva en las organizaciones. *Gestión Competitividad e Innovación, 5*(1), 106-112. https://pca.edu.co/editorial/revistas/index.php/gci/article/view/76

Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide). PMI Standard.

Quintana, E. (2016). La gobernanza exige equidad y pluralismo. En J. Serna (coord.), *Gobernanza global y cambio estructural del sistema jurídico mexicano* (pp. 269-292). Universidad Nacional Autónoma de México – Instituto de Investigaciones Judiciales.

Herrera, A.. (2018). *Modelo de gobernanza basado en proyectos para una cooperativa agroalimentaria: caso de estudio: Camposeven, España* [tesis doctoral]. Universidad Politécnica de Madrid, Archivo Digital UPM. https://oa.upm.es/52529/

Ríos-Gutiérrez, D. y Sánchez-Macías, A. (2022). Propuesta de una metodología de desarrollo proyectual en el ámbito de la responsabilidad social para la enseñanza en arquitectura. *European Scientific Journal, ESJ, 18*(25). https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p1

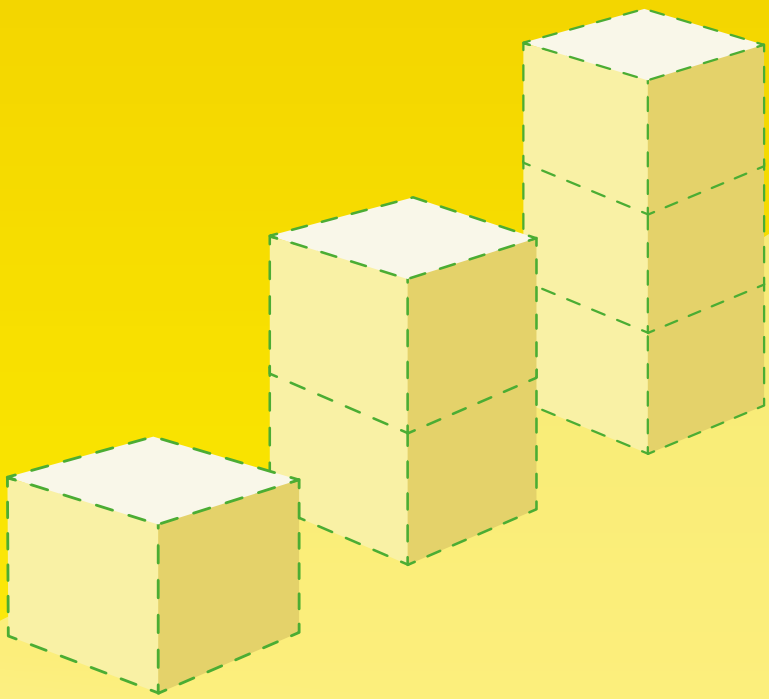
Ruíz, G., y Prado, P. (2018). Una propuesta de ejes para el análisis del uso de resultados de evaluaciones a gran escala del aprendizaje por docentes y directores. (2018). *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa, 11*(1), 159-177. https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.009

Vázquez, E. (2017). Transferencia del conocimiento y tecnología en Universidades. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanas, (83),* 75-95. https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/36/51

COORDINACIÓN DE
PUBLICACIONES

Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN