

GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES II

Mg. Carlos Hernán Orbe Ramos
Lcda. María Belén Mieles Carpio

ISBN: 978-9942-580-93-1



GUÍA PEDAGÓGICA

2026


W^{Live}Working
EDITORIAL

INDEXACIÓN

GUÍA PEDAGÓGICA: GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES II

Mg. Carlos Hernán Orbe Ramos *

Lcda. María Belén Mieles Carpio

*Docente de la Licenciatura en Sociología

©Reservados todos los derechos a la Universidad de Guayaquil

Imágenes y revisión gramatical fue generadas por Inteligencia Artificial

Este material es de uso exclusivo para los alumnos de la Universidad de Guayaquil. No está permitida la reproducción total o parcial de su contenido ni su tratamiento por cualquier método por aquellas personas que no acrediten su relación con la Universidad de los Andes, sin autorización expresa de la misma.

Dirección y Coordinación Editorial: Sara Díaz Villacís

Revisión de contenido Christian Armendáriz PhD

Revisión pedagógica: Fabrizzio Andrade PhD (c)

© ® Derechos de Copia y Propiedad Intelectual

Maquetación y Diseño de portada: *Sara Díaz V*

Libro bajo revisión técnica y didáctica de pares

Guayaquil - Ecuador

® SEPTIEMBRE 2026



Esta obra se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Se permite la reproducción y distribución no comercial, siempre y cuando se cite la fuente original y no se realicen obras derivadas. Impreso y distribuido digitalmente.

Descarga:

<https://liveworkingeditorial.com/product/978-9942-580-93-1/>

Enlace del DOI:

<https://doi.org/10.63792/97Z-9942-580-93-1>



Certificado de autenticidad



ISBN: 978-9942-580-93-1



Google Play
Books

CONTENIDO

INDEXACIÓN	2
CONTENIDO	4
GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES II	13
Resultados por Materia	13
Resultados de Aprendizaje	13
Contenidos Mínimos	14
1 UNIDAD 1: MARCO TEÓRICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	20
Semana 1 – Unidad 1	21
1.1 Rasgos y síntomas de la sociedad actual	21
1.1.1 ¿Qué son los síntomas sociales?	21
1.1.2 Diferencia entre síntoma, causa y consecuencia	22
1.1.3 Características fundamentales de los síntomas sociales	22
1.1.4 Importancia de identificar síntomas sociales en la planificación de proyectos.....	23
1.1.5 Herramientas para identificar síntomas sociales	24
1.1.6 Principales autores y enfoques teóricos a utilizar.....	25
1.1.7 Metodología para el análisis del contexto: identificación de problemas sociales 26	
1.1.8 Preguntas clave para el análisis	26
1.1.9 Aplicación práctica: Ejemplo de síntoma y análisis estructural	27
Semana 2– Unidad 1	28
1.2 Planificación y sus principios generales	28
1.2.1 Conceptualización de la planificación social.....	28
1.2.2 Finalidades de la planificación	29

1.2.3	Principios generales de la planificación social	29
1.2.4	Tipos de planificación en el campo de la intervención social	31
1.2.5	Planificación participativa y enfoque inclusivo.....	32
1.2.6	Aplicaciones prácticas de la planificación en proyectos sociales.....	32
1.2.7	Relación entre síntomas sociales y formulación de proyectos	33
Semana 3 – Unidad 1		35
1.3	Implementación de un proyecto social	35
1.3.1	¿Qué elementos incluye la implementación?	35
1.3.2	¿Por qué es importante esta fase?	37
Semana 4 – Unidad 1		37
1.4	Sensibilización, minorías activas y participación ciudadana.....	37
1.4.1	¿Qué es la sensibilización social?.....	38
1.4.2	El rol de las minorías activas	38
1.4.3	Participación ciudadana: base de la legitimidad.....	39
1.4.4	Articulación entre los tres elementos.....	40
1.5	Evaluación de los aprendizajes UNIDAD 1	42
1.5.1	Evaluación de los aprendizajes semana 1	42
1.5.2	Evaluación de los aprendizajes semana 2	44
1.5.3	Evaluación de los aprendizajes semana 3	45
1.5.4	Evaluación de los aprendizajes semana 4	46
2	UNIDAD 2: SISTEMAS DE MONITOREO ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	50
Semana 1 – Unidad 2.....		52
2.1	Herramientas para el seguimiento de proyectos sociales	52
2.1.1	¿Qué entendemos por seguimiento?	52
2.1.2	Diferencia entre seguimiento y evaluación	53

2.1.3	¿Por qué es importante monitorear un proyecto?	53
2.1.4	Herramientas básicas para el seguimiento	54
2.1.5	Enfoque participativo en el seguimiento	56
2.1.6	¿Cómo aplicar el seguimiento a tu proyecto?.....	56
Semana 2- Unidad 2		57
2.2	Modelos de proyectos de intervención	57
2.2.1	¿Qué es un modelo de intervención?.....	57
2.2.2	¿Por qué es necesario elegir un modelo de intervención?	57
2.2.3	Modelos más utilizados en proyectos sociales	58
2.2.4	Modelo de Resultados	59
2.2.5	Teoría del Cambio (TdC)	60
2.2.6	¿Cuál modelo conviene más?	60
2.2.7	Aplicación en el proyecto estudiantil	61
Semana 3-Unidad 3		61
2.3	Monitoreo y control de gestión en proyectos sociales.....	61
2.3.1	¿Qué es el monitoreo y el control de gestión?.....	61
2.3.2	¿Por qué es clave el control de gestión en proyectos sociales?	62
2.3.3	Componentes del control de gestión.....	62
2.3.4	Ética del monitoreo y control	63
2.3.5	Aplicación al proyecto estudiantil	64
Semana 4- Unidad 2		65
2.4	Sostenibilidad y sustentabilidad de los proyectos sociales.....	65
2.4.1	¿Qué es sostenibilidad en un proyecto social?	65
2.4.2	¿Qué es la sustentabilidad?.....	65
2.4.3	Dimensiones de la sostenibilidad	66
2.4.4	Estrategias para fortalecer la sostenibilidad	67

2.4.5	Aplicación al proyecto estudiantil	67
2.5	Evaluación de los aprendizajes de la UNIDAD 2	68
2.5.1	Evaluación de los aprendizajes semana 1 unidad 2	68
2.5.2	Evaluación de los aprendizajes semana 2 unidad 2	69
2.5.3	Evaluación de los aprendizajes semana 3 unidad 2	70
2.5.4	Evaluación de los aprendizajes semana 4 unidad 2	73
3	UNIDAD 3: RETROALIMENTACIÓN Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA	75
	Semana 9 – Unidad 3	75
3.1	Recursos y presupuestos en la elaboración de proyectos	75
3.1.1	La planificación financiera como herramienta estratégica	75
3.1.2	Tipos de recursos en proyectos sociales	75
3.1.3	Estructura básica del presupuesto	76
3.1.4	Métodos de presupuestación en proyectos sociales	76
3.1.5	Errores comunes en la formulación presupuestaria	77
3.1.6	Financiamiento de proyectos sociales	78
3.1.7	Presupuesto como instrumento de gestión	78
3.1.8	Casos prácticos de presupuestación en proyectos sociales	78
3.1.9	Vinculación entre presupuesto y monitoreo	79
3.1.10	Ética y justicia en la gestión de recursos	80
3.2	✦ Actividades – Semana 9	80
3.2.1	📌 Actividad individual:	80
3.2.2	📌 Actividad grupal:	81
3.3	Evaluación del primer parcial	82
	Semana 10: Unidad 3	87
3.4	Adaptación al programa en función de tiempos y costos	87
3.4.1	La gestión del tiempo como factor clave en proyectos sociales	87

3.4.2	Herramientas para planificar y gestionar el tiempo.....	87
3.4.3	Factores que afectan los tiempos del proyecto	88
3.4.4	Costos y su relación con el tiempo: el triángulo del proyecto.....	88
3.4.5	Adaptación presupuestaria: cuándo y cómo hacerlo	89
3.4.6	Métodos y herramientas de adaptación del programa	89
3.4.7	Casos prácticos	89
3.4.8	Rol del liderazgo en la adaptación del programa	90
3.5	 Actividades – Semana 10.....	90
3.5.1	 Actividad individual:.....	90
3.5.2	 Actividad grupal:.....	91
Semana 11: Unidad 3.....		91
3.6	Feedback positivo y negativo en proyectos sociales	91
3.6.1	¿Qué es la retroalimentación (feedback) en proyectos sociales?	91
3.6.2	Tipos de feedback según la fuente:.....	92
3.6.3	Feedback positivo vs. feedback negativo	92
3.7	Casos prácticos de retroalimentación en proyectos sociales	93
3.8	Riesgos de una retroalimentación mal aplicada	94
3.9	Incorporar el feedback al sistema de monitoreo	94
3.10	Rol de la comunicación en el proceso de feedback	95
3.11	 Actividades – Semana 11	95
3.11.1	 Actividad individual:.....	95
3.11.2	 Actividad grupal:.....	96
4	UNIDAD 4: METAS Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES	97
4.1	Semana 13 – Unidad 4.....	97
4.2	¿Qué debemos evaluar?	97

4.2.1	La evaluación como parte del ciclo del proyecto	97
4.2.2	Dimensiones básicas de evaluación.....	98
4.2.3	Metas: de la intención a la verificación	98
4.2.4	Preguntas de evaluación	99
4.2.5	Indicadores y fuentes de verificación	99
4.2.6	Línea base y punto de comparación	99
4.2.7	La mirada de los actores sociales	100
4.2.8	Caso práctico: proyecto de prevención del abandono escolar.....	100
4.2.9	Criterios éticos en la selección de información	100
4.3	 Actividades – Semana 13	101
4.3.1	 Actividad individual:.....	101
4.3.2	 Actividad grupal:.....	101
4.4	Semana 14 – Unidad 4.....	101
4.5	El proceso de evaluación y su utilidad	101
4.5.1	Momentos de la evaluación	102
4.5.2	Etapas del proceso evaluativo.....	102
4.5.3	Utilidad para la gestión.....	102
4.5.4	Evaluación de proyectos de emergencia.....	103
4.5.5	Evaluación de proyectos de desarrollo	103
4.5.6	Diferencias prácticas entre emergencia y desarrollo	103
4.5.7	Participación en el proceso evaluativo	104
4.5.8	Comunicación de resultados.....	104
4.5.9	Caso práctico: respuesta comunitaria frente a inundaciones	104
4.6	 Actividades – Semana 14.....	105
4.6.1	 Actividad individual:.....	105
4.6.2	 Actividad grupal:.....	105

4.7	Semana 15 – Unidad 4.....	105
4.8	Métodos de evaluación y estimaciones	105
4.8.1	Métodos cuantitativos.....	106
4.8.2	Métodos cualitativos.....	106
4.8.3	Métodos mixtos y triangulación	106
4.8.4	Estimaciones de cumplimiento	107
4.8.5	Comparaciones antes y después	107
4.8.6	Estimación de eficiencia.....	107
4.8.7	Escalas de valoración y rúbricas.....	108
4.8.8	Muestreo y selección de participantes	108
4.8.9	Calidad de los instrumentos.....	108
4.8.10	Caso práctico: programa de emprendimiento juvenil.....	109
4.9	 Actividades – Semana 15	109
4.9.1	 Actividad individual:.....	109
4.9.2	 Actividad grupal:.....	109
4.10	Semana 16 – Unidad 4.....	109
4.11	Validación del ejercicio y evaluación en proyectos de vinculación	110
4.11.1	Coherencia interna del ejercicio evaluativo.....	110
4.11.2	Revisión de calidad de la evidencia.....	110
4.11.3	Validación con actores.....	110
4.11.4	Evaluación en proyectos de vinculación	111
4.11.5	Pertinencia social y académica	111
4.11.6	Conclusiones basadas en evidencia	111
4.11.7	Recomendaciones útiles y priorizadas.....	112
4.11.8	Lecciones aprendidas.....	112
4.11.9	Presentación y defensa del informe evaluativo	112

4.11.10	Caso integrador: proyecto de fortalecimiento comunitario	113
4.11.11	Cierre de la asignatura	113
4.12	 Actividades – Semana 16	113
4.12.1	 Actividad individual:.....	113
4.12.2	 Actividad grupal:.....	114
4.13	Evaluación de los aprendizajes de la UNIDAD 4	114
4.13.1	Evaluación de los aprendizajes semana 13.....	114
4.13.2	Evaluación de los aprendizajes semana 14.....	114
4.13.3	Evaluación de los aprendizajes semana 15.....	114
4.13.4	Evaluación de los aprendizajes semana 16.....	115
4.13.5	Banco breve de preguntas para repaso	115
REFERENCIAS		116

ASIGNATURA

***GESTIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES
II***

GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES II

Resultados por Materia

Los resultados por materia definen los objetivos generales que se espera que los estudiantes alcancen al finalizar el curso, y se relacionan directamente con el perfil de egreso de la carrera. Estos resultados representan los logros formativos integrales que la asignatura debe contribuir a desarrollar en el estudiante, tanto en términos de conocimientos, habilidades como de actitudes profesionales. En el caso de Gestión de Proyectos Sociales II, los resultados esperados por materia son los siguientes:

- Comprender los principios fundamentales de la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales, especialmente aquellos vinculados con políticas públicas.
- Aplicar enfoques teóricos y metodológicos en la elaboración y análisis de proyectos, incorporando elementos como la participación ciudadana, el contexto sociopolítico, la viabilidad técnica y la sostenibilidad.
- Utilizar herramientas de gestión presupuestaria y mecanismos de retroalimentación para optimizar el diseño y ejecución de proyectos sociales.
- Fortalecer capacidades de trabajo en equipo, pensamiento estratégico y toma de decisiones fundamentadas en criterios técnicos y éticos.
- Desarrollar una visión crítica sobre el impacto de las intervenciones sociales, promoviendo la transformación de la realidad desde una perspectiva inclusiva, ética y comprometida con el bienestar colectivo.

Estos resultados articulan la finalidad de la asignatura con las competencias específicas del campo profesional de la Sociología, permitiendo al estudiante intervenir de forma técnica, contextualizada y pertinente en procesos de desarrollo social.

Resultados de Aprendizaje

Los resultados de aprendizaje son enunciados claros, observables y evaluables que describen lo que se espera que el estudiante conozca, comprenda y sea capaz de hacer al finalizar la asignatura. Estos resultados permiten a los docentes planificar estrategias didácticas y mecanismos de evaluación coherentes con los objetivos del curso. En Gestión de Proyectos Sociales II, los resultados de aprendizaje se distribuyen en tres dimensiones:

a) Cognoscitiva (Conocimientos):

- Identifica con precisión los elementos teóricos y prácticos necesarios para la gestión de proyectos sociales.
- Distingue entre estrategias, programas y proyectos dentro del campo de la gestión pública y de cooperación.
- Comprende la dinámica de las transformaciones sociales y su implicancia en la formulación de proyectos.

b) Procedimental (Habilidades):

- Formula proyectos sociales utilizando herramientas de diagnóstico, planificación y evaluación.
- Implementa mecanismos de monitoreo y retroalimentación orientados a la mejora continua.
- Maneja presupuestos sociales ajustados a los tiempos, costos y objetivos del proyecto.

c) Actitudinal (Valores y actitudes):

- Muestra disposición para el trabajo en equipo y liderazgo colaborativo en entornos multidisciplinarios.
- Demuestra compromiso ético y responsabilidad social en el diseño y ejecución de proyectos.
- Valora la diversidad cultural y social como elemento esencial para la participación ciudadana y la intervención profesional.

Estos resultados permiten que los procesos de enseñanza-aprendizaje estén claramente orientados hacia el desarrollo de competencias profesionales y humanas en el marco de la práctica sociológica aplicada.

Contenidos Mínimos

Los contenidos mínimos constituyen el núcleo temático esencial que debe abordarse en la asignatura, independientemente del estilo pedagógico o recursos utilizados por el docente. Representan el conjunto básico de conocimientos indispensables para garantizar la cobertura

del programa formativo y alcanzar los resultados de aprendizaje definidos. A continuación, se detallan los contenidos mínimos de cada una de las cuatro unidades del curso:

UNIDAD 1: Marco teórico e implementación de la planificación del proyecto

Descripción general:

En esta unidad se estudian los fundamentos conceptuales y prácticos relacionados con la planificación de proyectos sociales. Se abordan los marcos teóricos que explican la realidad social y que fundamentan las decisiones estratégicas en la gestión de proyectos. También se introduce la aplicación práctica de los principios de planificación y ejecución.

Contenidos semanales:

Semana 1: Rasgos y síntomas de la sociedad actual

Se analiza el contexto social contemporáneo desde diversas corrientes teóricas (estructuralismo, funcionalismo, teoría crítica, entre otras) con el fin de identificar problemáticas prioritarias que justifican la formulación de proyectos sociales.

Semana 2: Principios generales de la planificación

Se estudian los principios básicos de la planificación estratégica en proyectos sociales: pertinencia, viabilidad, coherencia, eficacia y eficiencia. Se introducen herramientas como el árbol de problemas, árbol de objetivos y matriz de marco lógico.

Semana 3: Implementación y ejecución de un proyecto social

Se examinan las etapas clave para poner en marcha un proyecto: asignación de tareas, cronograma, ejecución presupuestaria, seguimiento inicial y coordinación interinstitucional. Se utilizan estudios de caso reales como ejercicios de aplicación.

Semana 4: Participación ciudadana y minorías activas

Se reflexiona sobre el rol de la ciudadanía en la ejecución de proyectos sociales, el empoderamiento de grupos vulnerables y la inclusión de actores sociales en el proceso de toma de decisiones. Se exploran técnicas de consulta y mecanismos de participación.

UNIDAD 2: Sistemas de monitoreo orientados a la gestión de proyectos

Descripción general:

Esta unidad se enfoca en el estudio de sistemas y herramientas que permiten el seguimiento, control y ajuste de los proyectos sociales en ejecución. Se prioriza la incorporación de indicadores, modelos de intervención y criterios de sustentabilidad.

Contenidos semanales:

Semana 1: Herramientas para el seguimiento de proyectos

Se presentan instrumentos clave como líneas de base, indicadores de proceso y producto, cronogramas de control, entre otros. Se trabaja con ejemplos de fichas de seguimiento y formatos institucionales.

Semana 2: Modelos de proyectos de intervención

Se analizan diferentes enfoques metodológicos (proyectos asistenciales, de desarrollo local, de intervención comunitaria) y se discute la relación entre los objetivos, actividades y resultados esperados en cada tipo de modelo.

Semana 3: Monitoreo y control de gestión

Se profundiza en técnicas de supervisión y control, revisión de desvíos, rediseño de actividades y toma de decisiones informadas. Se estudia la figura del gestor de proyectos como responsable del rendimiento.

Semana 4: Sostenibilidad y sustentabilidad de los proyectos

Se define la diferencia entre ambos conceptos y se examinan criterios técnicos, financieros, sociales y ambientales para garantizar la continuidad del proyecto más allá del ciclo de ejecución. Se abordan indicadores de impacto sostenible.

UNIDAD 3: Retroalimentación y gestión presupuestaria

Descripción general:

En esta unidad se integran los aspectos financieros de un proyecto con las dinámicas de retroalimentación necesarias para su ajuste y mejora. Se analizan recursos, costos, herramientas presupuestarias y metodologías de retroalimentación.

Contenidos semanales:

Semana 1: Recursos y presupuestos

Se estudian los elementos esenciales de un presupuesto (recursos humanos, materiales, técnicos y financieros), elaboración de partidas presupuestarias, estimación de costos y formulación de presupuestos operativos.

Semana 2: Adaptación del programa en función del tiempo y costos

Se analizan escenarios en los que se requiere modificar el proyecto por limitaciones temporales o presupuestarias. Se revisan herramientas como cronogramas ajustables, matrices de responsabilidad y simulaciones financieras.

Semana 3: Retroalimentación positiva y negativa

Se estudia la retroalimentación como un proceso de aprendizaje institucional y mejora continua. Se abordan mecanismos formales e informales para recibir comentarios, valorar avances y redirigir el proyecto si es necesario.

Semana 4: Análisis de riesgos y alcance del proyecto

Se identifican posibles riesgos sociales, económicos, técnicos y políticos que pueden afectar el proyecto. Se trabaja en la construcción de matrices de riesgos y en la delimitación realista del alcance de las intervenciones.

UNIDAD 4: Metas y evaluación de los proyectos sociales

Descripción general:

Esta unidad aborda la evaluación como etapa crítica del ciclo de proyectos. Se estudian los tipos de evaluación, los métodos de estimación de resultados, los criterios de pertinencia y validez, así como los procesos de sistematización de experiencias.

Contenidos semanales:

Semana 1: ¿Qué debemos evaluar?

Se define el objeto de evaluación, se reflexiona sobre su importancia y se identifican criterios comunes como relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Se distinguen evaluaciones internas y externas.

Semana 2: El proceso de evaluación y su utilidad

Se detallan las fases del proceso evaluativo: planificación, recolección de datos, análisis, interpretación y elaboración de recomendaciones. Se discuten usos de la evaluación para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Semana 3: Métodos de evaluación y estimaciones

Se introducen metodologías cuantitativas (indicadores, encuestas, matrices de impacto) y cualitativas (entrevistas, grupos focales, historias de vida). Se trabaja en la triangulación de información y validación de resultados.

Semana 4: Evaluación de proyectos de vinculación con la comunidad

Se estudia la evaluación específica de proyectos universitarios de servicio comunitario o vinculación social, haciendo énfasis en la participación de actores locales, la pertinencia territorial y los aportes institucionales.



UNIDAD 1

MARCO TEÓRICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

UNIDAD 1: MARCO TEÓRICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La gestión de proyectos sociales constituye una de las competencias fundamentales para los profesionales de las ciencias sociales, especialmente en el ámbito de la sociología. Esta capacidad no solo implica la formulación técnica de planes de acción, sino que exige una comprensión profunda del contexto social en el que se interviene, así como de los marcos teóricos que fundamentan dicha intervención (Ureña-Villamizar et al., 2024). La Unidad 1 del presente curso tiene como objetivo introducir al estudiante en el análisis estructurado de la realidad social, reconociendo los síntomas que emergen en distintos contextos y vinculándolos con teorías sociológicas y criterios metodológicos que permitan dar paso a una planificación estratégica pertinente.

Uno de los principales desafíos en el diseño de un proyecto social es la correcta identificación y conceptualización del problema que se desea abordar (Rodríguez et al., 2024a). Este proceso no puede ser abordado únicamente desde la intuición o la experiencia empírica, sino que requiere del soporte conceptual que ofrecen las ciencias sociales (Agredo, 2024). Es en este punto donde el marco teórico adquiere un valor estratégico, ya que permite comprender los fenómenos sociales en sus dimensiones estructurales, históricas y culturales (Agüero & Dávila, 2024). La teoría no se presenta aquí como un simple elemento decorativo, sino como una herramienta interpretativa que permite leer el contexto desde una perspectiva crítica, situando los síntomas sociales en el marco de relaciones de poder, exclusión, dominación, desigualdad y reproducción social.

Durante esta unidad, se analizarán diversos enfoques teóricos que ofrecen claves para entender las dinámicas sociales actuales (Añaños et al., 2024). Se estudiarán autores como Pierre Bourdieu, Zygmunt Bauman, Nancy Fraser, Boaventura de Sousa Santos y Saskia Sassen, cuyas obras permiten identificar y analizar fenómenos como la exclusión social, la desigualdad estructural, la fragmentación de los lazos comunitarios, la precarización laboral, entre otros. A partir de estos marcos analíticos, los estudiantes estarán en condiciones de relacionar las manifestaciones observables —o síntomas sociales— con procesos estructurales más amplios que los originan y perpetúan.

Asimismo, esta unidad introduce las nociones básicas de planificación de un proyecto social, entendida como el proceso mediante el cual se define de forma ordenada y racional una secuencia de acciones orientadas a transformar una determinada realidad social (Jácome et al., 2024). La planificación se fundamenta en principios como la pertinencia, viabilidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Comprender cómo planificar implica también asumir una postura ética y política frente a los problemas sociales, seleccionando prioridades y reconociendo las voces de los actores sociales involucrados (González et al., 2025).

En síntesis, esta unidad busca ofrecer una base teórica y metodológica sólida para que los estudiantes desarrollen la capacidad de diseñar proyectos sociales contextualizados, técnicamente viables y socialmente relevantes (Duarte & Quintero, 2024). El énfasis estará en la comprensión crítica del entorno como paso previo indispensable para toda acción transformadora (Pineda, 2024). Esta perspectiva no solo enriquece la formación académica, sino que dota al futuro profesional de herramientas que le permitirán intervenir de manera responsable y efectiva en escenarios complejos de la realidad social contemporánea.

Semana 1 – Unidad 1

1.1 Rasgos y síntomas de la sociedad actual

Objetivo específico de la clase: Analizar los rasgos distintivos y síntomas estructurales de las sociedades contemporáneas desde distintas perspectivas teóricas, con el fin de identificar los principales problemas sociales que dan origen a los proyectos sociales.

1.1.1 ¿Qué son los síntomas sociales?

En el campo de la sociología y las ciencias sociales en general, el término *síntoma social* hace referencia a una manifestación visible, empíricamente observable, de un proceso social subyacente más profundo (Rodríguez et al., 2024b). A diferencia de un fenómeno aislado o superficial, el síntoma social constituye un indicio de que existen desequilibrios, contradicciones o tensiones estructurales que afectan al conjunto de la sociedad o a determinados grupos sociales. Por tanto, el análisis de los síntomas sociales es un punto de partida fundamental para la comprensión crítica de la realidad social y, en

consecuencia, para la formulación e implementación de proyectos sociales pertinentes y efectivos.

1.1.2 Diferencia entre síntoma, causa y consecuencia

Un aspecto clave para entender los síntomas sociales es no confundirlos con las causas ni con las consecuencias del problema social (Albornoz et al., 2024). Un síntoma no es el origen del problema, ni tampoco es necesariamente su resultado, sino una manifestación o expresión que permite reconocer que algo más complejo está ocurriendo en la estructura social (Jiménez, 2025). En términos médicos, el síntoma es lo que se ve o se siente (por ejemplo, fiebre o dolor), pero no necesariamente revela la enfermedad de fondo (Añaños et al., 2024). De forma similar, en sociología:

- La violencia de género es un síntoma que remite a una estructura patriarcal que distribuye desigualmente el poder entre hombres y mujeres.
- El desempleo juvenil masivo puede ser síntoma de una crisis estructural del mercado laboral, de políticas educativas inadecuadas o de transformaciones tecnológicas que afectan la demanda de trabajo.
- La migración forzada es un síntoma de desigualdades globales, violencia estructural o cambio climático.

Por tanto, el síntoma debe conducirnos a una investigación más profunda para identificar sus causas estructurales, las cuales suelen estar naturalizadas o invisibilizadas en el discurso cotidiano.

1.1.3 Características fundamentales de los síntomas sociales

Los síntomas sociales poseen una serie de características que permiten diferenciarlos de otros fenómenos sociales. Estas características permiten que el análisis de los síntomas sea una herramienta clave para la planificación social:

a) Son observables empíricamente

Los síntomas sociales se pueden registrar mediante diferentes herramientas de investigación: datos estadísticos, encuestas, entrevistas, observaciones, medios de

comunicación, entre otros. A menudo se presentan como hechos que “saltan a la vista” por su frecuencia o por su gravedad.

b) Reflejan procesos estructurales

Detrás de cada síntoma hay un proceso de fondo que no siempre es visible. Esto exige una mirada analítica que trascienda la apariencia y busque relaciones causales profundas: pobreza estructural, segregación social, modelos de desarrollo excluyentes, sistemas políticos excluyentes, etc.

c) Están relacionados con desigualdades sociales

La mayoría de los síntomas sociales reflejan relaciones desiguales de poder, acceso a recursos, derechos y oportunidades. Estos síntomas suelen concentrarse en poblaciones históricamente vulneradas: mujeres, niñez, personas con discapacidad, pueblos indígenas, población LGBTIQ+, entre otros.

d) Son multidimensionales

Un mismo síntoma puede tener varias dimensiones o aristas: económica, educativa, cultural, sanitaria, afectiva, política. Por ejemplo, la desnutrición infantil no puede entenderse sólo desde la economía; también intervienen factores educativos, culturales y de organización comunitaria.

e) Se manifiestan de manera localizada, pero tienen causas globales

Los síntomas suelen visibilizarse en un territorio o población específica (un barrio, una comunidad, un grupo etario), pero sus causas pueden estar en sistemas más amplios. Por ejemplo, la minería ilegal en una comunidad puede ser el síntoma visible de una red transnacional de extractivismo y falta de regulación estatal.

1.1.4 Importancia de identificar síntomas sociales en la planificación de proyectos

En el contexto de la gestión de proyectos sociales, la correcta identificación de los síntomas sociales es una fase diagnóstica esencial. Ignorar el síntoma o interpretarlo de

forma superficial puede conducir a diseñar proyectos equivocados, que no resuelven el problema real o incluso lo profundizan. Por tanto, el análisis de síntomas sociales:

- Permite definir problemas estructurados y con base empírica.
- Ayuda a focalizar adecuadamente los recursos y esfuerzos de intervención.
- Facilita la comprensión del contexto y de los actores implicados.
- Establece un punto de partida para la construcción de objetivos claros y realistas.
- Justifica técnicamente la necesidad de una intervención social ante entidades financiadoras, autoridades o comunidades.

1.1.5 Herramientas para identificar síntomas sociales

El análisis de síntomas sociales requiere el uso de herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas. Algunas de las más utilizadas son:

a) Observación empírica directa

La visita a campo y la interacción con las comunidades permiten observar comportamientos, prácticas y condiciones de vida que revelan síntomas sociales. Esta técnica debe ser sistemática, ética y respetuosa de la diversidad cultural.

b) Revisión documental y análisis estadístico

El uso de fuentes secundarias, como censos, estadísticas oficiales, informes técnicos, estudios académicos, entre otros, ayuda a verificar la existencia de síntomas y a conocer su magnitud. Por ejemplo, tasas de deserción escolar, niveles de pobreza, índices de criminalidad, etc.

c) Percepción comunitaria

Las entrevistas abiertas, grupos focales, talleres participativos o asambleas comunitarias permiten recuperar la voz de los actores sociales sobre los síntomas que viven cotidianamente. Estas percepciones enriquecen la mirada técnica con experiencias y significados sociales.

d) Análisis de medios y redes sociales

Los discursos mediáticos también son un reflejo de los síntomas sociales que preocupan a la sociedad. Aunque deben ser interpretados críticamente, ofrecen señales de alerta sobre temas sensibles, emergentes o no visibilizados por el Estado.

1.1.6 Principales autores y enfoques teóricos a utilizar

En esta clase, se sugiere trabajar con una pluralidad de enfoques. El docente puede seleccionar fragmentos o lecturas completas de los siguientes pensadores, haciendo énfasis en la relación entre teoría y realidad:

a) Pierre Bourdieu

- Conceptos clave: **habitus, campo, capital social y simbólico.**
- Análisis de cómo las estructuras sociales se reproducen a través de prácticas aparentemente individuales.

b) Zygmunt Bauman

- Concepto de “modernidad líquida” y la inestabilidad en las relaciones humanas, laborales y comunitarias.
- Visión sobre la incertidumbre, el miedo y la fragmentación como síntomas de sociedades postindustriales.

c) Nancy Fraser

- Crítica a la separación entre políticas de redistribución y de reconocimiento.
- Problemas actuales como la invisibilización de las desigualdades estructurales a través del discurso identitario.

d) Boaventura de Sousa Santos

- Propuesta de epistemologías del Sur.
- Crítica a las formas eurocéntricas de comprender la realidad social.

- Valorización del conocimiento popular y de experiencias de lucha social.

e) Saskia Sassen

- Análisis de la globalización, la expulsión de poblaciones y el nuevo capitalismo urbano.
- Relación entre el despojo territorial, las migraciones forzadas y las nuevas formas de exclusión.

Cada uno de estos autores aporta claves para identificar las causas estructurales de los problemas sociales que son objeto de los proyectos de intervención.

1.1.7 Metodología para el análisis del contexto: identificación de problemas sociales

A continuación, se debe trabajar con herramientas prácticas que permitan al estudiante iniciar el diagnóstico del contexto:

- Observación social estructurada: técnicas de campo para identificar problemas.
- Revisión documental: análisis de estadísticas oficiales, informes de ONGs, medios alternativos.
- Entrevistas abiertas exploratorias (como ejercicio práctico o simulación).
- Análisis FODA social: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno.

El objetivo es que el estudiante no solo describa una problemática, sino que aprenda a interpretarla desde una perspectiva crítica y estructural. Por ejemplo, si el problema es "deserción escolar", debe analizarse si está vinculada al desempleo de los padres, a la violencia intrafamiliar, a la falta de acceso tecnológico, etc.

1.1.8 Preguntas clave para el análisis

El estudiante debe aprender a formular preguntas que vayan más allá de la descripción superficial del síntoma. Algunas interrogantes que guían el análisis sociológico profundo son:

- ¿A qué responde este síntoma?
- ¿Qué tipo de estructura económica, política o cultural lo reproduce?
- ¿Qué actores están involucrados? ¿Quiénes se benefician y quiénes son afectados?
- ¿Este síntoma es nuevo o tiene raíces históricas?
- ¿Cómo ha evolucionado el síntoma en los últimos años?
- ¿Qué discursos lo legitiman o lo invisibilizan?

Estas preguntas invitan al estudiante a adoptar una postura investigativa y crítica, clave para el desarrollo de proyectos sociales con base en un diagnóstico riguroso.

1.1.9 Aplicación práctica: Ejemplo de síntoma y análisis estructural

Supongamos que una comunidad presenta altos índices de trabajo infantil. Desde una mirada sintomática, este hecho se observa directamente: niños que trabajan en mercados, basureros o semáforos. Sin embargo, el análisis estructural permitirá identificar:

- **Causas:** pobreza extrema, falta de acceso a servicios básicos, baja escolaridad de los padres, legislación débil, informalidad económica.
- **Actores involucrados:** niños, familias, empleadores, escuelas, autoridades locales.
- **Consecuencias:** rezago escolar, problemas de salud, reproducción del ciclo de pobreza.
- **Discursos asociados:** “el trabajo dignifica”, “los niños ayudan a la familia”, “mejor que roben”.

Con base en este análisis, un proyecto social podría enfocarse en garantizar el acceso a la educación, ofrecer apoyos económicos a las familias, establecer centros de atención infantil y campañas de concientización. Los síntomas sociales no son simples datos ni hechos aislados, sino puertas de entrada para el análisis profundo de la realidad. Su identificación exige una mirada crítica, una lectura estructural del entorno y una interpretación basada en teorías sociológicas. En la formación de profesionales de la

sociología y la intervención social, el reconocimiento de síntomas sociales es una habilidad fundamental, pues permite desarrollar proyectos con pertinencia técnica, sensibilidad social y orientación transformadora. En definitiva, enseñar a los estudiantes a observar, analizar y contextualizar los síntomas sociales es una apuesta pedagógica que los prepara para intervenir con responsabilidad y rigor en contextos complejos, promoviendo el cambio social desde una base crítica y participativa.

Semana 2– Unidad 1

1.2 Planificación y sus principios generales

La planificación es una herramienta esencial en la gestión de proyectos sociales, ya que permite anticipar, organizar y coordinar acciones encaminadas a modificar una determinada situación social. En la práctica, planificar implica tomar decisiones informadas sobre objetivos, actividades, recursos, tiempos y actores implicados, basadas en una lectura crítica del contexto y orientadas al cambio social. En el ámbito universitario, la planificación promueve no solo la ejecución efectiva de proyectos, sino también la integración pedagógica y la reflexión sobre la práctica social (Añaños et al., 2024).

La planificación social no puede ser reducida a una serie de procedimientos técnicos. Como señalan Albornoz et al. (2024), debe concebirse como un proceso integral que articula el pensamiento estratégico con la acción comunitaria. La planificación debe responder a necesidades reales, ser pertinente culturalmente, viable técnicamente y sustentable en el tiempo. Además, debe promover la participación activa de los actores sociales involucrados en el proyecto, con el fin de fomentar procesos colaborativos y transformadores.

1.2.1 Conceptualización de la planificación social

La planificación social puede definirse como un proceso racional, secuencial y estratégico mediante el cual se determinan los objetivos de una intervención, se diseñan las acciones necesarias para alcanzarlos y se definen los mecanismos de seguimiento y evaluación. Este proceso está orientado a transformar realidades sociales específicas y se fundamenta en principios de justicia, equidad y sostenibilidad (Agredo, 2024). Su carácter

anticipatorio permite disminuir los márgenes de incertidumbre, lo cual es fundamental en contextos complejos como los que enfrentan las comunidades vulnerables.

Agüero y Dávila (2024) señalan que la planificación efectiva requiere de creatividad, pensamiento crítico y la capacidad de anticipar escenarios. Estos elementos no solo fortalecen la dimensión técnica del proceso, sino que aportan a la construcción de un pensamiento estratégico. Así, la planificación se convierte en un medio para vincular el conocimiento académico con las necesidades sociales, generando aprendizajes significativos tanto para estudiantes como para comunidades.

1.2.2 Finalidades de la planificación

Una de las funciones principales de la planificación es estructurar el proceso de intervención para garantizar que se alcancen los objetivos de manera eficiente y eficaz. Tal como lo argumentan González et al. (2025), planificar ayuda a visibilizar el problema desde una perspectiva holística, orientando la acción hacia metas alcanzables y medibles. Esta orientación práctica permite optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros, lo cual es indispensable para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

Además, la planificación favorece la articulación de saberes y actores diversos. Centeno y Castillo (2024) destacan que el proceso de planificar fomenta el desarrollo de capacidades de liderazgo, comunicación y trabajo colaborativo, habilidades clave en el ámbito de la gestión social. La planificación no solo organiza acciones, sino que también construye vínculos sociales y legitima procesos participativos que fortalecen la cohesión comunitaria.

1.2.3 Principios generales de la planificación social

1. Pertinencia

El principio de pertinencia se refiere al grado en que la intervención responde a una necesidad sentida por la comunidad y se alinea con sus intereses, valores y contextos. Un proyecto social pertinente es aquel que se construye a partir del diálogo con los actores sociales y que responde a los desafíos estructurales identificados mediante diagnóstico (Pineda, 2024). Esto implica un enfoque situado y respetuoso de las realidades culturales y territoriales.

2. Eficacia

La eficacia en la planificación se refiere a la capacidad de la intervención para lograr los objetivos propuestos. Para ello, es fundamental definir metas claras, medibles y alcanzables, así como establecer indicadores de resultado. Jiménez (2025) enfatiza que, en los entornos educativos, la combinación de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos permite mejorar la eficacia de las acciones formativas y de intervención social.

3. Eficiencia

La eficiencia implica alcanzar los objetivos con el uso óptimo de los recursos disponibles. No se trata de ahorrar por ahorrar, sino de gestionar los insumos de forma racional y estratégica. Ruiz (2024) sostiene que la eficiencia también debe entenderse desde un enfoque ético: implica evitar el derroche, pero también garantizar que los recursos se distribuyan de forma equitativa entre los actores sociales implicados.

4. Viabilidad

Este principio se refiere a la factibilidad del proyecto en términos técnicos, económicos, políticos e institucionales. No basta con que una intervención sea deseable; debe ser realizable. Duarte y Quintero (2024) resaltan que la viabilidad se incrementa cuando el proyecto se basa en alianzas estratégicas y se sustenta en capacidades previamente construidas por la comunidad.

5. Sostenibilidad

La sostenibilidad implica que los beneficios de la intervención puedan mantenerse una vez que el proyecto ha finalizado. Esto requiere una estrategia de salida planificada, fortalecimiento de capacidades locales y mecanismos de apropiación comunitaria. Silva-Flores (2024) propone que la sostenibilidad debe tener un enfoque de desarrollo local que promueva la autonomía de las comunidades, reduciendo la dependencia de agentes externos.

1.2.4 Tipos de planificación en el campo de la intervención social

La planificación, aunque responde a principios generales comunes, puede adoptar distintas formas según su nivel de concreción, su horizonte temporal y el tipo de organización que la ejecuta. Albornoz et al. (2024) clasifican los tipos de planificación social en tres grandes niveles: normativa, estratégica y operativa. Cada una cumple una función específica y complementaria dentro del ciclo de los proyectos sociales.

a) Planificación normativa

Este tipo de planificación define los lineamientos generales de una política o programa. Está generalmente a cargo de instancias estatales o instituciones internacionales, y se plasma en planes de desarrollo, políticas públicas o estrategias nacionales. Su función es orientar, articular y establecer criterios que guíen la acción pública en el mediano y largo plazo. Según Rivas-Valenzuela et al. (2024), la planificación normativa es clave para garantizar coherencia entre los proyectos individuales y las metas colectivas de desarrollo sostenible.

b) Planificación estratégica

La planificación estratégica se desarrolla a nivel organizacional o programático. Se caracteriza por establecer metas específicas, identificar recursos disponibles y definir acciones clave para alcanzar los objetivos. Utiliza herramientas como el análisis FODA, la matriz de marco lógico y los mapas de actores. Granados y Catalán (2025) destacan que este tipo de planificación permite alinear esfuerzos institucionales y responder con flexibilidad a los cambios del entorno. Es la planificación más común en proyectos sociales promovidos desde universidades, ONG y gobiernos locales.

c) Planificación operativa

Es el nivel más concreto y cotidiano de la planificación. En esta fase se detallan las actividades, responsables, cronogramas, recursos necesarios y mecanismos de monitoreo. Marcillo-Alcívar et al. (2024) señalan que la planificación operativa es fundamental para asegurar la correcta ejecución del proyecto y evitar desviaciones. Es aquí donde la visión estratégica se convierte en acción concreta, con criterios de gestión y seguimiento riguroso.

1.2.5 Planificación participativa y enfoque inclusivo

En el contexto de los proyectos sociales contemporáneos, la planificación participativa ha cobrado una importancia creciente. Esta modalidad busca incorporar a las comunidades y actores sociales desde las fases iniciales del proyecto, promoviendo el diálogo horizontal, la construcción colectiva del conocimiento y el empoderamiento de los participantes. Ostos (2024) plantea que la planificación participativa no solo fortalece la legitimidad del proyecto, sino que genera capacidades sociales para la autogestión y el desarrollo comunitario.

La participación ciudadana no debe limitarse a la consulta o a la recolección de datos. Según Ruiz (2024), un enfoque transformador implica que las comunidades tomen decisiones informadas sobre los problemas que enfrentan, las alternativas de solución y la implementación de los proyectos. En ese sentido, el papel del planificador cambia de ser un técnico externo a un facilitador del proceso colectivo.

Asimismo, Granja Morante et al. (2024) afirman que la planificación participativa es también una herramienta pedagógica. Permite que estudiantes universitarios desarrollen habilidades como la escucha activa, la mediación, el trabajo colaborativo y la sensibilidad cultural. Esto refuerza la vinculación entre docencia, investigación y proyección social en el ámbito académico.

1.2.6 Aplicaciones prácticas de la planificación en proyectos sociales

Para que el proceso de planificación tenga un impacto real, es necesario anclarlo en contextos específicos. Añaños et al. (2024) documentan experiencias en las que los estudiantes universitarios diseñaron proyectos de intervención socioeducativa a partir de diagnósticos comunitarios. En estos casos, la planificación permitió transformar las necesidades detectadas en líneas de acción concretas con participación activa de los actores locales.

Un ejemplo específico es el uso del "árbol de problemas", una herramienta de planificación estratégica que permite visualizar las causas y consecuencias de una situación social. Jiménez (2025) señala que esta herramienta, además de facilitar la comprensión lógica del problema, promueve la reflexión crítica en el aula cuando se combina con metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos.

Del mismo modo, Jácome et al. (2024) destacan que la implementación de planificación estructurada mediante estrategias innovadoras contribuye al desarrollo de pensamiento crítico en estudiantes de ciencias sociales. Este tipo de enfoque permite articular la teoría con la práctica y desarrollar proyectos que son técnica y éticamente sólidos.

1.2.7 Relación entre síntomas sociales y formulación de proyectos

La planificación en los proyectos sociales es mucho más que una herramienta técnica, es una práctica profundamente política, ética y pedagógica. Permite organizar acciones de cambio, garantizar el uso responsable de los recursos y generar procesos participativos que empoderen a las comunidades. Como señalan Agüero y Dávila (2024), planificar es imaginar el futuro desde el presente, con base en una lectura crítica del contexto y una voluntad transformadora.

Desde el enfoque universitario, enseñar a planificar proyectos sociales con estas características no solo forma mejores profesionales, sino ciudadanos comprometidos con la justicia social y la equidad. La planificación, en suma, es un acto de responsabilidad colectiva, que debe estar orientado al buen vivir y al fortalecimiento de los lazos sociales (Silva-Flores, 2024; Pineda, 2024).

1.2.7.1 ¿Qué es el Árbol de Problemas?

El árbol de problemas es una herramienta gráfica de planificación que permite visualizar la estructura lógica de un problema, mostrando sus causas y consecuencias. Se utiliza comúnmente en la fase de diagnóstico de proyectos sociales para estructurar información obtenida de la comunidad y orientar decisiones estratégicas. El “problema central” se coloca en el centro del diagrama, como el tronco del árbol. Por debajo (las raíces), se representan sus causas directas e indirectas. Por encima (las ramas), se ubican sus consecuencias inmediatas y profundas. Esta herramienta se basa en un enfoque lógico y participativo, permitiendo una **lectura sistémica y colaborativa** de los conflictos sociales (Agredo, 2024).

1.2.7.2 Características del árbol de problemas

- **Fácil de construir:** Puede elaborarse colectivamente con papelógrafos o medios digitales.
- **Profundiza el diagnóstico:** Obliga a identificar no solo los síntomas del problema, sino sus raíces estructurales.
- **Favorece la participación:** Permite que distintos actores expresen su percepción del problema.

Genera insumos para formular objetivos: Es la base directa para construir el Árbol de Objetivos.

Aplicable a múltiples contextos: Desde proyectos comunitarios hasta programas nacionales (Duarte & Quintero, 2024).

1.2.7.3 Procedimiento para construir un Árbol de Problemas

- **Identificar el problema central:** Debe redactarse de manera clara, específica, y en negativo. Ejemplo: *Alta tasa de abandono escolar en adolescentes.*
- **Determinar causas directas:** ¿Qué hechos explican directamente el problema? (Ej.: *bajo rendimiento académico, falta de motivación escolar, condiciones económicas familiares*).
- **Indagar causas profundas:** ¿Qué factores estructurales provocan esas causas directas? (Ej.: *falta de acceso a tecnología, desempleo familiar, desintegración familiar*).
- **Listar consecuencias directas:** ¿Qué efectos visibles genera el problema? (Ej.: *trabajo infantil, delincuencia juvenil, reproducción de la pobreza*).
- **Analizar consecuencias estructurales:** ¿Qué efectos amplios puede tener a mediano y largo plazo? (Ej.: *pérdida de capital humano, brechas sociales, crisis institucional*).
- **Dibujar el árbol:** El tronco será el problema central, las raíces las causas, las ramas las consecuencias.
- **Validar con los actores involucrados:** Recolectar percepciones, corregir sesgos, legitimar el análisis (Centeno & Castillo, 2024).

Semana 3 – Unidad 1

1.3 Implementación de un proyecto social

La implementación de un proyecto social es la etapa en la cual las ideas, diagnósticos y planes previamente estructurados se transforman en acciones concretas. Una vez que se ha realizado un diagnóstico exhaustivo de una problemática social, y se ha profundizado en sus causas y consecuencias mediante herramientas como el árbol de problemas, el paso siguiente es convertir ese análisis en intervenciones reales que impacten positivamente en el entorno. A este proceso de organización y puesta en marcha de las actividades lo denominamos implementación del proyecto.

Implementar es, en términos prácticos, pasar del papel a la acción. Supone organizar de manera operativa qué se va a hacer, cómo se va a hacer, con quiénes, en qué tiempos y con qué recursos (Agredo, 2024). Si la planificación ofrece una estructura teórica y metodológica del cambio, la implementación representa el momento en que dicho cambio comienza a materializarse. Es en esta fase donde se observan los primeros resultados visibles del proyecto y donde, muchas veces, surgen desafíos no previstos.

Es importante destacar que un proyecto mal implementado, aunque esté bien pensado, puede fracasar. La experiencia demuestra que una mala ejecución puede desvirtuar incluso el diagnóstico más preciso o el plan más ambicioso. En este sentido, es crucial entender que planificar y ejecutar son procesos distintos. Mientras la planificación diseña el camino, la implementación lo recorre. Y como en cualquier camino, pueden aparecer obstáculos: cambios en el contexto social o político, dificultades logísticas, conflictos entre actores o incluso resistencia por parte de la comunidad. Por eso, el equipo encargado del proyecto debe estar preparado para adaptarse con flexibilidad, tomar decisiones rápidas y mantener la coherencia con los objetivos generales del proyecto (Duarte & Quintero, 2024).

1.3.1 ¿Qué elementos incluye la implementación?

Para llevar adelante esta fase, es necesario organizar diversos componentes que se entrelazan entre sí y que aseguran una ejecución estructurada y eficaz. Entre los principales elementos que debe contemplar la implementación se encuentran los siguientes:

1.3.1.1 Actividades

Son las acciones concretas que se van a ejecutar en el terreno. Estas deben estar claramente definidas, secuenciadas y conectadas con los objetivos del proyecto. Por ejemplo, si se busca reducir la deserción escolar, una de las actividades podría ser: “realizar talleres con padres sobre acompañamiento educativo en casa”. Cada actividad debe tener una justificación, una metodología específica y una meta clara (Agredo, 2024).

1.3.1.2 Objetivos operativos

Cada actividad debe alinearse con objetivos operativos previamente definidos. Estos objetivos son más específicos que los estratégicos y deben cumplir con criterios de medible y pertinencia. Por ejemplo: “Reducir en un 15% el ausentismo escolar de adolescentes en el barrio X en un plazo de seis meses”. Este tipo de objetivos permite evaluar si la actividad está produciendo el impacto esperado (Rivas-Valenzuela et al., 2024).

1.3.1.3 Cronograma

La organización del tiempo es fundamental en esta fase. El cronograma es una herramienta de programación temporal que permite definir en qué momento se realizarán las actividades, cuánto tiempo durarán y en qué orden deben ejecutarse. Esto ayuda a prever cuellos de botella, evitar sobrecargas y garantizar una secuencia lógica de trabajo (Marcillo-Alcívar et al., 2024).

1.3.1.4 Responsables

Cada actividad debe tener uno o varios responsables definidos. Asignar tareas sin identificar responsables puede conducir al caos organizativo. Además, se debe establecer claramente quién supervisa, quién ejecuta y quién apoya. Esto fortalece la rendición de cuentas dentro del equipo de trabajo y mejora la eficiencia operativa (Centeno & Castillo, 2024).

1.3.1.5 Recursos

Todo proyecto requiere recursos para llevarse a cabo: humanos, materiales, logísticos y financieros. En la fase de implementación, es indispensable tener un registro

actualizado de los recursos disponibles y una estrategia de gestión para usarlos de forma ética, equitativa y eficiente (Pineda, 2024).

1.3.2 ¿Por qué es importante esta fase?

La implementación es la fase donde el proyecto cobra vida. Es el momento en que las comunidades comienzan a interactuar con las propuestas, los estudiantes ponen en práctica sus habilidades y los objetivos empiezan a materializarse. No basta con tener buenas intenciones o ideas innovadoras: un proyecto social se considera exitoso si logra modificar positivamente una situación concreta, y eso sólo puede lograrse si las acciones están bien diseñadas y ejecutadas (Agüero & Dávila, 2024).

Asimismo, esta fase exige una interacción constante con los actores sociales involucrados. La comunidad no debe ser un destinatario pasivo, sino un actor activo en el desarrollo del proyecto. Las actividades deben ser validadas, monitoreadas y ajustadas si es necesario. En este sentido, la comunicación y la flexibilidad son pilares fundamentales. Si una actividad no funciona, debe ser modificada a tiempo, siempre respetando los principios y objetivos del proyecto, implementar implica hacer gestión en la realidad. Esto no solo requiere de conocimientos técnicos, sino también de habilidades blandas: liderazgo, empatía, trabajo en equipo, escucha activa y resolución de conflictos. Estas habilidades son tan importantes como el diseño metodológico, y su ausencia puede poner en riesgo todo el proceso.

Semana 4 – Unidad 1

1.4 Sensibilización, minorías activas y participación ciudadana

Todo proyecto social, más allá de tener una base técnica y un diseño estructurado, necesita contar con el apoyo, la comprensión y la participación activa de la comunidad donde se implementará. Para lograrlo, tres componentes resultan fundamentales: la sensibilización social, la integración de minorías activas, y la participación ciudadana. Estos elementos no solo fortalecen la legitimidad del proyecto, sino que permiten que el cambio que se propone surja desde la comunidad misma y no se imponga de manera externa o vertical.

1.4.1 ¿Qué es la sensibilización social?

La sensibilización puede entenderse como un proceso comunicativo y educativo que busca aumentar el nivel de conciencia de una población sobre un problema social específico, con el fin de provocar una reflexión profunda y, en muchos casos, un cambio de actitud o comportamiento (Agredo, 2024). Sensibilizar no es simplemente informar; es conectar emocional y socialmente con los actores involucrados, apelando a sus valores, experiencias y sentido colectivo de justicia.

A diferencia de la difusión o la publicidad institucional, las campañas de sensibilización apelan a la empatía y al involucramiento ético. Por ejemplo, en un proyecto que busca disminuir la discriminación hacia personas con discapacidad, una campaña de sensibilización no se limitará a difundir estadísticas, sino que incorporará testimonios, historias locales, intervenciones visuales o comunitarias que movilicen emociones y provoquen reflexión crítica (Añaños et al., 2024).

Además, la sensibilización se convierte en una herramienta educativa que ayuda a visibilizar temas invisibilizados, como la violencia doméstica, la discriminación estructural o los efectos del racismo. Estas problemáticas, si no se colocan en el debate público de forma consciente, tienden a naturalizarse y reproducirse.

1.4.2 El rol de las minorías activas

Las minorías activas son grupos sociales que, a pesar de representar a un porcentaje pequeño de la población total, tienen una participación muy activa en la defensa de derechos, en la denuncia de injusticias y en la propuesta de soluciones sociales innovadoras (Centeno & Castillo, 2024). Estas minorías pueden estar conformadas por mujeres organizadas, colectivos juveniles, movimientos indígenas, agrupaciones LGBTIQ+, personas con discapacidad, entre otros.

A menudo, estos grupos han enfrentado históricas exclusiones y marginaciones que los han impulsado a organizarse para reclamar derechos, desarrollar iniciativas propias o resistir políticas injustas. Lejos de ser simples receptores de asistencia social, las minorías activas son actores clave del cambio.

Incluir las en un proyecto social no debe responder a una lógica de “invitación simbólica”, sino a una estrategia concreta de co-creación. Como afirman Rivas-Valenzuela et al. (2024), estas agrupaciones son fundamentales para dar legitimidad, pertinencia y profundidad al proceso de intervención. Ellas pueden aportar diagnósticos más precisos, estrategias adaptadas a las realidades locales y mecanismos de monitoreo comunitario. Por ejemplo, si un proyecto busca mejorar la salud comunitaria en zonas rurales, los comités de mujeres indígenas pueden tener un conocimiento profundo del uso de plantas medicinales, del acceso real a centros de salud y de las prácticas culturales relacionadas con la salud. No integrar los sería no solo un error técnico, sino una forma de exclusión epistemológica.

1.4.3 Participación ciudadana: base de la legitimidad

La participación ciudadana es uno de los principios más importantes en el diseño y ejecución de políticas y proyectos sociales. Participar significa tener voz, tomar decisiones, influir en el rumbo del proyecto. En términos prácticos, esto se traduce en que los actores sociales no solo son consultados, sino que forman parte del diseño, implementación, evaluación y mejora continua del proyecto (Ruiz, 2024).

Existen distintos niveles de participación:

- Informativa: cuando la población es simplemente informada sobre lo que se va a hacer.
- Consultiva: cuando se escucha su opinión, pero no necesariamente se toma en cuenta.
- Colaborativa: cuando se involucra a la comunidad en la ejecución.
- Decisoria o vinculante: cuando las decisiones del proyecto se toman de manera colectiva.

En el contexto universitario, donde los estudiantes elaboran proyectos de intervención, muchas veces se corre el riesgo de elaborar planes “desde el escritorio”, sin una participación real. Según Agüero y Dávila (2024), esta falta de participación puede generar resistencia en las comunidades o, peor aún, proyectos que no responden a sus necesidades reales. Por eso, es importante que, desde las fases iniciales del proyecto, se

promueva la conformación de grupos de trabajo comunitario, talleres participativos o encuentros abiertos.

La participación no solo beneficia a la comunidad; también forma parte de un aprendizaje profundo para el estudiante. Involucrarse en procesos participativos desarrolla habilidades como la escucha activa, la negociación, la empatía y la capacidad de análisis de contextos complejos (Jiménez, 2025). Estas habilidades son esenciales para cualquier profesional del área social.

1.4.4 Articulación entre los tres elementos

La sensibilización, la integración de minorías activas y la participación ciudadana no deben pensarse como acciones aisladas, sino como partes de un proceso integral. Una campaña de sensibilización bien diseñada puede generar mayor interés por participar; una comunidad que participa activamente puede producir sus propias acciones de sensibilización; una minoría activa empoderada puede movilizar a otras personas a ser parte del cambio (Marcillo-Alcívar et al., 2024).

Por ejemplo, en un proyecto que busca prevenir el embarazo adolescente, se puede:

- Realizar campañas de sensibilización con adolescentes, padres y docentes.
- Incluir a colectivos juveniles en el diseño del proyecto.
- Promover mesas de diálogo en las escuelas, con participación activa de jóvenes.

Este enfoque integral no solo fortalece el proyecto, sino que construye una base social sólida, que puede sostener el impacto en el tiempo, incluso cuando el proyecto ya haya finalizado. Implementar un proyecto sin considerar estos tres pilares es correr el riesgo de fracasar por desconexión social. Sensibilizar permite tocar las fibras más profundas de una comunidad; integrar minorías activas aporta legitimidad, pertinencia y sostenibilidad; y fomentar la participación ciudadana construye procesos más democráticos y efectivos. En definitiva, los proyectos sociales no se construyen solo con diagnósticos y objetivos. Se construyen con personas, con vínculos y con diálogo. Es deber ético y profesional de los futuros gestores sociales fomentar procesos en donde la voz de todos y todas tenga cabida, especialmente de aquellos que históricamente han sido excluidos.

1.5 Evaluación de los aprendizajes UNIDAD 1

1.5.1 Evaluación de los aprendizajes semana 1

Lectura guiada para el estudiante

Los principales cambios y tendencias que caracterizan la sociedad actual están en la literatura o referencias al final de la guía, busquen el énfasis en cómo han impactado la estructura social y generado nuevas problemáticas, estos son temas que deben ser ubicados en el contexto de elaborar un proyecto que deberá ser entregado al final del semestre. Entre ellos se pueden mencionar:

Globalización y fragmentación social

- Procesos económicos globales han generado un aumento de la desigualdad entre países y dentro de ellos.
- Deslocalización de empleos y concentración del capital en grandes corporaciones.
- Pérdida de soberanía local y debilitamiento de economías regionales.

Transformaciones en el mundo del trabajo

- Expansión del empleo informal.
- Automatización y precarización laboral.
- Aumento de la brecha entre cualificación y oportunidades reales de inserción.

Crisis del Estado de bienestar y políticas públicas

- Reducción de la inversión pública en servicios sociales.
- Privatización de sectores clave como la salud, la educación y la seguridad social.
- Aumento de las demandas sociales no satisfechas y deslegitimación institucional.

Dinámicas de exclusión y vulnerabilidad social

- Nuevas formas de exclusión: migrantes, minorías étnicas, pueblos indígenas, disidencias sexuales.
- Pérdida del sentido de comunidad y aumento de la violencia estructural.
- Fenómenos como la feminización de la pobreza, la juventud desempleada, el envejecimiento y abandono de adultos mayores.

Tarea individual: Se evaluará la comprensión crítica de la lectura de los rasgos y síntomas de la sociedad actual.

Formato: Ensayo breve (300 palabras) respondiendo a la pregunta: *¿Cómo explica el autor seleccionado (acápite 1.1.6.) uno de los síntomas sociales identificados en tu comunidad?*

Tarea práctica grupal: Taller de identificación de síntomas sociales

Objetivo del taller: Que los estudiantes apliquen herramientas de observación y análisis estructural para identificar uno de al menos tres síntomas sociales (presenten las 2 alternativas que no utilizaron) presentes en su comunidad o entorno inmediato, describiendo:

- La manifestación observable.
- Las causas estructurales posibles.
- Los actores sociales involucrados.
- Las consecuencias a corto y largo plazo.

Dinámica sugerida:

- Formación de grupos de 3 a 5 estudiantes.
- Identificación de una problemática social local o regional.
- Aplicación de una matriz de análisis:

Tabla 1. Matriz de análisis

Síntoma Social	Causas estructurales	Actores involucrados	Consecuencias	Propuesta de proyecto
Ejemplo: Trabajo infantil	Pobreza familiar, abandono escolar, empleo informal de padres	Niños, familias, empleadores, Estado	Pérdida del desarrollo escolar, salud afectada	Creación de centros comunitarios con apoyo psicosocial

- Evaluación cualitativa a través de rúbrica, considerando:
 - Claridad en la exposición del síntoma identificado.
 - Capacidad de análisis estructural.
 - Uso de conceptos teóricos aprendidos.

1.5.2 Evaluación de los aprendizajes semana 2

Actividad grupal: En grupos de 3 a 5 estudiantes, se construirá un árbol de problemas que represente las causas directas, causas profundas y consecuencias del problema diagnosticado. La herramienta deberá complementarse con un análisis reflexivo de sus implicaciones sociales y posibles vías de intervención. La información proviene de un diagnóstico preliminar del problema social que pretende abordar en su proyecto final en un árbol de problemas.

Producto 1: Documento gráfico con reflexión escrita (1 página adicional).

Producto 2: Documento escrito de 3 páginas utilizando 5 fuentes y citadas en APA 7 (preferible en Mendeley o Zotero). Margen 2,5 pulgadas por lado/justificado/doble espacio/Times New Roman 12cpi.

Este diagnóstico debe incluir:

- Árbol de problema - figura
- Una descripción clara y contextualizada del problema.

- Datos cuantitativos y cualitativos actualizados tomados de fuentes como ministerios, INEC, medios de comunicación televisivos o periodísticos, entre otros.
- Identificación de actores implicados.
- Justificación de la importancia del problema.

1.5.3 Evaluación de los aprendizajes semana 3

Tarea individual: Lectura guiada para el estudiante

Título: *¿Qué significa implementar un proyecto social?*

Lectura obligatoria:

Producto 1: Documento escrito de 3 páginas utilizando 1 fuente y citadas en APA 7 (preferible en Mendeley o Zotero). Margen 2,5 pulgadas por lado/justificado/doble espacio/Times New Roman 12cpi.

Agredo, C. (2024). *Consultoría para el desarrollo y formulación de proyectos sociales*. Solicitar el archivo en: <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/eb17cfb0-34d2-438e-81f1-a13bed950a46>

Actividad grupal: Primer diseño operativo del proyecto social

Objetivo: Aplicar los conocimientos adquiridos sobre implementación para diseñar las primeras actividades del proyecto, incluyendo objetivos operativos, cronograma, responsables y recursos necesarios.

Instrucciones: (considere reciclar todas las actividades anteriores)

- Reúnanse en el mismo grupo que ha trabajado en semanas anteriores.
- Revisen el problema central y árbol de problemas ya elaborados.
- Seleccionen un problema prioritario sobre el que deseen trabajar inicialmente.
- Diseñen una tabla operativa con al menos 3 actividades clave que den respuesta a ese problema.

- Cada actividad debe estar relacionada con un objetivo operativo, tener un tiempo estimado de ejecución, un responsable designado, y los recursos requeridos.

Formato sugerido de tabla:

Tabla 2. Tabla operativa del proyecto

Actividad	Objetivo operativo	Tiempo estimado	Responsable(s)	Recursos necesarios
Taller con padres sobre deserción escolar	Promover la permanencia escolar mediante el involucramiento familiar	2 semanas	Estudiantes del grupo	Salón, materiales impresos, refrigerios
Diagnóstico participativo con docentes	Identificar causas internas del ausentismo	1 semana	Coordinador del grupo	Cuestionarios, acceso a escuela
Jornada lúdica con adolescentes	Fortalecer el vínculo de los jóvenes con la escuela	3 días	Todo el grupo	Juegos, dinámicas, voluntarios

Producto a entregar:

Una tabla operativa (como la anterior) acompañada de una **breve justificación escrita (200–300 palabras)** en la que expliquen:

- Por qué eligieron esas actividades.
- Cómo se relacionan con el diagnóstico previo.
- Qué impacto esperan lograr en esta etapa.

1.5.4 Evaluación de los aprendizaje semana 4

Actividad individual: Lee el texto completo, especialmente los apartados vinculados a participación estudiantil y trabajo con comunidades.

Redacta un texto reflexivo (500 a 600 palabras) que responda a esta pregunta: ¿Qué factores hacen que un proceso de sensibilización y participación comunitaria sea exitoso en un proyecto social?

Añaños, F., Burgos, R., Moles, E., & Corpodean, A. (2024). *Experiencias de aprendizaje servicio basado en proyectos y acciones socioeducativas en el ámbito universitario*.

 <https://digibug.ugr.es/handle/10481/96944>

Producto 1: Documento escrito de 3 páginas utilizando 1 fuente y citadas en APA 7 (preferible en Mendeley o Zotero). Margen 2,5 pulgadas por lado/justificado/doble espacio/Times New Roman 12cpi.

Actividad grupal: Diseño de una estrategia de sensibilización y participación

Objetivo: Integrar al proyecto una estrategia social que fortalezca el vínculo entre el equipo del proyecto y la comunidad.

Instrucciones:

El grupo retomará su problema central y las causas trabajadas anteriormente.

Diseñarán una estrategia de sensibilización comunitaria, que puede incluir:

- Afiche o campaña digital.
- Taller participativo.
- Video o cápsula radial.

Identificarán qué sectores sociales deben involucrarse activamente.

Plantearán un mecanismo de participación real: por ejemplo, “taller para recoger opiniones comunitarias”, “foro abierto sobre el problema”, “grupo de apoyo comunitario”.

Producto: Presentación digital de 5 a 8 diapositivas, acompañada de una breve explicación escrita del proceso y objetivos.



UNIDAD 2

SISTEMAS DE MONITOREO ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

UNIDAD 2: SISTEMAS DE MONITOREO ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivo general de la unidad: Brindar a los estudiantes herramientas teóricas y operativas para diseñar e implementar sistemas de seguimiento, control y evaluación continua de proyectos sociales, integrando criterios de eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Esta unidad fomenta una mirada técnica, crítica y participativa del monitoreo de intervenciones sociales.

Una vez que un proyecto social ha sido formulado e implementado, comienza una etapa crucial: el seguimiento y monitoreo de su ejecución. Esta fase no solo permite constatar que las actividades se están llevando a cabo, sino que brinda insumos valiosos para tomar decisiones estratégicas, corregir desviaciones y garantizar que el proyecto logre sus objetivos con eficiencia y pertinencia. En este marco, la presente unidad introduce a los estudiantes en el diseño, aplicación y análisis de sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) adaptados al contexto de proyectos sociales.

El monitoreo es un proceso continuo y sistemático que permite observar cómo se está desarrollando un proyecto en tiempo real, mediante la recolección de información clave. Según Agredo (2024), monitorear no significa únicamente llenar informes o cumplir con obligaciones administrativas; significa gestionar la información como herramienta de aprendizaje, ajuste y rendición de cuentas. En este sentido, el monitoreo es inseparable de una mirada crítica sobre los objetivos planteados, los medios disponibles y la realidad cambiante del contexto donde se interviene.

Una de las premisas fundamentales que esta unidad desarrolla es que la planificación de un proyecto no finaliza con la implementación de sus actividades, sino que debe acompañarse de sistemas de seguimiento dinámicos, flexibles y contruidos participativamente. Un sistema de monitoreo bien diseñado permite responder a preguntas esenciales: ¿Estamos cumpliendo con lo que nos propusimos? ¿A qué ritmo estamos avanzando? ¿Qué obstáculos han surgido? ¿Qué debemos corregir o fortalecer?

En este marco, se abordarán diversas herramientas de seguimiento, tales como indicadores de gestión, cronogramas de ejecución, matrices de marco lógico, cuadros de control, bitácoras de campo y formatos de evaluación participativa. Estas herramientas

no deben entenderse como fines en sí mismos, sino como medios que permiten fortalecer el proceso de toma de decisiones. Como lo explica Ruiz (2024), el monitoreo eficaz requiere desarrollar capacidades técnicas, pero también una actitud reflexiva, abierta al cambio, orientada a la mejora continua y con fuerte componente ético.

Además, se explorarán diferentes modelos de intervención social, como el enfoque de marco lógico, el modelo de resultados, y la teoría del cambio. Estos modelos ofrecen estructuras metodológicas que facilitan el diseño de proyectos monitoreables, así como la articulación clara entre actividades, productos, resultados e impactos. De acuerdo con Granados y Catalán (2025), estos enfoques no solo permiten organizar técnicamente los proyectos, sino que promueven el pensamiento crítico y la evaluación integral de los efectos que produce una intervención.

Otro eje central de esta unidad será el análisis del control de gestión como parte del ciclo del proyecto. Este concepto implica identificar puntos críticos de riesgo, establecer mecanismos de alerta temprana y generar protocolos para redirigir esfuerzos. El control de gestión debe entenderse no como una vigilancia autoritaria, sino como un proceso transparente de autorregulación y mejora colectiva (Pineda, 2024).

Finalmente, se abordará la sostenibilidad de los proyectos sociales, entendida no solo como la capacidad de mantener actividades en el tiempo, sino como la posibilidad de generar capacidades locales, cambios estructurales y apropiación comunitaria. Sostener un proyecto significa transformarlo en parte del tejido social y de la cultura institucional de la comunidad donde opera (Ostos, 2024). Esta unidad propone que el estudiante desarrolle competencias para observar, analizar y aprender de la experiencia en tiempo real, a través de herramientas de seguimiento técnicamente sólidas, pero también social y éticamente comprometidas. Se trata de avanzar hacia una gestión de proyectos que no sea rígida ni instrumental, sino que se nutra de la práctica, de la evaluación participativa, y del compromiso transformador con las comunidades.

Semana 1 – Unidad 2

2.1 Herramientas para el seguimiento de proyectos sociales

En la vida real de un proyecto social, no basta con planificar de forma adecuada o ejecutar bien las actividades. Incluso los proyectos con diseños sólidos pueden fallar si no existe una estrategia que permita observar, analizar y mejorar su desarrollo en tiempo real. Esta estrategia se conoce como seguimiento o monitoreo. El seguimiento es la herramienta que permite “leer” cómo va funcionando el proyecto, qué se está logrando, qué obstáculos han surgido y qué ajustes deben hacerse para lograr los objetivos propuestos. Por tanto, esta semana tiene como objetivo que comprendas qué es el seguimiento, por qué es importante y cómo se aplica en proyectos sociales.

2.1.1 ¿Qué entendemos por seguimiento?

El seguimiento es un proceso sistemático, continuo y participativo, cuyo objetivo principal es recolectar y analizar información relevante sobre el progreso de un proyecto en curso. Esta información sirve para tomar decisiones que mejoren la ejecución, aseguren el cumplimiento de los objetivos y fortalezcan la transparencia frente a todos los actores involucrados. Según Agredo (2024), el seguimiento en proyectos sociales “no debe concebirse como una tarea administrativa o secundaria, sino como un componente transversal de la gestión social que permite aprender, corregir y rendir cuentas”.

Es decir, monitorear no es simplemente revisar si se cumplieron los tiempos o si se gastó el dinero previsto. Va mucho más allá. Implica hacer preguntas clave como:

- ¿Estamos logrando lo que nos propusimos?
- ¿Por qué ciertas actividades no están funcionando?
- ¿Qué dificultades enfrentan los beneficiarios?
- ¿Cómo podríamos mejorar la intervención antes de que finalice?

La clave del seguimiento es su **carácter preventivo y correctivo**. Mientras que la evaluación se realiza normalmente al final del proyecto, el seguimiento se aplica mientras el proyecto está en ejecución, permitiendo hacer ajustes a tiempo.

2.1.2 Diferencia entre seguimiento y evaluación

Es importante no confundir seguimiento (monitoring) con evaluación (evaluation). Ambos procesos están relacionados, pero cumplen funciones diferentes:

- El seguimiento acompaña al proyecto mientras se ejecuta, observando sus avances.
- La evaluación se aplica al final o en momentos clave, para analizar los resultados logrados.

En palabras de Ruiz (2024), “el seguimiento es como tomar el pulso del proyecto: nos dice si está sano o necesita intervención urgente”. Esta metáfora ayuda a entender que el seguimiento no espera el final para actuar, sino que propone actuar mientras aún hay tiempo de mejorar.

2.1.3 ¿Por qué es importante monitorear un proyecto?

- 1) Previene errores graves: Si se detecta que una actividad no está funcionando, se puede modificar o sustituir antes de que afecte el resultado final.
- 2) Asegura el uso adecuado de los recursos: Permite identificar desviaciones en el presupuesto, retrasos o ineficiencias, evitando pérdidas económicas.
- 3) Fortalece la transparencia: Cuando se informa a las comunidades, instituciones aliadas o financiadores sobre los avances, se construye confianza.
- 4) Promueve el aprendizaje colectivo: El monitoreo permite que el equipo del proyecto aprenda de su experiencia, reconozca logros y errores, y construya buenas prácticas.
- 5) **Aumenta la sostenibilidad:** Un proyecto que se ajusta a tiempo tiene más posibilidades de lograr cambios duraderos y replicables (Granados & Catalán, 2025).

2.1.4 Herramientas básicas para el seguimiento

A continuación, revisaremos algunas herramientas prácticas que se usan comúnmente para hacer seguimiento a proyectos sociales. Estas pueden adaptarse según el tipo de intervención, el contexto o los recursos disponibles.

1. Cronograma de ejecución

Es un documento que organiza las actividades del proyecto en el tiempo. Puede presentarse como una tabla o como un gráfico de barras (como el diagrama de Gantt). En el cronograma se indica:

- Qué actividad se realizará.
- En qué fecha comienza y termina.
- Quién es el responsable.
- Qué recursos se requieren.

Un cronograma permite visualizar si se están cumpliendo los tiempos previstos, si hay actividades atrasadas o si hay que reorganizar los plazos por causas externas.

2. Indicadores de proceso

Los indicadores son medidas concretas que permiten saber si se están cumpliendo las actividades y metas. Por ejemplo:

- Número de talleres realizados.
- Porcentaje de mujeres participantes.
- Número de beneficiarios atendidos.
- Nivel de satisfacción con la actividad.

Según Agredo (2024), un buen indicador debe ser **SMART**:

S: específico.

M: medible.

A: alcanzable.

R: relevante.

T: limitado en el tiempo.

Los indicadores deben tener fuentes de verificación (listas de asistencia, encuestas, informes, fotografías) para poder respaldar los datos.

3. Bitácora de seguimiento

Es un registro escrito, elaborado por el equipo del proyecto, donde se anotan observaciones diarias o semanales sobre lo que ocurre durante la ejecución. Puede incluir:

- Actividades realizadas.
- Cambios de última hora.
- Dificultades encontradas.
- Reacciones de la comunidad.
- Decisiones tomadas.

Esta herramienta sirve como memoria del proceso, y permite tomar decisiones más informadas.

4. Informe de avance

Es un documento más formal que se elabora periódicamente (mensual o trimestral) para presentar los resultados del seguimiento. Suele incluir:

- Resumen de actividades ejecutadas.
- Análisis de cumplimiento de metas.
- Problemas detectados y soluciones aplicadas.
- Recomendaciones para la siguiente fase.

Este informe puede ser compartido con la comunidad, las autoridades locales o los financiadores.

2.1.5 Enfoque participativo en el seguimiento

El seguimiento no debe ser una tarea exclusiva del equipo técnico. De hecho, involucrar a la comunidad en el proceso de monitoreo fortalece la legitimidad, mejora la información obtenida y construye capacidades locales. Como señalan Centeno y Castillo (2024), “cuando los actores comunitarios participan en el seguimiento, no solo observan, también transforman”. Algunas formas de participación son:

- Reuniones comunitarias para revisar avances.
- Encuestas participativas.
- Comités de seguimiento integrados por líderes locales.
- Autoevaluaciones colectivas.

Este enfoque también favorece la horizontalidad y el diálogo, principios esenciales en cualquier proyecto social comprometido con el cambio justo y sostenible (Pineda, 2024).

2.1.6 ¿Cómo aplicar el seguimiento a tu proyecto?

Esta semana es clave para avanzar en el proyecto que vienes construyendo. A partir del árbol de problemas (Unidad 1) y las actividades planificadas (Semana 3), debes comenzar a pensar:

- ¿Cómo sabremos si estamos cumpliendo los objetivos?
- ¿Qué datos vamos a recolectar?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Quién será responsable de hacerlo?

Responder estas preguntas te ayudará a crear el sistema de seguimiento de tu proyecto.

Los modelos de intervención no son un simple formalismo. Son herramientas que nos permiten pensar con claridad, actuar con lógica y evaluar con justicia. En los proyectos sociales, donde los recursos son limitados y las necesidades urgentes, contar con un modelo sólido marca la diferencia entre una acción improvisada y una intervención transformadora. Esta semana te brinda los insumos para construir un proyecto con fundamento metodológico, coherente, participativo y orientado al cambio real.

Semana 2- Unidad 2

2.2 Modelos de proyectos de intervención

Objetivo de la semana: Que el estudiante conozca, analice y compare diferentes modelos metodológicos de formulación y ejecución de proyectos sociales, comprendiendo sus componentes, ventajas, limitaciones y utilidad en distintos contextos. Además, que pueda seleccionar el modelo más adecuado para aplicar a su propio proyecto de intervención.

2.2.1 ¿Qué es un modelo de intervención?

Un modelo de intervención es una estructura metodológica que guía el diseño, implementación y evaluación de un proyecto social. Se trata de una herramienta lógica y conceptual que ayuda a organizar las ideas, a conectar las actividades con los objetivos, y a asegurar que las acciones estén dirigidas al cambio deseado (Agredo, 2024). Los modelos no son recetas inflexibles, sino esquemas de referencia que permiten planificar de manera ordenada y comprensible. Además, ayudan a visualizar el impacto esperado, a establecer indicadores medibles, y a estructurar de forma coherente los recursos y estrategias necesarias. En la práctica, usar un modelo permite comunicar mejor el proyecto, facilitar su evaluación y demostrar su viabilidad y pertinencia ante autoridades, comunidades y entidades financiadoras (Pineda, 2024).

2.2.2 ¿Por qué es necesario elegir un modelo de intervención?

- Porque evita improvisaciones.
- Porque permite justificar cada acción con base en un diagnóstico previo.
- Porque conecta el problema con la solución de manera lógica.

- Porque mejora la transparencia y la rendición de cuentas.
- Porque sirve como marco para el seguimiento y la evaluación (Granados & Catalán, 2025).

Elegir un modelo adecuado depende de varios factores: el tipo de problema, los recursos disponibles, el tiempo de ejecución, la cultura organizacional, el grado de participación de la comunidad y los resultados esperados.

2.2.3 Modelos más utilizados en proyectos sociales

1. Modelo de Marco Lógico (MML)

El Modelo de Marco Lógico (MML) es uno de los más conocidos y utilizados a nivel internacional, sobre todo en proyectos financiados por organismos multilaterales o estatales. Su objetivo es organizar de forma lógica y jerárquica los elementos del proyecto, desde el problema hasta el impacto.

Se representa mediante una **matriz** que incluye:

Tabla 3. Modelo de marco lógico

Elementos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo general	¿Qué impacto se busca?	¿Cómo se medirá el impacto?	¿Qué debe ocurrir fuera del proyecto para que funcione?
Propósito u objetivo específico	¿Qué cambio directo se espera?	¿Cómo se medirá ese cambio?	¿Qué factores externos podrían ayudar o impedir ese cambio?
Resultados	¿Qué productos o servicios generará el proyecto?	¿Cómo se comprobarán?	¿Qué condiciones externas influyen?
Actividades	¿Qué se hará concretamente?	¿Qué evidencia habrá?	¿Qué se necesita para ejecutar estas actividades?

Ventajas:

- Claridad lógica.

- Facilita el seguimiento.
- Permite construir indicadores claros.
- Altamente valorado en contextos institucionales.

Desventajas:

- Puede resultar rígido si no se adapta bien.
- Exige conocimientos técnicos para su aplicación inicial (Agredo, 2024).

2.2.4 Modelo de Resultados

Este modelo, también conocido como *gestión basada en resultados*, se enfoca principalmente en el cambio que se desea generar en la población objetivo, más allá de la cantidad de actividades realizadas. Se estructura así:

Figura 1. Modelo de resultados



Este enfoque permite pensar el proyecto desde el efecto deseado (por ejemplo, mejorar el acceso a la educación) y no desde las tareas (por ejemplo, dar talleres).

Ventajas:

- Centrado en el impacto.
- Flexible y adaptable a cambios.
- Favorece la mejora continua.

Desventajas:

- Puede ser difícil de aplicar si no hay claridad sobre qué resultados son prioritarios.

- Requiere establecer buenos sistemas de medición (Ruiz, 2024).

2.2.5 Teoría del Cambio (TdC)

La Teoría del Cambio es un modelo que explica detalladamente cómo y por qué se espera que ocurra un cambio social, a partir de ciertas acciones planificadas. Incluye una narrativa lógica y una representación gráfica del proceso de transformación. Es muy útil cuando se trabaja con contextos complejos o donde los efectos del proyecto no son inmediatos. Se basa en construir hipótesis del tipo:

“Si se fortalecen las capacidades de liderazgo juvenil, y si se crean espacios de participación política, entonces los jóvenes estarán más empoderados y exigirán políticas públicas inclusivas”.

Ventajas:

- Promueve pensamiento crítico.
- Fomenta la reflexión colectiva.
- Se adapta bien a proyectos participativos.

Desventajas:

- Puede ser más difícil de sistematizar.
- Requiere tiempo para su construcción (Ostos, 2024).

2.2.6 ¿Cuál modelo conviene más?

No hay un modelo “mejor” en términos absolutos. Cada uno tiene sus ventajas y limitaciones. Lo importante es que el modelo **sea coherente con la lógica de tu proyecto**, con sus objetivos, su escala, su temporalidad y sus actores.

En el contexto universitario, muchos docentes combinan el Marco Lógico con la Teoría del Cambio para equilibrar estructura y flexibilidad. Según Añaños et al. (2024), esta combinación permite fomentar el pensamiento crítico, la planificación técnica y la inclusión comunitaria.

2.2.7 Aplicación en el proyecto estudiantil

En esta semana, el objetivo principal es que tú y tu grupo comiencen a **dar estructura técnica al proyecto**. Ya tienen el diagnóstico, el árbol de problemas, las actividades preliminares, y ahora es momento de responder:

- ¿Cómo justificamos el camino que estamos siguiendo?
- ¿Qué resultados esperamos alcanzar y cómo sabremos que los logramos?
- ¿Cuál es la lógica detrás de nuestras acciones?

Seleccionar un modelo y aplicarlo al proyecto no solo facilitará su ejecución, sino que les permitirá defenderlo con claridad y argumentos técnicos ante instituciones o comunidades.

Semana 3-Unidad 3

2.3 Monitoreo y control de gestión en proyectos sociales

Objetivo de la semana: Que el estudiante comprenda el concepto de **monitoreo y control de gestión** como parte esencial del ciclo de vida de un proyecto social, identifique sus componentes técnicos y éticos, y aplique herramientas prácticas para evaluar el desempeño operativo de su intervención.

2.3.1 ¿Qué es el monitoreo y el control de gestión?

El monitoreo es el seguimiento continuo de la ejecución de un proyecto, mientras que el control de gestión implica comparar lo planificado con lo efectivamente ejecutado, para identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas en tiempo real. Ambos procesos están íntimamente ligados, ya que el monitoreo genera la información que alimenta el control. Según Agredo (2024), el control de gestión no debe entenderse como una función punitiva o de vigilancia, sino como un proceso participativo, estratégico y ético de revisión y mejora. Aplicado a proyectos sociales, el control de gestión permite observar:

- ¿Se están cumpliendo las metas propuestas?
- ¿Se están utilizando bien los recursos?

- ¿Las actividades responden aún al problema identificado?
- ¿El equipo está funcionando coordinadamente?

Este enfoque es clave para evitar que el proyecto se desvíe de sus objetivos, que pierda eficacia, o que se desconecte de las realidades sociales para las que fue diseñado.

2.3.2 ¿Por qué es clave el control de gestión en proyectos sociales?

- 1) Fortalece la transparencia: Los proyectos que rinden cuentas periódicamente y corrigen errores de forma abierta son más confiables y sostenibles (Pineda, 2024).
- 2) Aumenta la eficiencia: El control permite evitar gastos innecesarios, ajustar actividades y mejorar el uso de recursos humanos y materiales.
- 3) Anticipa riesgos: Detectar problemas en la ejecución tempranamente permite corregirlos antes de que generen mayores daños.
- 4) Favorece la mejora continua: No se trata de castigar errores, sino de aprender de ellos, revisando procesos y reforzando lo que funciona (Ruiz, 2024).
- 5) Refuerza la calidad: Mediante herramientas técnicas, el control de gestión asegura que las acciones mantengan un estándar de calidad acorde con los objetivos del proyecto.

2.3.3 Componentes del control de gestión

Indicadores de desempeño

Ya estudiados en la semana 1, los indicadores permiten medir cuantitativa o cualitativamente los resultados alcanzados. En esta semana se profundiza en indicadores de eficiencia y eficacia, tales como:

- Eficiencia: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
Ej.: Costo promedio por beneficiario atendido.
- Eficacia: Nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.
Ej.: Porcentaje de reducción del ausentismo escolar.

Un buen sistema de monitoreo y control usa una combinación equilibrada de indicadores cuantitativos y cualitativos, recogidos en fuentes verificables (informes, encuestas, testimonios).

Análisis de desvíos

Cuando se detecta que una actividad no se realizó o que no alcanzó su meta, se debe explicar por qué ocurrió ese desvío:

- ¿Hubo una falla en la planificación?
- ¿Se subestimaron los recursos necesarios?

¿Cambió el contexto social o institucional? Este análisis permite corregir el rumbo, reorganizar prioridades y rediseñar actividades si es necesario (Marcillo-Alcívar et al., 2024).

Tablero de control

Es una herramienta visual que permite ver, de forma rápida, el estado del proyecto en distintos componentes. Se puede construir con colores (verde, amarillo, rojo) para representar el avance de actividades clave. Este tablero permite a todo el equipo tener una visión compartida del progreso, y facilita la toma de decisiones conjunta (Granados & Catalán, 2025).

Alertas tempranas

El sistema de monitoreo debe estar diseñado para **detectar señales de alerta**: retrasos, bajo compromiso comunitario, tensiones entre actores, sobrecarga de tareas. Estas señales deben generar reuniones internas de revisión y acciones inmediatas de corrección.

2.3.4 Ética del monitoreo y control

Una gestión social con enfoque ético no puede usar el control para castigar ni para centralizar decisiones. Según Ostos (2024), el verdadero control de gestión es una práctica de cuidado colectivo que busca garantizar que las acciones sean coherentes, transparentes y efectivas. Esto implica que:

- La comunidad debe conocer los resultados del monitoreo.
- Las decisiones deben justificarse ante los actores involucrados.
- Los errores deben analizarse sin culpa, sino con espíritu de mejora.

El monitoreo ético no solo mejora el proyecto, también fortalece los valores democráticos y participativos de la intervención social.

2.3.5 Aplicación al proyecto estudiantil

Esta semana, tu grupo debe revisar críticamente su cronograma y actividades. Pregúntense:

- ¿Qué actividades están más avanzadas y cuáles necesitan reforzarse?
- ¿Qué problemas han enfrentado hasta ahora y cómo los resolvieron?
- ¿Qué podrían hacer diferente en la siguiente etapa del proyecto?

Responder a estas preguntas es el inicio de su propio sistema de control interno, que les permitirá asegurar que su propuesta llegue con calidad y coherencia hasta la fase final. El monitoreo y el control de gestión son mucho más que formatos o evaluaciones de oficina. Son procesos vivos que permiten cuidar la coherencia, efectividad y ética de cada proyecto social. Esta semana te ayuda a mirar tu propio proyecto con ojos críticos, no para castigar errores, sino para mejorarlo con inteligencia, compromiso y justicia.

Semana 4- Unidad 2

2.4 Sostenibilidad y sustentabilidad de los proyectos sociales

Objetivo de la semana: Que el estudiante comprenda los conceptos de sostenibilidad y sustentabilidad en el marco de los proyectos sociales, identifique estrategias para garantizar su continuidad e impacto a largo plazo, y aplique estas ideas a su propio proyecto de intervención.

2.4.1 ¿Qué es sostenibilidad en un proyecto social?

La sostenibilidad en los proyectos sociales hace referencia a su capacidad para mantenerse y seguir generando impacto positivo luego de haber finalizado el financiamiento o la intervención directa del equipo promotor. No se trata solo de “mantener actividades”, sino de garantizar que los efectos del proyecto continúen en el tiempo, que los procesos comunitarios se fortalezcan y que las capacidades locales sean autónomas (Agredo, 2024). Un proyecto sostenible:

- No depende exclusivamente de recursos externos.
- Es apropiado por la comunidad.
- Fortalece redes y alianzas institucionales.
- Promueve la autogestión y el empoderamiento.

Por ejemplo, si un proyecto de apoyo escolar solo funciona mientras hay voluntarios universitarios, pero no deja instaladas capacidades en la escuela o entre los padres, su impacto desaparecerá al retirarse el equipo. En cambio, si los talleres fueron cofacilitados con docentes y se formaron líderes estudiantiles que replican la iniciativa, el proyecto puede sostenerse.

2.4.2 ¿Qué es la sustentabilidad?

Aunque en algunos contextos se usan como sinónimos, la sustentabilidad se relaciona más estrechamente con el respeto y equilibrio entre el desarrollo social, económico y ambiental. Un proyecto sustentable es aquel que no compromete los recursos naturales ni los derechos de las futuras generaciones. Según Ostos (2024), la sustentabilidad implica:

- Reducción de impacto ambiental.
- Promoción de economías locales y solidarias.
- Cuidado del entorno físico y simbólico de las comunidades.

Por ejemplo, si un proyecto genera empleo, pero contamina el agua del territorio o provoca desplazamientos forzados, puede ser económicamente sostenible pero socialmente inviable. La sustentabilidad exige una mirada ética, crítica y ecológica del desarrollo.

2.4.3 Dimensiones de la sostenibilidad

Según Pineda (2024), la sostenibilidad de un proyecto social puede pensarse en cinco dimensiones clave:

1) **Técnica**

Que las soluciones propuestas funcionen adecuadamente y puedan ser replicadas o adaptadas por la comunidad.

2) **Económica**

Que existan mecanismos de financiamiento autónomo o mixto que permitan mantener las actividades esenciales.

3) **Social**

Que la comunidad se apropie del proyecto y lo incorpore a su cultura, prácticas y redes.

4) **Política**

Que el proyecto esté articulado con políticas públicas o instituciones locales que lo reconozcan y respalden.

5) **Ambiental**

Que no deteriore el entorno natural ni el equilibrio ecológico del territorio intervenido.

2.4.4 Estrategias para fortalecer la sostenibilidad

- 1) Formación de líderes locales: Invertir en el desarrollo de capacidades de personas de la comunidad asegura que el conocimiento y el compromiso permanezcan.
- 2) Transferencia de metodologías: Documentar procesos, capacitar actores locales, y dejar herramientas útiles ayuda a replicar y sostener la intervención.
- 3) Vinculación institucional: Establecer alianzas con escuelas, alcaldías, centros de salud u otras organizaciones que puedan continuar el trabajo.
- 4) Participación real desde el inicio: Los proyectos más sostenibles son aquellos contruidos con la comunidad y no para la comunidad (Añaños et al., 2024).
- 5) Evaluación de impacto a largo plazo: Incorporar indicadores que midan resultados a mediano y largo plazo es clave para saber si la intervención dejó huella real.
- 6) Diversificación de fuentes de recursos: Buscar apoyo en gobiernos, ONG, cooperativas, fondos universitarios o contribuciones comunitarias.

2.4.5 Aplicación al proyecto estudiantil

Esta semana es una oportunidad para que tú y tu grupo piensen más allá de la ejecución inmediata. Es momento de proyectar:

- ¿Qué pasará con el proyecto cuando termine el semestre?
- ¿Quiénes lo sostendrán? ¿Qué recursos harán falta?
- ¿Qué actividades podrían continuar sin el equipo promotor?
- ¿Qué alianzas pueden fortalecer su permanencia?

Diseñar un plan de sostenibilidad, incluso si es inicial, es una señal de responsabilidad y madurez social. Un proyecto que no piensa en su sostenibilidad está destinado a desaparecer. Pero un proyecto que siembra capacidades, que construye redes, que es apropiado por las personas, puede florecer más allá de su creador. La verdadera intervención social no impone, acompaña, fortalece y se despide con legado. Esta semana te invita a construir futuro, no solo soluciones temporales.

2.5 Evaluación de los aprendizajes de la UNIDAD 2

2.5.1 Evaluación de los aprendizajes semana 1 unidad 2

Actividad individual

Título: Reflexión crítica sobre el seguimiento

Instrucciones:

- Lee el texto de Agredo (2024), especialmente el capítulo relacionado con seguimiento y control.
- Elabora un documento de 500 a 600 palabras respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Cómo puede el seguimiento fortalecer la calidad e impacto de un proyecto social? Justifica con ejemplos.

 **Formato:** Redacción formal, uso de referencias y ejemplos aplicados al proyecto personal del estudiante.

 **Texto:** Agredo, C. (2024). *Consultoría para el desarrollo y formulación de proyectos sociales*. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/eb17cfb0-34d2-438e-81f1-a13bed950a46>

Actividad grupal

Título: Primer sistema de seguimiento del proyecto

Objetivo: Diseñar una propuesta de sistema de seguimiento ajustada al proyecto que el grupo viene desarrollando desde la Unidad 1.

Instrucciones:

- Revisen las actividades planificadas en su cronograma.
- Seleccionen al menos 3 actividades clave del proyecto.

- Diseñen una tabla de seguimiento que incluya:

Tabla 4. Actividades semana 1 unidad 2

Actividad	Indicador	Fuente de verificación	Frecuencia	Responsable
Taller con padres	Número de participantes por sesión	Lista de asistencia	Semanal	Coordinador de grupo
Evaluación inicial	Cuestionarios aplicados	Resultados sistematizados	Una vez	Encargado de monitoreo
Actividad comunitaria	Asistencia comunitaria	Fotografías, testimonios	Mensual	Todo el grupo

 **Producto:** Documento en Word o presentación con tabla + justificación de la metodología seleccionada.

Preguntas para la reflexión en clase o foro

- ¿Qué diferencia existe entre seguimiento y evaluación?
- ¿Qué obstáculos pueden impedir un buen seguimiento?
- ¿Cómo se relaciona el seguimiento con la rendición de cuentas?
- ¿Qué herramientas de seguimiento pueden ser construidas desde la comunidad?

2.5.2 Evaluación de los aprendizajes semana 2 unidad 2

Lectura obligatoria (individual)

Tarea individual:

Elabora un ensayo breve (600–700 palabras) donde expliques:

¿Cuál modelo metodológico de intervención se ajusta mejor al proyecto que estás desarrollando? ¿Por qué?

Justifica tu elección con argumentos del texto y con ejemplos del proyecto grupal.

Texto:

Agredo, C. (2024). *Consultoría para el desarrollo y formulación de proyectos sociales*.

 <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/eb17cfb0-34d2-438e-81f1-a13bed950a46>

Actividad grupal

Título: Aplicación del modelo de intervención

Instrucciones:

1. Como grupo, seleccionen uno de los modelos estudiados (Marco Lógico, Resultados o Teoría del Cambio).
2. Completen el esquema del modelo elegido, aplicándolo a su proyecto.
3. Elaboren un documento (máximo 3 páginas) con:
 - El modelo aplicado (en tabla o gráfico).
 - Una breve justificación escrita de por qué eligieron ese modelo.
 - Posibles indicadores que pueden vincularse a los resultados del proyecto.

Preguntas para el diálogo

- ¿Qué ventajas ofrece el modelo que elegiste frente a los demás?
- ¿Crees que es posible combinar más de un modelo en un solo proyecto?
- ¿Qué dificultades encontraste al intentar aplicar el modelo a un problema real?
- ¿Qué relación tiene el modelo con el seguimiento que se inició en la semana anterior?

2.5.3 Evaluación de los aprendizajes semana 3 unidad 2

Lectura obligatoria

Tarea individual: Lee el texto y redacta un ensayo breve (600–700 palabras) respondiendo:

¿Cómo se puede aplicar un sistema de control de gestión participativo en el proyecto que estás desarrollando?

Incluye al menos dos herramientas de monitoreo y explica cómo las usarías.

Texto:

Pineda, R. (2024). *El Proyecto LASIN: Innovación Social y Colaboración Comunitaria*.

 <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66900>

Actividad grupal

Título: Revisión y mejora del sistema de monitoreo

Instrucciones:

- 1) Reúnanse como grupo y revisen el sistema de seguimiento construido en la Semana 1.
- 2) Identifiquen:
 - Dos actividades que van bien.
 - Una actividad con problemas o retrasos.
 - Las causas del problema.
 - Una propuesta de mejora.
- 3) Construyan un tablero de control simple en Word, Excel o Canva, que indique:
 - Actividades clave.
 - Estado (usando colores o porcentajes).
 - Observaciones.
 - Próximas acciones.

 **Producto:** Tablero + breve informe explicativo (máximo 2 páginas).

Tabla 5. Ejemplo de tablero

Actividad clave	Indicador de avance	Estado actual	Observaciones	Acciones correctivas	Responsable
Taller con familias sobre prevención del consumo	% de familias que asistieron	● 80%	Buena asistencia. Gran interés de las madres.	Repetir taller con enfoque para padres	Paula - Coordinadora
Actividades lúdicas con jóvenes	Número de jóvenes participantes	● 50%	Bajó la asistencia en la última sesión.	Cambiar horario a fines de semana	Pedro - Animador juvenil
Difusión en redes sociales	Alcance mensual de publicaciones	● 20%	Bajo impacto. No se usa contenido audiovisual.	Incluir videos cortos, usar historias	Carla - Comunicación
Encuesta de evaluación inicial	Porcentaje de respuestas recolectadas	● 95%	Se completó a tiempo. Buen manejo del formulario.	Sistematizar resultados para la próxima fase	Diego - Evaluación

📁 Recomendaciones para uso:

- Puede adaptarse semanal o mensualmente.
- Utilízalo en reuniones de seguimiento grupal.
- Puedes expandirlo agregando una columna de fecha de revisión.
- Para presentación visual, es útil usar herramientas como Canva, Google Sheets o Excel con colores y barras de progreso.

Preguntas para el diálogo o foro

- ¿Cómo puede el monitoreo evitar que un proyecto fracase?
- ¿Qué herramientas de control son más útiles en contextos comunitarios?
- ¿Cómo se puede monitorear sin generar desconfianza?
- ¿Quiénes deben participar del monitoreo y por qué?

2.5.4 Evaluación de los aprendizajes semana 4 unidad 2

Lectura obligatoria

Tarea individual:

Elabora una propuesta (500–700 palabras) en la que respondas:
¿Cómo podría ser sostenible y sustentable el proyecto que estás desarrollando?
Incluye acciones concretas, actores implicados y posibles fuentes de continuidad.

Texto: Ostos, O. (2024). *Innovación social: Un enfoque integral para el desarrollo sostenible*. <https://editic.net/journals/index.php/ridhs/article/view/201>

Actividad grupal

Título: Plan inicial de sostenibilidad del proyecto

Instrucciones:

- 1) En grupo, discutan qué aspectos de su proyecto podrían mantenerse a largo plazo.
- 2) Identifiquen:
 - Actores comunitarios claves.
 - Actividades que podrían continuar sin el equipo estudiantil.
 - Posibles apoyos institucionales.
 - Estrategias de transferencia de conocimientos.
- 3) Redacten una propuesta de plan de sostenibilidad de máximo 2 páginas, que incluya:
 - Dimensiones consideradas (social, económica, técnica, etc.).
 - Principales acciones para sostener el proyecto.
 - Riesgos posibles y cómo mitigarlos.

✦ *Producto:* Documento con plan de sostenibilidad + reflexión final del grupo.

Preguntas para diálogo o foro

- ¿Qué hace que un proyecto social desaparezca al poco tiempo de ejecutarse?
- ¿Qué actores pueden sostener un proyecto sin financiamiento externo?
- ¿Cómo puede una universidad contribuir a la sostenibilidad comunitaria?
- ¿Qué relación existe entre sostenibilidad y justicia social?

UNIDAD 3: RETROALIMENTACIÓN Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA

Semana 9 – Unidad 3

Objetivo de la semana: Comprender la importancia de la planificación y gestión de recursos como fundamento para la viabilidad financiera de los proyectos sociales, y desarrollar competencias en formulación presupuestaria con enfoque sostenible y participativo.

3.1 Recursos y presupuestos en la elaboración de proyectos

3.1.1 La planificación financiera como herramienta estratégica

La gestión de recursos y presupuestos en proyectos sociales es un proceso que garantiza la eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones. A diferencia de los enfoques tradicionales que colocan el dinero como centro del proyecto, la planificación financiera en este contexto se orienta al servicio de objetivos sociales. Un presupuesto bien estructurado se convierte en una herramienta técnica y política que refleja prioridades, capacidades locales y compromisos éticos.

Como indican Granados y Catalán (2025), el enfoque aprendizaje-servicio obliga a considerar el recurso no sólo como una cantidad asignada, sino como expresión de la colaboración, la justicia social y el impacto sostenible. En este sentido, presupuestar implica también reflexionar críticamente sobre el origen de los recursos, su distribución y su uso comunitario.

3.1.2 Tipos de recursos en proyectos sociales

Un proyecto requiere múltiples tipos de recursos para su implementación efectiva:

- Recursos humanos: equipo técnico, voluntarios, líderes comunitarios. Su participación debe estar presupuestada, al menos en términos de horas dedicadas o retribuciones simbólicas si no hay salario formal.
- Recursos materiales: insumos, materiales de oficina, infraestructura mínima.
- Recursos financieros: monto monetario requerido para costear todas las actividades.

- Recursos tecnológicos: plataformas digitales, bases de datos, software de seguimiento.
- Recursos institucionales: redes de aliados, convenios, apoyos técnicos o logísticos.

Albornoz et al. (2024) destacan que la planificación de recursos debe partir de un diagnóstico realista de las capacidades locales y no sólo de una lógica importada desde organismos externos.

3.1.3 Estructura básica del presupuesto

Todo presupuesto para proyectos sociales debe estructurarse en función de los objetivos y actividades previstas. La secuencia lógica parte del diseño del árbol de objetivos → formulación de actividades → identificación de recursos necesarios → costos asociados.

La estructura más común es:

- Costos directos: asociados directamente a las actividades del proyecto (talleres, materiales, personal de campo).
- Costos indirectos: administrativos o de soporte (telefonía, coordinación general, alquiler de oficinas).
- Costos de monitoreo y evaluación: indispensables para asegurar control de calidad.
- Imprevistos: un porcentaje que cubra fluctuaciones o eventos no contemplados.

3.1.4 Métodos de presupuestación en proyectos sociales

La formulación presupuestaria no debe asumirse como un ejercicio burocrático. Existen métodos que facilitan una estimación realista y coherente con la lógica del proyecto:

a. Presupuesto basado en actividades

Consiste en desglosar cada actividad planificada y asignar los recursos necesarios a cada una. Este método es útil cuando las actividades están claramente definidas y permiten vincular fácilmente recursos y objetivos.

b. Presupuesto incremental

Parte del análisis de presupuestos anteriores y realiza ajustes en función de nuevas necesidades o contextos. Es útil en proyectos que ya han sido implementados y requieren escalamiento o actualización.

c. Presupuesto participativo

Incorpora a la comunidad beneficiaria en la identificación de prioridades de gasto. Añños et al. (2024) sostienen que esta metodología promueve el empoderamiento y la transparencia, aunque puede requerir más tiempo y formación.

d. Presupuesto por resultados

Asocia recursos a productos esperados y evalúa eficiencia sobre base de impactos logrados. Muy usado por agencias multilaterales, requiere indicadores precisos.

3.1.5 Errores comunes en la formulación presupuestaria

- Subestimación de costos: puede causar parálisis operativa o pérdida de credibilidad.
- Duplicidad de rubros: falta de claridad o mala planificación puede generar inconsistencias.
- No considerar el monitoreo: omitir esta dimensión reduce la capacidad de control del proyecto.
- No incluir aportes no monetarios: trabajo voluntario, donaciones en especie y alianzas deben registrarse como recursos valuados.
- Falta de flexibilidad: un presupuesto inflexible no permite adaptarse a cambios contextuales o emergencias.

3.1.6 Financiamiento de proyectos sociales

El presupuesto debe ir acompañado de una estrategia de financiamiento. Esta puede incluir:

- Fondos públicos (municipales, estatales o nacionales)
- Organismos internacionales de cooperación
- Alianzas con ONGs
- Cofinanciamiento con el sector privado
- Campañas de crowdfunding o donaciones individuales

Pineda (2024) subraya que el financiamiento ético implica responsabilidad social, rendición de cuentas y alineación con los objetivos de desarrollo humano.

3.1.7 Presupuesto como instrumento de gestión

Un presupuesto bien diseñado es una herramienta de control interno, negociación con aliados, rendición ante financiadores y guía para la toma de decisiones. Como señala Ostos (2024), la innovación social también pasa por transformar la gestión presupuestaria: no sólo hacer más con menos, sino hacer mejor con lo que hay, desde un enfoque de economía solidaria y compromiso ético.

3.1.8 Casos prácticos de presupuestación en proyectos sociales

Caso 1: Cooperativa de mujeres rurales

Objetivo: Mejorar la autonomía económica de mujeres en zonas rurales mediante la producción de alimentos artesanales.

Actividades:

- Capacitación en procesamiento y etiquetado
- Adquisición de insumos básicos
- Ferias locales de comercialización

Presupuesto:

- Costos directos: materiales de producción, facilitadores, logística de ferias
- Costos indirectos: coordinación general, material de oficina
- Cofinanciamiento: apoyo del municipio y aporte de las beneficiarias

Este caso ejemplifica un modelo inclusivo de presupuesto, con financiamiento mixto, valorización del trabajo comunitario y uso eficiente de los recursos.

Caso 2: Proyecto de alfabetización comunitaria

Objetivo: Reducir el analfabetismo funcional en población adulta mayor.

Actividades:

- Diseño de cuadernillos didácticos
- Formación de voluntarios docentes
- Clases semanales en centros comunitarios

Errores detectados en el presupuesto inicial:

- Omisión de transporte de facilitadores
- Subestimación del costo de impresión
- Falta de recursos para seguimiento pedagógico

El rediseño del presupuesto permitió reestructurar rubros y establecer indicadores financieros claros por resultado.

3.1.9 Vinculación entre presupuesto y monitoreo

Un presupuesto efectivo debe acompañarse de herramientas de monitoreo financiero. Esto incluye:

- Indicadores de ejecución presupuestaria (% de avance por rubro)

- Informes mensuales de egresos
- Revisión participativa del uso de recursos
- Ajustes según desviaciones identificadas

Granja Morante et al. (2024) destacan que el control social del presupuesto refuerza la transparencia y la legitimidad del proyecto, sobre todo cuando hay participación de actores locales en la supervisión.

3.1.10 Ética y justicia en la gestión de recursos

Más allá de la técnica presupuestaria, la asignación de recursos en proyectos sociales debe fundamentarse en principios de equidad, justicia distributiva y pertinencia cultural. Como afirma Silva-Flores (2024), en territorios como comunidades indígenas, la gestión del dinero no puede desligarse de los códigos comunitarios, los liderazgos tradicionales ni los vínculos intergeneracionales. Por tanto, el presupuesto no sólo refleja cuánto cuesta un proyecto, sino qué tipo de relación se establece con la comunidad y qué valores lo sostienen.

3.2 Actividades – Semana 9

3.2.1 Actividad individual:

Título: "Análisis crítico de un presupuesto comunitario"

Descripción:

El estudiante analizará un presupuesto real o simulado de un proyecto social comunitario y redactará un informe de 2 páginas que identifique:

- Rubros incluidos y omitidos
- Equilibrio entre costos directos e indirectos
- Coherencia con las actividades planificadas
- Sugerencias de mejora

3.2.2 Actividad grupal:

Título: "Formulación de presupuesto para el proyecto de intervención social"

Descripción:

En grupos, los estudiantes diseñarán el presupuesto preliminar de su proyecto final.

Deberán incluir:

- Matriz de costos por actividad
- Justificación de rubros
- Identificación de recursos cofinanciables
- Simulación de informe financiero mensual

Producto esperado: Hoja de cálculo y presentación de 10 minutos

3.3 Evaluación del primer parcial

Tabla 6. Banco de preguntas Unidad 1

Pregunta	Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	Opción E
(U1) ¿Cuál es una característica fundamental de los síntomas sociales?	Son visibles solo a nivel individual	*Reflejan procesos estructurales profundos*	No se pueden observar empíricamente	Representan soluciones inmediatas	Están desvinculados del contexto
(U1) ¿Qué herramienta se utiliza para organizar causas, problemas y efectos?	Teoría del cambio	Cronograma de ejecución	*Árbol de problemas*	Cuadro de actores	FODA participativo
(U1) ¿Qué representan las consecuencias en el árbol de problemas?	Las actividades del proyecto	Los recursos disponibles	Los objetivos específicos	*Los efectos negativos del problema central*	Las fortalezas institucionales
(U1) ¿Por qué no se debe confundir un síntoma social con una causa?	*Porque el síntoma es una manifestación y no un origen*	Porque el síntoma siempre es económico	Porque las causas son subjetivas	Porque los síntomas se solucionan rápido	Porque las causas son invisibles
(U1) ¿Cuál es el propósito de implementar un proyecto social?	Identificar síntomas sociales	Aplicar una evaluación externa	*Transformar una realidad social mediante acciones organizadas*	Cumplir con metas estadísticas	Reducir el presupuesto institucional
(U1) ¿Qué significa planificar en el contexto de intervención social?	Ejecutar acciones de emergencia	Reaccionar ante síntomas sociales	*Diseñar objetivos, actividades y recursos de forma anticipada*	Eliminar todos los problemas estructurales	Evaluar solamente al final
(U1) ¿Qué elemento del árbol de problemas es más útil para orientar la intervención?	Las consecuencias inmediatas	Las causas externas	Los indicadores económicos	Los beneficiarios indirectos	*El problema central*

(U1) ¿Qué rol cumple la comunidad en la planificación participativa?	Se limita a recibir información	Solo financia el proyecto	Aprueba técnicamente el plan	Evalúa después de la ejecución	*Aporta conocimientos y valida decisiones desde el inicio*
(U1) ¿Cuál es el valor de la participación ciudadana en los proyectos?	Reducir costos de operación	*Legitimar procesos y generar apropiación social*	Evitar auditorías externas	Incrementar indicadores financieros	Facilitar control político
(U1) ¿Qué papel cumple la sensibilización en una intervención social?	Reemplazar las políticas públicas	*Movilizar conciencia colectiva frente a un problema*	Generar recursos económicos	Diseñar objetivos estratégicos	Reducir el rol de las instituciones
(U1) ¿Qué técnica permite priorizar problemas desde la percepción de los actores sociales?	*Diagnóstico participativo*	Evaluación final	Análisis financiero	Cronograma de ejecución	Marco lógico
(U1) ¿Cuál es la relación entre diagnóstico y planificación?	*El diagnóstico orienta las decisiones de planificación*	El diagnóstico se hace después de la ejecución	Ambos procesos son independientes	La planificación reemplaza el diagnóstico	El diagnóstico no es necesario si hay experiencia
(U1) ¿Qué permite identificar el árbol de problemas?	*Causas y efectos que rodean el problema central*	El presupuesto total del proyecto	El impacto esperado del proyecto	Las políticas públicas relacionadas	Los perfiles profesionales del equipo
(U1) ¿Cuál es la base para definir los objetivos de un proyecto social?	*El análisis del árbol de problemas*	La evaluación de proyectos anteriores	La capacidad del financista	Las competencias institucionales	La voluntad política del gobierno
(U1) ¿Por qué es importante identificar actores sociales en el diagnóstico?	Para facilitar la rendición de cuentas	Para reducir el presupuesto	Para acelerar la ejecución técnica	Para evitar evaluaciones externas	*Para integrar diferentes visiones y construir legitimidad*

(U1) ¿Qué define a una actividad como implementable?	Que tenga alta aceptación social	Que sea similar a otra ya ejecutada	*Que sea realizable con recursos disponibles y dentro del plazo*	Que sea propuesta por una autoridad	Que esté en el cronograma inicial
(U1) ¿Cuál es la diferencia entre indicador de proceso y de resultado?	Ambos miden solo acciones	*El primero mide acciones, el segundo mide efectos logrados*	El de resultado es subjetivo	Los indicadores de proceso no se miden	El de proceso siempre es financiero
(U1) ¿Qué se busca con una actividad de sensibilización?	Difundir la identidad institucional	Recaudar fondos para el proyecto	Aplicar pruebas de diagnóstico	Sustituir intervenciones estatales	*Generar conciencia crítica sobre una problemática social*
(U1) ¿Qué es un objetivo operativo?	Una actividad participativa	*Una meta concreta, específica y medible*	Un insumo presupuestario	Una misión estratégica	Una evaluación externa
(U1) ¿Qué se espera de una planificación social inclusiva?	Que se base en experiencias previas	*Que considere las voces de todos los sectores involucrados*	Que priorice objetivos económicos	Que cuente con financiamiento externo	Que reduzca los tiempos de ejecución

Tabla 7. Banco de preguntas de la unidad 2

Pregunta	Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	Opción E
(U2) ¿Qué es el monitoreo en un proyecto social?	Evaluación financiera posterior al cierre	Aplicación de encuestas de opinión	*Seguimiento sistemático del avance del proyecto*	Diseño de actividades iniciales	Planificación presupuestaria anual
(U2) ¿Cuál es el objetivo del control de gestión?	*Comparar lo ejecutado con lo planificado para tomar decisiones*	Elaborar informes administrativos	Revisar únicamente resultados finales	Coordinar los cronogramas semanales	Contratar personal operativo
(U2) ¿Qué herramienta permite visualizar rápidamente el avance de un proyecto?	Bitácora de campo	Informe institucional	Presupuesto proyectado	*Tablero de control*	Ficha técnica del proyecto
(U2) ¿Qué se debe hacer cuando el monitoreo detecta un desvío?	Aumentar la carga de trabajo	Esperar a la evaluación final	*Aplicar medidas correctivas de forma oportuna*	Justificarlo sin intervención	Reducir el presupuesto
(U2) ¿Qué permite el uso	Aprobar la financiación	*Medir el avance hacia	Seleccionar a los	Redactar la misión del	Contratar especialistas

de indicadores en el monitoreo?	externa	los objetivos y resultados*	beneficiarios	proyecto	externos
(U2) ¿Qué es un indicador de eficacia?	Mide la cantidad de recursos utilizados	*Mide el cumplimiento de los objetivos esperados*	Mide la percepción ciudadana	Calcula el presupuesto restante	Define los actores involucrados
(U2) ¿Qué caracteriza a un sistema de monitoreo participativo?	Es elaborado exclusivamente por expertos	*Involucra activamente a la comunidad en el seguimiento*	Solo se aplica en ONG	Tiene objetivos comerciales	Depende del número de beneficiarios
(U2) ¿Qué representa la Teoría del Cambio?	Un enfoque financiero del proyecto	Un cronograma de tareas técnicas	Un sistema de auditoría estatal	Una red institucional de aliados	*Una lógica que explica cómo y por qué se producirá el cambio social*
(U2) ¿Qué incluye un plan de sostenibilidad?	Solo presupuesto a corto plazo	Evaluaciones externas periódicas	*Estrategias para mantener los resultados más allá del proyecto*	Solo actividades técnicas	La estrategia de salida inmediata
(U2) ¿Qué aspecto busca proteger la sustentabilidad?	La ejecución presupuestal a corto plazo	Los recursos institucionales internos	*El equilibrio entre lo social, económico y ambiental*	Los objetivos personales del equipo	El uso de tecnologías innovadoras
(U2) ¿Qué implica la evaluación en un proyecto social?	Identificar errores para sancionar	Determinar salarios del equipo	Cumplir requerimientos legales	Reducir el alcance del proyecto	*Analizar resultados para aprender y mejorar futuras intervenciones*
(U2) ¿Qué tipo de indicador mide resultados finales?	Indicador de contexto	Indicador presupuestal	*Indicador de impacto*	Indicador de entrada	Indicador de satisfacción
(U2) ¿Qué herramienta recopila experiencias cualitativas del proceso?	Tabla de ejecución presupuestal	*Bitácora de campo*	Evaluación externa	Lista de asistencia	Cronograma institucional
(U2) ¿Qué fortalece la sostenibilidad institucional?	Cambiar el equipo técnico regularmente	Evitar el trabajo con gobiernos	Reducir la comunicación comunitaria	Depender solo de donaciones	*Vincular el proyecto con políticas públicas vigentes*
(U2) ¿Qué elemento permite anticipar riesgos en el proyecto?	Diagnóstico comunitario	Indicadores de entrada	*Sistema de alertas tempranas*	Evaluación de impacto	Marco lógico
(U2) ¿Cuál es un beneficio	*Permite corregir	Evita redactar informes	Sustituye la	Elimina la necesidad	Reemplaza al equipo

del monitoreo constante?	desviaciones durante la ejecución*		planificación	de evaluación	técnico
(U2) ¿Qué elemento asegura la sostenibilidad técnica?	Aumento del presupuesto	*Transferencia de metodologías a actores locales*	Externalización de servicios	Contratación temporal	Evaluación sin participación
(U2) ¿Qué significa sistematizar en gestión social?	Documentar solo los errores	Diseñar encuestas cuantitativas	Hacer propaganda institucional	*Registrar, ordenar y analizar la experiencia para aprender de ella*	Reducir el tamaño del equipo
(U2) ¿Qué enfoque prioriza los efectos del proyecto en la comunidad?	Enfoque institucional	Monitoreo legal	Evaluación estadística	Planeación financiera	*Gestión basada en resultados*
(U2) ¿Qué estrategia garantiza continuidad al finalizar un proyecto?	Extender el financiamiento	Contratar nuevo personal	Suspender actividades temporalmente	*Crear capacidades autónomas en la comunidad*	Realizar solo campañas virtuales

Semana 10: Unidad 3

 **Objetivo de aprendizaje:** Comprender la relación entre el tiempo y el costo en el desarrollo de proyectos sociales, así como las estrategias y herramientas necesarias para adaptar la programación de actividades ante cambios del entorno, presupuestos ajustados o contingencias no previstas.

3.4 Adaptación al programa en función de tiempos y costos

3.4.1 La gestión del tiempo como factor clave en proyectos sociales

La planificación del tiempo en proyectos sociales implica mucho más que definir fechas. Se trata de estimar, controlar y ajustar los plazos requeridos para alcanzar los objetivos, sin comprometer la calidad ni el impacto. En contextos sociales, donde los factores externos pueden ser muy volátiles —cambios institucionales, factores climáticos, condiciones de seguridad o demoras administrativas—, la **gestión del tiempo** debe ser flexible, contextualizada y sensible a las dinámicas locales.

Según Agüero y Dávila (2024), una de las capacidades emprendedoras más valoradas en entornos sociales es precisamente la **adaptabilidad**: el poder responder con creatividad ante los desafíos del cronograma sin perder el enfoque transformador.

3.4.2 Herramientas para planificar y gestionar el tiempo

Entre los recursos más utilizados para gestionar el tiempo están:

- **Cronograma de actividades:** Lista estructurada de actividades, fechas de inicio y fin, responsables y recursos asociados. Es la hoja de ruta del proyecto.
- **Diagrama de Gantt:** Representación visual que muestra la duración y secuencia de actividades. Permite ver solapamientos, dependencias y puntos críticos.
- **Ruta crítica (CPM):** Identifica el camino más largo de actividades dependientes, cuyo retraso afectaría toda la ejecución.
- **Línea base de tiempo:** Sirve como marco de referencia para el seguimiento del avance real.

En contextos comunitarios, estas herramientas deben adaptarse a lenguajes accesibles y promover participación. Albornoz et al. (2024) sugieren el uso de murales, cronogramas visuales o plataformas colaborativas como alternativas inclusivas.

3.4.3 Factores que afectan los tiempos del proyecto

Algunas causas comunes de desviación en el tiempo son:

- Cambios climáticos (ej. lluvias prolongadas en zonas rurales)
- Tiempos de respuesta institucional (autorizaciones, licitaciones)
- Conflictos territoriales o sociales
- Falta de disponibilidad de recursos humanos o materiales
- Reprogramaciones internas por decisiones técnicas o ajustes de enfoque

Estas variables hacen necesaria la **revisión periódica del cronograma**, idealmente cada 15 o 30 días.

3.4.4 Costos y su relación con el tiempo: el triángulo del proyecto

Existe una relación directa entre **tiempo**, **costo** y **calidad**. A este concepto se le conoce como el “triángulo de hierro del proyecto”:

- Si se acorta el tiempo, normalmente aumentan los costos (más personal, trabajo intensivo).
- Si se reducen los costos, puede requerirse más tiempo (recursos limitados).
- Cambiar uno de los vértices afecta los otros.

Un proyecto mal planificado en tiempo puede generar **sobrecostos**, pérdida de oportunidades o desgaste del equipo. Por ello, la adaptabilidad presupuestaria y temporal no debe ser una excepción, sino parte del diseño.

3.4.5 Adaptación presupuestaria: cuándo y cómo hacerlo

El presupuesto no debe considerarse un documento fijo, sino una herramienta dinámica. Las causas comunes para reestructurarlo incluyen:

- Inflación o aumento de precios locales
- Disminución del financiamiento previsto
- Aportes comunitarios no ejecutados
- Necesidades emergentes no previstas en el diseño

Marcillo-Alcívar et al. (2024) señalan que los ajustes financieros deben tener como principio la **transparencia** y ser comunicados oportunamente a todos los actores del proyecto, especialmente a la comunidad beneficiaria.

3.4.6 Métodos y herramientas de adaptación del programa

Para gestionar de forma adecuada estos ajustes, se emplean diversas herramientas:

- **Matriz de desviaciones:** compara lo planeado con lo ejecutado en tiempo y costo.
- **Curva S:** muestra el avance acumulado del proyecto frente a su línea base.
- **Informes de excepción:** se usan cuando una actividad se retrasa o supera el presupuesto.

Además, la **planificación ágil** permite trabajar por ciclos cortos con ajustes permanentes, especialmente útil en contextos donde las condiciones cambian rápido.

3.4.7 Casos prácticos

- **Caso 1:** Proyecto educativo rural

Una organización sin fines de lucro implementa un proyecto de formación para docentes en zonas rurales. Sin embargo, durante el segundo mes, fuertes lluvias impiden el acceso a las comunidades.

Solución:

- Reprogramar actividades para días de mejor clima.
- Usar herramientas digitales para mantener parte del acompañamiento.
- Ajustar el transporte y presupuestar imprevistos.
- **Caso 2: Cooperativa agroalimentaria**

Una cooperativa de mujeres rurales lanza un proyecto de producción de alimentos. A mitad del proceso, los precios de los insumos aumentan un 25%.

Solución:

- Reestructuración del presupuesto priorizando insumos claves.
- Renegociación de plazos con el financista.
- Adaptación del cronograma de entregas para disminuir presión financiera.

3.4.8 Rol del liderazgo en la adaptación del programa

El liderazgo en contextos sociales no es sólo técnico, sino también **comunicacional** y **político**. Adaptar un cronograma requiere habilidades para:

- Tomar decisiones con rapidez y base técnica.
- Comunicar los cambios con claridad a todos los actores.
- Minimizar el impacto sobre las expectativas de la comunidad.

Centeno y Castillo (2024) enfatizan que el liderazgo adaptativo es esencial para que los ajustes no se perciban como fallos, sino como parte del ciclo vivo del proyecto.

3.5 Actividades – Semana 10

3.5.1 Actividad individual:

Título: “Análisis de caso: desfase temporal y su impacto presupuestario”

Descripción:

El estudiante revisará un caso simulado de un proyecto que ha sufrido retrasos y deberá:

- Identificar causas y consecuencias.
- Proponer una reprogramación del cronograma.
- Sugerir medidas de mitigación presupuestaria.

Producto esperado: Informe escrito de 2 a 3 páginas.

3.5.2 Actividad grupal:

Título: “Simulación de reprogramación con nuevo presupuesto”

Descripción:

En grupos, los estudiantes deberán revisar su proyecto de intervención, identificar posibles riesgos en tiempo y costo, y desarrollar una propuesta de reestructuración que incluya:

- Nueva línea de tiempo.
- Ajustes presupuestarios.
- Estrategia de comunicación con la comunidad.

Producto esperado: Documento de reprogramación + presentación oral de 10 minutos.

Semana 11: Unidad 3

 **Objetivo de aprendizaje:** Reconocer el valor de la retroalimentación como proceso continuo de mejora en proyectos sociales, diferenciando entre feedback positivo y negativo, e identificando estrategias para aplicar esta herramienta en contextos comunitarios con enfoque participativo, inclusivo y ético.

3.6 Feedback positivo y negativo en proyectos sociales

3.6.1 ¿Qué es la retroalimentación (feedback) en proyectos sociales?

La retroalimentación es un proceso mediante el cual se comunican observaciones, resultados o percepciones sobre la implementación de un proyecto, con el fin de ajustar, mejorar o validar las acciones que se están desarrollando. No es sólo una herramienta

técnica, sino una práctica pedagógica y política que pone en el centro la voz de todos los actores involucrados.

3.6.2 Tipos de feedback según la fuente:

- **Interno:** generado por el equipo técnico o institucional.
- **Externo:** proviene de la comunidad beneficiaria, socios, financiadores u observadores.
- **Automático:** se obtiene mediante indicadores, reportes, plataformas de monitoreo.

En el contexto social, la retroalimentación debe ser constante, estructurada y culturalmente pertinente, tal como destacan Jácome et al. (2024) en el uso de estrategias didácticas inclusivas.

3.6.3 Feedback positivo vs. feedback negativo

La retroalimentación no se limita a señalar errores. Existen dos enfoques complementarios:

3.6.3.1 *Feedback positivo:*

- **Reconoce avances y fortalezas.**
- **Motiva al equipo y refuerza prácticas efectivas.**
- **Promueve la confianza entre actores.**

Ejemplo: destacar la mejora en participación comunitaria en talleres tras un rediseño metodológico.

3.6.3.2 *Feedback negativo (o correctivo):*

- Señala desviaciones o áreas de mejora.
- Debe ser constructivo y específico.
- Nunca centrarse en culpables, sino en procesos.

Ejemplo: señalar que el material didáctico no es accesible para personas con discapacidad visual, proponiendo una adaptación. Ambos tipos deben integrarse en la gestión del proyecto como procesos de **escucha activa**, y no como evaluaciones punitivas.

3.6.3.3 Estrategias de retroalimentación participativa

En proyectos sociales, la calidad del feedback no se mide solo por lo técnico, sino por su capacidad de generar aprendizajes y transformar las prácticas. Algunas estrategias efectivas incluyen:

- **Reuniones comunitarias** con devolución de resultados de evaluación.
- **Encuestas breves** y anónimas en papel o digital.
- **Círculos de diálogo** entre actores diversos.
- **Carteleras comunitarias** donde se expongan avances y observaciones.
- **Entrevistas semiestructuradas** con beneficiarios.

Añaños et al. (2024) proponen experiencias de aprendizaje-servicio en las que los propios beneficiarios participan activamente en el diseño de indicadores de calidad y valoración de resultados.

3.7 Casos prácticos de retroalimentación en proyectos sociales

• Caso 1: Proyecto de salud comunitaria

Una ONG realiza talleres sobre prevención de enfermedades infecciosas. Tras la primera ronda, se detecta que gran parte de las participantes no entiende los términos técnicos usados.

Tipo de feedback: Negativo constructivo.

Solución: El equipo rediseña el material con lenguaje claro, gráficos y ejemplos cotidianos.

Resultado: Mayor comprensión y participación activa.

- **Caso 2: Programa de empoderamiento juvenil**

Un grupo de jóvenes es capacitado en liderazgo social. Durante el seguimiento, se reciben mensajes de agradecimiento y propuestas de nuevas actividades por parte de los participantes.

Tipo de feedback: Positivo.

Uso: Se documenta como buena práctica y se amplía el programa a nuevas comunidades.

Impacto: Genera motivación y legitima el proyecto ante financiadores.

3.8 Riesgos de una retroalimentación mal aplicada

Un feedback mal diseñado o mal comunicado puede afectar seriamente el proyecto. Entre los riesgos están:

- **Feedback no solicitado o inoportuno:** puede interpretarse como juicio o imposición.
- **Falta de escucha:** si el equipo no responde a las observaciones, se pierde confianza.
- **Retroalimentación verticalista:** que solo fluye del equipo técnico a la comunidad.
- **Lenguaje técnico inaccesible:** impide la comprensión del mensaje.
- **Focalización en errores personales:** desmotiva y genera resistencia.

Según Rivas-Valenzuela et al. (2024), un entorno seguro para el feedback debe basarse en el respeto, la horizontalidad y el enfoque de derechos.

3.9 Incorporar el feedback al sistema de monitoreo

La retroalimentación debe ser parte estructural del ciclo del proyecto. Algunas recomendaciones:

- Incorporar preguntas de retroalimentación en los informes de avance.

- Usar instrumentos mixtos (cuantitativos y cualitativos).
- Crear espacios regulares de diálogo y reflexión.
- Sistematizar la retroalimentación recibida y generar respuestas formales.
- Establecer responsables del procesamiento del feedback.

Granados y Catalán (2025) señalan que la incorporación sistemática de retroalimentación mejora el rendimiento organizacional y fortalece los vínculos entre universidad, comunidad y territorio.

3.10 Rol de la comunicación en el proceso de feedback

Una buena estrategia de retroalimentación necesita también una **buena comunicación**. Esto implica:

- **Claridad:** usar un lenguaje simple, directo y contextualizado.
- **Empatía:** considerar las emociones y realidades de quienes reciben el mensaje.
- **Cohesión del equipo:** todos deben estar alineados con los objetivos del feedback.
- **Uso de canales adecuados:** reuniones presenciales, plataformas digitales, materiales visuales, etc.

Jiménez (2025) muestra cómo el uso de estrategias gamificadas como *kahoot* también puede utilizarse como instrumento de retroalimentación lúdica en entornos universitarios.

3.11 Actividades – Semana 11

3.11.1 Actividad individual:

Título: “Análisis de una situación de retroalimentación incorrecta”

Descripción:

El estudiante revisará un caso simulado donde se aplicó mal un proceso de retroalimentación.

- Deberá identificar los errores.
- Proponer un nuevo enfoque de feedback.
- Establecer buenas prácticas para su equipo.

Producto esperado: Informe de análisis crítico (2 páginas).

3.11.2 Actividad grupal:

Título: “Diseño de protocolo de retroalimentación para el proyecto de intervención”

Descripción:

Los grupos diseñarán un esquema participativo de retroalimentación para su proyecto final, que incluya:

- Métodos e instrumentos.
- Frecuencia y canales.
- Responsables.
- Estrategias de mejora continua.

Producto esperado: Documento técnico + cronograma de aplicación.

UNIDAD 4: METAS Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES

La cuarta unidad cierra el ciclo formativo de la asignatura mediante el análisis de las metas, los criterios de evaluación y los mecanismos de validación de los proyectos sociales. De acuerdo con el syllabus, el propósito es que el estudiante argumente, defina y evalúe la pertinencia de la construcción, desarrollo e implementación de un proyecto. En esta fase se integran los aprendizajes previos sobre planificación, monitoreo, presupuesto, sostenibilidad y retroalimentación, de manera que la evaluación no se conciba como un trámite final, sino como una práctica sistemática para valorar resultados, aprender de la experiencia y fundamentar decisiones. La unidad mantiene el enfoque aplicado de las anteriores y trabaja con el proyecto de intervención que cada grupo ha venido construyendo.

4.1 Semana 13 – Unidad 4

Objetivo de la semana: Identificar qué aspectos deben evaluarse en un proyecto social, estableciendo criterios, preguntas e indicadores coherentes con sus objetivos, metas, población destinataria y contexto de intervención.

4.2 ¿Qué debemos evaluar?

La evaluación de un proyecto social comienza por una pregunta aparentemente sencilla: ¿qué información necesitamos para saber si la intervención está funcionando y si vale la pena mantenerla, modificarla o cerrarla? La respuesta no puede limitarse al cumplimiento de actividades. Un proyecto puede ejecutar todos sus talleres y, aun así, no producir cambios relevantes en la población. Por ello, la evaluación debe observar simultáneamente el diseño, la ejecución, los productos, los resultados, el uso de recursos, la participación de actores y la sostenibilidad. Agredo (2024) plantea que la formulación de proyectos exige coherencia entre diagnóstico, objetivos y acciones; esa misma coherencia constituye la base para decidir qué debe ser evaluado.

4.2.1 La evaluación como parte del ciclo del proyecto

Evaluar no significa esperar hasta el final. Desde la planificación se deben definir metas verificables, fuentes de información, responsables y momentos de revisión. Esta perspectiva permite detectar desviaciones mientras todavía es posible corregirlas. La

evaluación, por tanto, se vincula con el monitoreo estudiado en la Unidad 2, pero se diferencia de él porque busca emitir un juicio fundamentado sobre la pertinencia, eficiencia, eficacia o sostenibilidad del proyecto. El monitoreo informa qué está ocurriendo; la evaluación interpreta por qué ocurre, qué significa y qué decisiones conviene tomar. Rodríguez et al. (2024b) destacan que el trabajo por proyectos favorece el pensamiento crítico precisamente cuando obliga a analizar evidencias, contrastar expectativas y justificar conclusiones.

4.2.2 Dimensiones básicas de evaluación

Para organizar el análisis se pueden considerar varias dimensiones complementarias. La pertinencia examina si el problema que dio origen al proyecto continúa siendo relevante y si las acciones responden a necesidades reales. La eficacia determina el grado de cumplimiento de objetivos y metas. La eficiencia compara los resultados alcanzados con los recursos utilizados. La cobertura observa a quiénes llegó efectivamente la intervención y si existieron grupos excluidos. La calidad valora la forma en que fueron prestados los servicios o desarrolladas las actividades. Finalmente, la sostenibilidad analiza la posibilidad de mantener beneficios una vez terminada la financiación inicial. Pineda (2024) resalta que los proyectos orientados al desarrollo sostenible requieren colaboración comunitaria, aprendizaje y continuidad, no solo resultados inmediatos.

4.2.3 Metas: de la intención a la verificación

Las metas traducen los objetivos en logros concretos y observables. Mientras un objetivo puede expresar “fortalecer la participación juvenil”, una meta precisa cuántas personas participarán, en qué periodo y con qué nivel esperado de logro. Una meta bien formulada debe ser clara, medible, realista, relevante y temporalmente definida. Esta precisión evita evaluaciones ambiguas y facilita el diálogo entre el equipo, la comunidad y los financiadores. González et al. (2025) muestran que el trabajo con proyectos de vida y responsabilidad profesional adquiere mayor sentido cuando las aspiraciones se convierten en compromisos verificables, lógica que puede trasladarse a la gestión de proyectos sociales.

4.2.4 Preguntas de evaluación

Antes de seleccionar instrumentos conviene formular preguntas de evaluación. Algunas pueden orientarse al diseño: ¿el proyecto responde al problema diagnosticado?, ¿los objetivos son coherentes con las causas identificadas? Otras se centran en la ejecución: ¿las actividades se realizaron con la calidad prevista?, ¿qué obstáculos aparecieron? Las preguntas de resultados indagan si se alcanzaron las metas y qué cambios se observan en la población. También deben incorporarse preguntas de equidad: ¿quiénes participaron y quiénes quedaron fuera?, ¿los beneficios se distribuyeron de manera justa? La formulación de preguntas evita recolectar datos sin propósito y ayuda a seleccionar indicadores realmente útiles.

4.2.5 Indicadores y fuentes de verificación

Cada pregunta de evaluación necesita evidencia. Los indicadores permiten expresar esa evidencia de forma cuantitativa o cualitativa. Un indicador cuantitativo puede ser el porcentaje de participantes que completó una capacitación; uno cualitativo puede describir cambios percibidos en la confianza, organización o capacidad de decisión. Las fuentes de verificación pueden incluir registros de asistencia, encuestas, entrevistas, observaciones, actas, productos elaborados, fotografías autorizadas o informes financieros. Ureña-Villamizar et al. (2024) muestran, desde experiencias de desarrollo de competencias, la importancia de utilizar evidencias múltiples para valorar procesos complejos y no reducir el aprendizaje a un único dato.

4.2.6 Línea base y punto de comparación

Cuando se pretende demostrar un cambio, es necesario conocer la situación inicial. La línea base registra las condiciones existentes antes de la intervención y permite comparar posteriormente los resultados. Si no existe una medición inicial formal, pueden utilizarse registros institucionales, datos comunitarios o reconstrucciones documentadas, siempre indicando sus limitaciones. La comparación debe mantener criterios equivalentes: no tiene sentido contrastar dos mediciones construidas con instrumentos o poblaciones incompatibles. Albornoz et al. (2024) subrayan que la vinculación entre proyectos y aprendizaje requiere procesos organizados de documentación, porque la evidencia acumulada permite interpretar de manera más sólida los cambios producidos.

4.2.7 La mirada de los actores sociales

Determinar qué evaluar no es una decisión exclusivamente técnica. Los actores involucrados pueden valorar aspectos que el equipo no había considerado. La comunidad puede priorizar la accesibilidad, el trato recibido, la utilidad práctica o la confianza generada. Los gestores pueden interesarse por costos y plazos; los financiadores, por resultados y rendición de cuentas. Añaños et al. (2024) señalan que las experiencias participativas fortalecen el aprendizaje y la corresponsabilidad cuando los participantes intervienen en la definición de problemas y valoración de acciones. Por ello, una evaluación pertinente debe combinar criterios institucionales con expectativas de las personas directamente vinculadas al proyecto.

4.2.8 Caso práctico: proyecto de prevención del abandono escolar

Un proyecto comunitario busca reducir el abandono escolar en adolescentes mediante tutorías, acompañamiento familiar y orientación vocacional. Si la evaluación se limita a contar el número de tutorías, solo se medirá actividad. Una evaluación más completa debería observar asistencia sostenida, permanencia escolar, percepción de apoyo, participación familiar, cumplimiento del presupuesto y continuidad del acompañamiento. También conviene revisar si los estudiantes con mayores dificultades pudieron acceder en igualdad de condiciones. Este ejemplo muestra que “qué evaluar” depende de la teoría del proyecto: si se espera que el acompañamiento mejore la permanencia, deben medirse tanto la implementación del acompañamiento como los cambios relacionados con la permanencia.

4.2.9 Criterios éticos en la selección de información

No toda información disponible debe recolectarse. La evaluación debe respetar privacidad, consentimiento, confidencialidad y uso responsable de datos. En proyectos con población vulnerable, solicitar información innecesaria puede producir riesgos o desconfianza. La selección de variables debe responder a una necesidad evaluativa concreta y comunicarse con claridad. Jácome et al. (2024), al abordar estrategias inclusivas de acceso al conocimiento, recuerdan que las prácticas educativas y sociales deben considerar las condiciones particulares de los participantes. En evaluación, esto

implica adaptar lenguaje, instrumentos y procedimientos para no excluir a personas por barreras culturales, educativas, tecnológicas o funcionales.

4.3 Actividades – Semana 13

4.3.1 Actividad individual:

Título: “Matriz de qué evaluar en un proyecto social”. Descripción: El estudiante seleccionará un proyecto social real o el proyecto desarrollado durante la asignatura y elaborará una matriz con cinco columnas: componente a evaluar, pregunta de evaluación, criterio, indicador y fuente de verificación. Deberá incluir al menos un criterio de pertinencia, uno de eficacia, uno de eficiencia, uno de participación y uno de sostenibilidad. Producto esperado: matriz acompañada de una justificación de 1 a 2 páginas.

4.3.2 Actividad grupal:

Título: “Definición de metas e indicadores del proyecto de intervención”. Descripción: Cada grupo revisará los objetivos de su proyecto y formulará metas verificables para los principales resultados. Después deberá asociar a cada meta un indicador, una fuente de verificación y un responsable de recolección. Producto esperado: matriz de metas e indicadores y exposición oral de 10 minutos.

4.4 Semana 14 – Unidad 4

Objetivo de la semana: Comprender el proceso de evaluación y su utilidad para la toma de decisiones, diferenciando momentos, actores y usos de la evaluación en proyectos de emergencia y proyectos de desarrollo.

4.5 El proceso de evaluación y su utilidad

La evaluación es un proceso ordenado de producción, análisis e interpretación de información para sustentar decisiones. Su utilidad depende de que los datos respondan a preguntas relevantes y lleguen a quienes pueden actuar sobre ellos. Evaluar no consiste únicamente en asignar una calificación al proyecto; implica reconstruir lo realizado, contrastarlo con lo planificado, explicar resultados y formular recomendaciones. Agredo

(2024) enfatiza que el desarrollo y formulación de proyectos sociales requiere una lectura articulada de necesidades, recursos, actores y resultados. La evaluación retoma esos elementos para determinar si la intervención mantuvo la coherencia prevista y qué aprendizajes pueden utilizarse en futuras decisiones.

4.5.1 Momentos de la evaluación

La evaluación puede realizarse antes, durante o después de la intervención. La evaluación ex ante analiza la viabilidad y pertinencia antes de ejecutar, utilizando información del diagnóstico y estimaciones. La evaluación intermedia o de proceso revisa el avance durante la implementación y permite introducir ajustes. La evaluación final determina el nivel de cumplimiento al cierre del proyecto. Cuando se analiza si los efectos se mantienen después de cierto tiempo, se habla de evaluación ex post. Cada momento responde a preguntas diferentes y requiere fuentes apropiadas. Esta secuencia evita tratar la evaluación final como una sorpresa, porque los criterios se construyen desde etapas anteriores.

4.5.2 Etapas del proceso evaluativo

Un proceso básico comprende: delimitar el objeto de evaluación; identificar actores interesados; formular preguntas; establecer criterios e indicadores; seleccionar métodos e instrumentos; recolectar información; analizar hallazgos; emitir conclusiones; formular recomendaciones; comunicar resultados; y acordar acciones de mejora. La calidad del proceso depende tanto del rigor técnico como de la claridad con que se conectan las evidencias con las conclusiones. Rodríguez et al. (2024a) señalan que la elaboración de proyectos puede desarrollar pensamiento crítico cuando el estudiante aprende a fundamentar decisiones mediante evidencia, una competencia directamente aplicable a la evaluación social.

4.5.3 Utilidad para la gestión

La evaluación tiene valor cuando produce información accionable. Puede justificar la continuidad de una intervención, reorientar actividades, reasignar recursos, modificar metas o identificar prácticas efectivas que conviene replicar. También permite rendir cuentas ante la comunidad y las instituciones, fortaleciendo la transparencia. La utilidad no depende de que todos los resultados sean positivos. Un hallazgo desfavorable puede

ser especialmente valioso si permite corregir errores, comprender limitaciones o evitar repetir decisiones poco efectivas. Esta perspectiva conecta con la retroalimentación estudiada en la Unidad 3: evaluar genera conocimiento y el feedback convierte ese conocimiento en mejora.

4.5.4 Evaluación de proyectos de emergencia

Los proyectos de emergencia actúan frente a situaciones que requieren respuesta rápida, como desastres, desplazamientos o crisis sociales. En estos casos, la evaluación debe equilibrar rapidez y rigor. Son relevantes criterios como oportunidad de la respuesta, cobertura, acceso equitativo, calidad mínima de la atención, coordinación institucional y uso eficiente de recursos. La recolección de datos debe evitar obstaculizar la ayuda. En escenarios urgentes, instrumentos breves y registros operativos pueden ser más apropiados que diseños complejos. Posteriormente, una revisión más profunda puede analizar lecciones aprendidas y capacidad de preparación para futuras emergencias.

4.5.5 Evaluación de proyectos de desarrollo

Los proyectos de desarrollo suelen trabajar con horizontes temporales más amplios y cambios sociales graduales. Por ello, además de productos inmediatos, interesa valorar capacidades fortalecidas, cambios en prácticas, organización comunitaria, inclusión y sostenibilidad. Pineda (2024) destaca el valor de la innovación social y la colaboración comunitaria en procesos orientados al desarrollo sostenible. En consecuencia, una evaluación de desarrollo debe reconocer resultados que no siempre se expresan en cifras simples, como nuevas redes de cooperación, apropiación comunitaria o cambios en la manera de resolver problemas colectivos.

4.5.6 Diferencias prácticas entre emergencia y desarrollo

En una emergencia puede ser prioritario saber cuántas familias recibieron un servicio dentro del tiempo previsto; en un proyecto de desarrollo puede interesar si las familias aumentaron capacidades para gestionar autónomamente sus necesidades. Ambos tipos de proyecto necesitan evaluación, pero las preguntas y plazos cambian. En emergencia predomina la rapidez, cobertura y calidad inmediata; en desarrollo adquieren mayor peso la consolidación de resultados, participación y sostenibilidad. Reconocer estas diferencias ayuda a evitar criterios uniformes que no corresponden a la naturaleza de la intervención.

4.5.7 Participación en el proceso evaluativo

La evaluación participativa incorpora a beneficiarios, líderes, instituciones y equipo técnico en diferentes momentos del proceso. Pueden colaborar en la definición de preguntas, interpretación de resultados o priorización de recomendaciones. Añaños et al. (2024) sostienen que la participación activa favorece aprendizajes socialmente significativos. En proyectos sociales, además, mejora la legitimidad de la evaluación porque quienes viven los efectos de la intervención contribuyen a explicar los datos. Sin embargo, la participación debe organizarse con reglas claras para evitar que los actores con mayor poder silencien otras voces.

4.5.8 Comunicación de resultados

Los resultados deben comunicarse de acuerdo con las necesidades de cada audiencia. Un financiador puede requerir indicadores, ejecución presupuestaria y riesgos; una comunidad puede necesitar una devolución clara sobre logros, dificultades y próximos pasos. Un informe extenso no sustituye una estrategia de comunicación. Tablas sencillas, infografías, reuniones de devolución y presentaciones pueden complementar el informe técnico. Jácome et al. (2024) resaltan la importancia de estrategias accesibles para facilitar el acceso al conocimiento; esta idea también se aplica a la evaluación, cuyos hallazgos deben ser comprensibles para quienes participaron en el proyecto.

4.5.9 Caso práctico: respuesta comunitaria frente a inundaciones

Una intervención de emergencia entrega kits de higiene, habilita espacios temporales y organiza brigadas comunitarias. Durante la ejecución se monitorean entregas y cobertura. La evaluación intermedia detecta que algunos sectores periféricos reciben la ayuda con retraso. El equipo ajusta rutas y horarios. Al cierre se evalúan cobertura, oportunidad, satisfacción, costos y coordinación. Tres meses después, una revisión ex post analiza si las brigadas comunitarias continúan activas y si el barrio mejoró sus mecanismos de preparación. El caso evidencia que diferentes momentos evaluativos responden a distintas decisiones y que incluso una intervención de emergencia puede generar capacidades de desarrollo.

4.6 Actividades – Semana 14

4.6.1 Actividad individual:

Título: “Comparación evaluativa: emergencia versus desarrollo”. Descripción: El estudiante elaborará una tabla comparativa entre un proyecto de emergencia y uno de desarrollo, incluyendo finalidad, horizonte temporal, criterios prioritarios, indicadores, fuentes de información y posibles decisiones derivadas de la evaluación. Producto esperado: tabla comparativa y comentario analítico de 2 páginas.

4.6.2 Actividad grupal:

Título: “Plan del proceso de evaluación”. Descripción: El grupo organizará el proceso evaluativo de su proyecto, identificando preguntas, actores, momentos, fuentes de información, responsables, productos de comunicación y decisiones esperadas. Producto esperado: diagrama del proceso y presentación de 10 minutos.

4.7 Semana 15 – Unidad 4

Objetivo de la semana: Aplicar métodos de evaluación y técnicas de estimación para analizar el desempeño de proyectos sociales, combinando evidencia cuantitativa y cualitativa de forma coherente con las preguntas de evaluación.

4.8 Métodos de evaluación y estimaciones

La selección del método de evaluación depende de la pregunta que se pretende responder, la disponibilidad de datos, el tiempo, los recursos y las características de la población. No existe un método universalmente superior. En proyectos sociales es frecuente combinar información cuantitativa, útil para describir magnitudes y tendencias, con información cualitativa, necesaria para comprender experiencias, percepciones y mecanismos de cambio. D’Aquino (2013), incluida en la bibliografía base del syllabus, plantea que la investigación en ciencias sociales requiere correspondencia entre problema, objetivos y procedimientos; la misma regla metodológica se aplica a la evaluación de proyectos.

4.8.1 Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos utilizan variables, frecuencias, proporciones, promedios u otras medidas para resumir resultados. Son apropiados cuando interesa estimar cobertura, cumplimiento de metas, variaciones antes y después, costos unitarios o niveles de satisfacción medidos mediante escalas. Un cuestionario estructurado, un registro administrativo o una base de datos de seguimiento pueden aportar información cuantitativa. Su fortaleza es permitir comparaciones consistentes, pero no explican por sí solos las razones detrás de los cambios observados. Por ello, deben interpretarse dentro del contexto del proyecto y de sus supuestos de intervención.

4.8.2 Métodos cualitativos

Los métodos cualitativos permiten profundizar en significados, experiencias y dinámicas sociales. Entrevistas, grupos focales, observación y revisión de testimonios pueden revelar por qué una actividad funcionó de manera diferente entre grupos, qué barreras aparecieron o cómo fue percibido un cambio. Añaños et al. (2024) muestran la utilidad de procesos participativos para comprender experiencias socioeducativas desde la perspectiva de quienes las viven. En evaluación, estos métodos enriquecen los indicadores numéricos y ayudan a detectar efectos inesperados, tanto positivos como negativos.

4.8.3 Métodos mixtos y triangulación

La combinación de métodos permite contrastar distintas fuentes. Si una encuesta muestra alta satisfacción, pero las entrevistas revelan dificultades de acceso, la evaluación debe explicar esa aparente contradicción. La triangulación no consiste en acumular datos, sino en comparar evidencias que responden a una misma pregunta desde ángulos diferentes. Rodríguez et al. (2024b) destacan el valor del análisis crítico en el trabajo por proyectos; esa actitud es indispensable para no aceptar automáticamente el primer resultado disponible. Una evaluación robusta busca coincidencias, divergencias y razones plausibles de ambas.

4.8.4 Estimaciones de cumplimiento

Una estimación sencilla consiste en comparar el valor alcanzado con la meta prevista. Si la meta era capacitar a 200 personas y participaron 170, el cumplimiento es del 85 %. Sin embargo, la interpretación debe considerar calidad, características de los participantes y causas del incumplimiento. También puede calcularse ejecución presupuestaria, costo por beneficiario o proporción de actividades completadas. Estas estimaciones facilitan la comunicación, pero no deben transformarse en juicios automáticos. Un 100 % de ejecución presupuestaria no significa necesariamente eficiencia, del mismo modo que una meta numérica cumplida no garantiza impacto social.

4.8.5 Comparaciones antes y después

Cuando existe línea base, puede compararse la situación inicial con la final. Por ejemplo, si antes del proyecto 35 % de los participantes conocía una ruta de atención y después la proporción llega a 72 %, existe una variación de 37 puntos porcentuales. Este dato describe un cambio, pero la evaluación debe ser prudente al atribuirlo exclusivamente al proyecto, especialmente cuando no existe grupo de comparación. Factores externos también pueden influir. La función del evaluador es distinguir entre evidencia de cambio y evidencia de causalidad, evitando conclusiones más fuertes que las que permiten los datos.

4.8.6 Estimación de eficiencia

La eficiencia relaciona recursos y resultados. Puede analizarse mediante costo por actividad, costo por participante atendido o comparación entre presupuesto planificado y ejecutado. Estas medidas son útiles para identificar rubros sobredimensionados o actividades que generan resultados con menor consumo de recursos. Sin embargo, la eficiencia debe equilibrarse con equidad y calidad. Una alternativa aparentemente barata puede excluir a comunidades alejadas o reducir la calidad del servicio. Granados y Catalán, citados previamente en la guía, vinculan el uso de recursos con justicia social y colaboración, recordando que la eficiencia social no puede reducirse a minimizar gastos.

4.8.7 Escalas de valoración y rúbricas

Cuando se evalúan aspectos complejos, como calidad de participación o pertinencia de una propuesta, pueden utilizarse rúbricas con criterios y niveles de desempeño. Una rúbrica disminuye la subjetividad porque define previamente qué significa un desempeño insuficiente, básico, satisfactorio o destacado. También puede emplearse una escala de valoración, siempre que las categorías sean comprensibles y se apliquen de manera consistente. Ureña-Villamizar et al. (2024) evidencian la utilidad de modelos estructurados para valorar competencias; en proyectos sociales, una lógica semejante ayuda a transparentar cómo se construyen los juicios evaluativos.

4.8.8 Muestreo y selección de participantes

No siempre es posible consultar a todas las personas vinculadas al proyecto. En esos casos se selecciona una muestra. La elección debe procurar que los participantes representen adecuadamente la diversidad de la población relevante. En evaluaciones cualitativas, la selección puede ser intencional para incluir perfiles con experiencias distintas. Lo importante es documentar el procedimiento y reconocer las limitaciones. Una muestra cómoda pero poco diversa puede producir una visión incompleta, mientras que un diseño demasiado complejo puede ser inviable. La decisión metodológica debe guardar equilibrio entre rigor y condiciones reales de la intervención.

4.8.9 Calidad de los instrumentos

Antes de aplicar un instrumento conviene revisar claridad, pertinencia y extensión. Las preguntas deben corresponder a indicadores concretos y evitar ambigüedades. Una prueba piloto permite detectar dificultades de comprensión, categorías faltantes o tiempos excesivos. En grupos con diferentes niveles educativos, el lenguaje debe ser accesible. Jácome et al. (2024) enfatizan la necesidad de estrategias inclusivas para facilitar el acceso al conocimiento; en evaluación, la accesibilidad del instrumento es condición para que la información recogida represente realmente la experiencia de la población y no únicamente la capacidad de responder un cuestionario complejo.

4.8.10 Caso práctico: programa de emprendimiento juvenil

Un programa capacita a 80 jóvenes en habilidades de emprendimiento. La evaluación utiliza registros de asistencia, una prueba de conocimientos antes y después, una encuesta de satisfacción y grupos focales. El 90 % completa el curso, el promedio de conocimientos aumenta y la satisfacción es alta. Sin embargo, los grupos focales muestran que varios participantes no tienen acceso a capital ni acompañamiento para aplicar lo aprendido. La evaluación concluye que el componente formativo fue eficaz, pero que el proyecto necesita fortalecer la fase de inserción y seguimiento. El uso de métodos mixtos permitió superar una lectura excesivamente optimista basada solo en los indicadores iniciales.

4.9 Actividades – Semana 15

4.9.1 Actividad individual:

Título: “Ejercicio de estimación y análisis”. Descripción: El estudiante recibirá una tabla con metas, resultados, presupuesto planificado y ejecución real de un proyecto. Calculará porcentajes de cumplimiento y ejecución, identificará dos alertas y redactará una interpretación que diferencie datos, inferencias y recomendaciones. Producto esperado: hoja de cálculo o tabla de cálculos más informe de 2 páginas.

4.9.2 Actividad grupal:

Título: “Diseño metodológico de la evaluación”. Descripción: Cada grupo seleccionará tres preguntas de evaluación de su proyecto y definirá para cada una el método, instrumento, población o muestra, indicador y forma de análisis. Debe incluir al menos una técnica cuantitativa y una cualitativa. Producto esperado: matriz metodológica y borrador de instrumentos.

4.10 Semana 16 – Unidad 4

Objetivo de la semana: Validar el ejercicio integral de evaluación del proyecto de intervención, formulando conclusiones y recomendaciones sustentadas en evidencia y vinculadas con la pertinencia, viabilidad y posibilidades de mejora de la propuesta.

4.11 Validación del ejercicio y evaluación en proyectos de vinculación

Validar una evaluación significa comprobar que el proceso utilizado es coherente, comprensible y suficientemente sólido para sustentar decisiones. La validación no exige perfección absoluta; exige que exista correspondencia entre preguntas, indicadores, instrumentos, evidencias, análisis y conclusiones. Un error frecuente es presentar recomendaciones que no se derivan de los hallazgos o concluir sobre aspectos que nunca fueron medidos. La revisión final debe rastrear cada afirmación importante hasta la evidencia que la respalda. Este ejercicio fortalece la responsabilidad profesional y evita que la evaluación se convierta en una colección de opiniones.

4.11.1 Coherencia interna del ejercicio evaluativo

La primera validación consiste en revisar la cadena lógica. Si el objetivo busca aumentar participación comunitaria, deben existir metas e indicadores relacionados con participación; si el instrumento solo pregunta satisfacción, no será suficiente para determinar cumplimiento del objetivo. Agredo (2024) resalta la necesidad de coherencia en la formulación de proyectos sociales. En evaluación, esa coherencia se verifica examinando la relación entre problema, objetivo, resultado, indicador, fuente y conclusión. Una matriz de consistencia puede ser útil para detectar vacíos antes de entregar el informe final.

4.11.2 Revisión de calidad de la evidencia

La evidencia debe ser pertinente, suficiente y confiable. Pertinente significa que responde a la pregunta evaluativa; suficiente, que no depende de un único dato débil; y confiable, que fue obtenida mediante procedimientos claros. Si existe información contradictoria, no debe ocultarse. La evaluación debe explicar posibles causas y señalar incertidumbre cuando corresponda. Rodríguez et al. (2024a) asocian la elaboración de proyectos con el desarrollo del pensamiento crítico; validar evidencia implica precisamente cuestionar la solidez de los datos antes de convertirlos en conclusiones.

4.11.3 Validación con actores

Una estrategia valiosa es presentar hallazgos preliminares a actores relevantes para comprobar si la interpretación representa adecuadamente la experiencia del proyecto.

Esto no significa permitir que cada actor modifique resultados según sus intereses, sino incorporar información contextual y corregir errores factuales. Añaños et al. (2024) señalan que la participación fortalece la apropiación de procesos socioeducativos. En evaluación de proyectos de vinculación, la devolución comunitaria también cumple una función ética: quienes proporcionaron información deben conocer cómo fue utilizada y qué decisiones se proponen a partir de ella.

4.11.4 Evaluación en proyectos de vinculación

Los proyectos de vinculación conectan universidad y sociedad mediante acciones orientadas a necesidades concretas. Su evaluación debe considerar resultados para la comunidad y aprendizajes para estudiantes y docentes. No basta con registrar horas de participación; interesa valorar pertinencia, calidad de la interacción, aplicación de conocimientos, beneficios percibidos y continuidad de alianzas. Albornoz et al. (2024) destacan la vinculación entre investigación y aprendizaje basado en proyectos, mientras Añaños et al. (2024) analizan experiencias de aprendizaje-servicio. Ambos enfoques respaldan una evaluación que integre resultados académicos y sociales.

4.11.5 Pertinencia social y académica

La pertinencia social pregunta si el proyecto responde a una necesidad reconocida por la comunidad y si sus acciones son adecuadas al contexto. La pertinencia académica analiza si la intervención permite aplicar y desarrollar competencias profesionales coherentes con la formación. Un proyecto puede ser técnicamente correcto pero poco pertinente si fue diseñado sin escuchar a la población o si reproduce soluciones que no se adaptan al territorio. La validación debe revisar ambas dimensiones y evitar que la vinculación se reduzca a una actividad aislada sin continuidad ni aprendizaje verificable.

4.11.6 Conclusiones basadas en evidencia

Una conclusión evaluativa sintetiza lo que la evidencia permite afirmar respecto de una pregunta o criterio. Debe ser clara, específica y proporcional a la calidad de los datos. Por ejemplo, en lugar de afirmar “el proyecto fue exitoso”, conviene señalar “el proyecto alcanzó 88 % de la meta de cobertura y mejoró la asistencia, aunque presentó dificultades de acceso en dos sectores periféricos”. Esta formulación reconoce logros y limitaciones. González et al. (2025) subrayan la responsabilidad profesional vinculada con proyectos

de vida; en la gestión social esa responsabilidad se expresa en informes que no exageran resultados y que distinguen hechos de valoraciones.

4.11.7 Recomendaciones útiles y priorizadas

Las recomendaciones deben derivarse de hallazgos y orientar acciones concretas. Una buena recomendación identifica qué debe modificarse, quién debería hacerlo y con qué prioridad. Puede clasificarse en inmediata, de corto plazo o estructural. También conviene señalar si requiere recursos adicionales. Recomendaciones genéricas como “mejorar la comunicación” tienen poco valor si no especifican el problema y la acción propuesta. La retroalimentación estudiada en la Unidad 3 se completa aquí: el informe evaluativo debe convertirse en decisiones aplicables y no quedar archivado como documento final.

4.11.8 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas son conocimientos derivados de la experiencia que pueden orientar futuros proyectos. No son simplemente una lista de problemas. Una lección explica qué ocurrió, por qué fue importante y qué debería hacerse de manera diferente o repetirse en otra intervención. Pineda (2024) destaca que la innovación social surge de procesos colaborativos y aprendizaje comunitario. Documentar lecciones fortalece la memoria institucional y permite que los equipos no comiencen desde cero en cada nuevo proyecto.

4.11.9 Presentación y defensa del informe evaluativo

La defensa de la evaluación requiere comunicar el razonamiento que conecta evidencia y decisión. La presentación debe incluir: propósito de la evaluación, preguntas principales, método, resultados clave, limitaciones, conclusiones y recomendaciones. Las tablas o gráficos deben apoyar el argumento y no reemplazarlo. Es recomendable anticipar preguntas sobre calidad de datos, representatividad, costos y viabilidad de las recomendaciones. Jiménez (2025) muestra cómo estrategias activas y gamificadas pueden fortalecer procesos de aprendizaje; en una defensa evaluativa, recursos visuales y dinámicas breves también pueden utilizarse para facilitar comprensión, siempre que mantengan el rigor académico.

4.11.10 Caso integrador: proyecto de fortalecimiento comunitario

Un proyecto universitario desarrolla talleres de liderazgo, diagnóstico participativo y diseño de microiniciativas barriales. La evaluación registra 120 participantes, 85 % de cumplimiento de actividades y cuatro iniciativas comunitarias implementadas. Las entrevistas muestran satisfacción, pero también señalan que los horarios dificultaron la asistencia de personas cuidadoras. La validación con líderes confirma el hallazgo y añade que la difusión fue desigual. El informe concluye que el proyecto fue pertinente y logró productos relevantes, aunque la accesibilidad temporal y la estrategia de convocatoria deben mejorar. Se recomienda diversificar horarios, incorporar cuidado comunitario en actividades clave y establecer seguimiento trimestral de las iniciativas.

4.11.11 Cierre de la asignatura

Al finalizar la unidad, el estudiante debe ser capaz de explicar no solo cómo se formula y ejecuta un proyecto social, sino también cómo se demuestra su pertinencia y desempeño mediante evidencia. La evaluación integra planificación, monitoreo, presupuesto, retroalimentación y sostenibilidad. Este cierre devuelve al proyecto su sentido social: intervenir implica asumir responsabilidad sobre los resultados y sobre la manera en que esos resultados son comunicados. La formación del sociólogo se fortalece cuando la gestión de proyectos combina análisis crítico, rigor metodológico, participación ciudadana y compromiso ético con la transformación de la realidad.

4.12 Actividades – Semana 16

4.12.1 Actividad individual:

Título: “Validación crítica de un informe de evaluación”. Descripción: El estudiante revisará un informe breve proporcionado por el docente e identificará incoherencias entre objetivos, indicadores, datos, conclusiones y recomendaciones. Luego propondrá una versión corregida de dos conclusiones y dos recomendaciones. Producto esperado: informe de validación de 2 páginas.

4.12.2 Actividad grupal:

Título: “Evaluación final del proyecto de intervención social”. Descripción: Cada grupo presentará la evaluación integral de su proyecto, incluyendo matriz de metas, preguntas evaluativas, indicadores, metodología, estimaciones, principales hallazgos esperados, procedimiento de validación, conclusiones y recomendaciones. Producto esperado: informe técnico final y defensa oral de 15 minutos.

4.13 Evaluación de los aprendizajes de la UNIDAD 4

Las actividades de evaluación de esta unidad buscan comprobar que el estudiante puede transformar la información del proyecto en juicios técnicos fundamentados. Se valorará la coherencia entre objetivos, metas, indicadores y evidencias; la capacidad para seleccionar métodos adecuados; el razonamiento utilizado al interpretar resultados; y la pertinencia de las recomendaciones. También se considerará la participación responsable dentro del equipo y la claridad con que se comuniquen los hallazgos.

4.13.1 Evaluación de los aprendizajes semana 13

Producto evaluable: matriz “qué evaluar”. Criterios: pertinencia de las preguntas, correcta formulación de indicadores, correspondencia con fuentes de verificación, inclusión de criterios de equidad y sostenibilidad, y claridad de la justificación. El estudiante debe demostrar que comprende la diferencia entre actividad, producto, resultado y meta.

4.13.2 Evaluación de los aprendizajes semana 14

Producto evaluable: plan del proceso de evaluación. Criterios: identificación de momentos evaluativos, selección de actores, utilidad de la información para la toma de decisiones, diferenciación entre proyectos de emergencia y desarrollo, y estrategia de comunicación de resultados.

4.13.3 Evaluación de los aprendizajes semana 15

Producto evaluable: diseño metodológico y ejercicio de estimación. Criterios: correspondencia entre pregunta y método, correcta aplicación de cálculos básicos,

interpretación prudente de resultados, integración de técnicas cuantitativas y cualitativas, y reconocimiento de limitaciones.

4.13.4 Evaluación de los aprendizajes semana 16

Producto evaluable: informe y defensa de evaluación final. Criterios: consistencia interna del ejercicio, calidad de la evidencia propuesta, conclusiones sustentadas, recomendaciones viables y priorizadas, inclusión de mecanismos de validación con actores y calidad de la exposición oral.

4.13.5 Banco breve de preguntas para repaso

1. ¿Por qué el número de actividades realizadas no es suficiente para determinar el éxito de un proyecto social?
2. Explique la diferencia entre pertinencia, eficacia y eficiencia.
3. ¿Qué relación existe entre una meta y un indicador?
4. ¿Para qué sirve una línea base en evaluación?
5. Diferencie evaluación ex ante, intermedia, final y ex post.
6. ¿Qué particularidades tiene la evaluación de un proyecto de emergencia?
7. ¿Por qué los métodos mixtos pueden fortalecer una evaluación social?
8. ¿Qué precauciones deben tomarse al interpretar una comparación antes-después?
9. ¿Qué significa validar la evidencia de una evaluación?
10. ¿Cómo se construye una recomendación útil a partir de un hallazgo?
11. ¿Qué debe evaluarse en un proyecto de vinculación además de las horas de participación?
12. ¿Cuál es la función de las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos sociales?

REFERENCIAS

- Agredo, C. (2024). *Consultoría para el desarrollo y formulación de proyectos sociales*.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/eb17cfb0-34d2-438e-81f1-a13bed950a46>
- Agüero, E., & Dávila, R. (2024). Impacto de la creatividad en la capacidad emprendedora de estudiantes universitarios. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 93-108. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692024000200093&script=sci_arttext
- Albornoz, H., García, B., Gallegos, Calderón, R., & Hernández. (2024). Vinculación entre Proyectos de Investigación y Aprendizaje Basado en Proyectos. *Actas de Diseño*, 19(45).
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18502032&AN=180349696&h=X6wKPBVOWTjleEgUgFcb%2F9N0YW%2FWxQOQBJ84FfwovqM1hLDHPn8EHEh%2BN0qaxWyuhJAGOBncGajkHKZdAeKWBA%3D%3D&crl=c>
- Añaños, F., Burgos, R., Moles, E., & Corpodean, A. (2024). *Experiencias de aprendizaje servicio basado en proyectos y acciones socioeducativas en el ámbito universitario*. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/96944>
- Duarte, K. D. R., & Quintero, D. F. Q. (2024). Desarrollo del Pensamiento Lógico de NNA en situación de vulnerabilidad: A través de experiencias didácticas innovadoras: Un Enfoque Salesiano en Ciudad Bolívar. *Periferia*, 2(1), 35-43.
<https://revistas.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/periferia/article/view/1402>
- González, B. O., Morales, H. A., & Montero, J. S. (2025). Proyectos de vida y responsabilidad profesional en jóvenes: Una experiencia desde la Universidad de Matanzas. *Revista Varela*, 25(70), e2025257002-e2025257002.
<https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/1852>
- Jácome, H., Rosero, N., Reyes, N., & Ortiz, W. (2024). Estrategias didácticas innovadoras para mejorar el acceso al conocimiento en Ciencias Sociales en estudiantes de la Educación Básica Superior en la Unidad Educativa “Juan Montalvo”, Buena Fe,

Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 10(4), 841-867.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/4097>

Jiménez, J. (2025). El aprendizaje por proyectos y su combinación con el kahoot como estrategia gamificada en el ámbito universitario. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-13. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1116>

Pineda, R. (2024). *El Proyecto LASIN: Innovación Social y Colaboración Comunitaria para el Desarrollo Sostenible*.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66900>

Rodríguez, L., Barrios, M., Pachón, C., & Urzola, H. (2024a). Desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios a través de la elaboración de proyectos de investigación. *Revista de Ciencias Sociales* (13159518).
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13159518&AN=180483676&h=w9JFJfEMxDtye8nvwzvoNvzq8GDTbQmW2f2NOXw943oroicdsb59S1cbJJop%2ByuCea6CxVd%2BdB5MAI0xmqRlug%3D%3D&crl=c>

Rodríguez, L., Barrios, M., Pachón, C., & Urzola, H. (2024b). Desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios a través de la elaboración de proyectos de investigación. *Revista de ciencias sociales*, 30(10), 209-221.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770724>

Ureña-Villamizar, Y., Henao-Gómez, M., Vargas-Velásquez, O., Ramírez-Ramírez, J., & Fernández-Nieto, E. (2024). Ma-Tecn: Modelo innovador para fomentar competencias lógico-matemáticas. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 63-74. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/3781>

SINOPSIS

Esta guía pedagógica constituye un recurso académico diseñado para apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la asignatura Gestión de Proyectos Sociales II. A través de un enfoque teórico-práctico, aborda los principales componentes del ciclo de proyectos sociales, con énfasis en la planificación, implementación, monitoreo, evaluación, participación social, sostenibilidad y gestión presupuestaria.

Su propósito es brindar a los estudiantes herramientas conceptuales y metodológicas que fortalezcan sus competencias analíticas y prácticas para la formulación, gestión y evaluación de proyectos de intervención social, contribuyendo así a la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo social y la transformación de realidades.

Mg. Carlos Hernán Orbe Ramos
Lcda. María Belén Mieles Carpio



CIENCIA, COMPROMISO
Y FUTURO