



**Modelo de Gestión de Proyectos Comunitarios para el Fortalecimiento Organizativo del Consejo  
Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana**

**Vivian Steire Quiñones Calderon**

**Corporación Universitario Minuto de Dios – UNIMUNUTO**

**Rectoría Centro Occidente – Valle**

**Buenaventura, Colombia**

**Especialización en Gerencia de Proyectos**

**29, mayo de 2026**

**Modelo de gestión de proyectos comunitarios para el fortalecimiento organizativo del Consejo  
Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana**

**Vivian Steire Quiñones Calderon**

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia de Proyectos**

**Tutor:**

**Luz Stella Díaz Benítez**

**Magíster en historia**

**Corporación Universitario Minuto de Dios – UNIMUNUTO**

**Rectoría Centro Occidente – Valle**

**Buenaventura, Colombia**

**Especialización en Gerencia de Proyectos**

**29, mayo de 2026**

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios Todopoderoso, quien ha sido mi guía espiritual y fortaleza en cada etapa de este proceso, permitiéndome superar los desafíos que se han presentado en el camino.

Asimismo, lo dedico con profundo agradecimiento a mi familia y a mi pareja, quienes han sido una fuente constante de inspiración, apoyo y fe. Gracias a su paciencia, amor incondicional y respaldo permanente, he podido avanzar incluso en los momentos más difíciles.

Este logro no es únicamente mío, sino que también les pertenece a ustedes, quienes han creído en mí y han contribuido de manera significativa a la culminación de este proceso académico e investigativo. Este logro también es de ustedes.

### **Agradecimientos**

Expreso mi sincero agradecimiento a la docente Luz Stella Díaz Benítez por su orientación, acompañamiento y destacada profesionalidad durante todo este proceso académico, fundamentales para el desarrollo de este trabajo investigativo.

De igual manera, extendiendo este reconocimiento a los demás docentes que, desde su conocimiento y experiencia, contribuyeron de manera significativa al fortalecimiento de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron al logro de este objetivo. A cada uno de ustedes, les expreso mi más profunda gratitud, pues este importante logro también les pertenece.

### **Resumen**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de proyectos comunitarios que contribuya al fortalecimiento del desarrollo socioeconómico y organizativo en el Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana, en la zona rural de Buenaventura. El estudio surge ante las limitaciones en la formulación de proyectos, el acceso a recursos y la articulación institucional, en un contexto de vulnerabilidad social y económica que afecta a comunidades afrodescendientes. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-aplicado, utilizando entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes y miembros de la comunidad. Los resultados evidenciaron debilidades en las capacidades organizativas y técnicas, así como la necesidad de fortalecer la participación comunitaria y las alianzas estratégicas. Como respuesta, se diseñó el Modelo Participativo de Gestión de Proyectos Comunitarios (MPGPC), estructurado en diagnóstico participativo, fortalecimiento de capacidades, gestión institucional y seguimiento. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión comunitaria permite mejorar el acceso a recursos y promover el desarrollo territorial sostenible.

*Palabras clave:* gestión comunitaria, desarrollo territorial, participación, Buenaventura

### **Abstract**

This research aims to design a community project management model to strengthen socioeconomic and organizational development in the Community Council of Chucheros, La Loma, and Bazán Bocana, located in rural Buenaventura. The study addresses challenges such as limited project formulation skills, restricted access to funding, and weak institutional linkages, within a context of social and economic vulnerability affecting Afro-descendant communities. The methodology follows a qualitative, descriptive-applied approach, using semi-structured interviews conducted with community leaders and members. The findings revealed significant gaps in organizational and technical capacities, as well as the need to enhance community participation and strategic partnerships. In response, the Participatory Community Project Management Model (PCPMM) was designed, structured into four phases: participatory diagnosis, capacity building, institutional management, and monitoring and evaluation. The study concludes that strengthening community management capacities enhances access to resources and supports sustainable territorial development.

*Keywords:* community management, territorial development, participation, Buenaventura.

## Tabla Contenido

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| Lista de Tablas y Figuras .....                        | 10        |
| Introducción .....                                     | 11        |
| Justificación de la investigación .....                | 13        |
| <b>Social</b> .....                                    | <b>13</b> |
| <b>Académico</b> .....                                 | <b>13</b> |
| <b>Organizacional</b> .....                            | <b>13</b> |
| Capítulo I: Planteamiento del estudio .....            | 15        |
| <b>Tema de Investigación:</b> .....                    | <b>15</b> |
| <b>Delimitación</b> .....                              | <b>15</b> |
| <b>Problema de Investigación</b> .....                 | <b>15</b> |
| <b>Pregunta de investigación</b> .....                 | <b>16</b> |
| Objetivos .....                                        | 17        |
| <b>Objetivo General</b> .....                          | <b>17</b> |
| Objetivos específicos .....                            | 17        |
| Capítulo II: Marco de Referencia .....                 | 18        |
| <b>Gestión de proyectos comunitarios</b> .....         | <b>18</b> |
| <b>Participación Comunitaria</b> .....                 | <b>18</b> |
| <b>Desarrollo territorial sostenible</b> .....         | <b>19</b> |
| Marco conceptual.....                                  | 22        |
| <b>Consejo Comunitario</b> .....                       | <b>22</b> |
| <b>Gestión de proyectos comunitarios</b> .....         | <b>22</b> |
| <b>Desarrollo territorial</b> .....                    | <b>23</b> |
| <b>Capacidades organizativas</b> .....                 | <b>23</b> |
| Marco legal .....                                      | 24        |
| Marco ambiental .....                                  | 26        |
| Capítulo III: Desarrollo Metodológico y Propuesta..... | 27        |
| <b>Diseño metodológico</b> .....                       | <b>27</b> |
| Tipo de estudio .....                                  | 27        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Enfoque.....                                                          | 27        |
| Fuentes de información .....                                          | 28        |
| Unidad de análisis.....                                               | 29        |
| Consideraciones éticas.....                                           | 29        |
| <b>Instrumentos y operacionalización .....</b>                        | <b>31</b> |
| Instrumento de recolección de información .....                       | 31        |
| Matriz categorial u operacional .....                                 | 32        |
| <b>Validación del instrumento .....</b>                               | <b>34</b> |
| Tipo de validación .....                                              | 34        |
| a) Validación por juicio de expertos.....                             | 34        |
| <b>Validación mediante pilotaje.....</b>                              | <b>36</b> |
| <b>Plan de análisis y triangulación.....</b>                          | <b>38</b> |
| Estrategia de análisis .....                                          | 38        |
| Relación entre estrategia de análisis y objetivos .....               | 39        |
| Triangulación.....                                                    | 40        |
| <b>Propuesta de mejora .....</b>                                      | <b>41</b> |
| Descripción de la propuesta.....                                      | 41        |
| Justificación de la propuesta.....                                    | 42        |
| Componentes o fases .....                                             | 42        |
| Sustento teórico de la propuesta .....                                | 45        |
| Resultados esperados .....                                            | 46        |
| <b>Viabilidad de la propuesta.....</b>                                | <b>47</b> |
| 3.6.1. Viabilidad técnica .....                                       | 47        |
| Viabilidad operativa .....                                            | 47        |
| Viabilidad ética.....                                                 | 47        |
| Viabilidad ambiental.....                                             | 48        |
| Viabilidad financiera .....                                           | 48        |
| <b>Cronograma y presupuesto .....</b>                                 | <b>50</b> |
| Cronograma de implementación.....                                     | 50        |
| <b>Categoría 1: Capacidades organizativas .....</b>                   | <b>51</b> |
| <b>Categoría 2: Limitaciones en la formulación de proyectos .....</b> | <b>52</b> |
| <b>Categoría 3: Articulación institucional .....</b>                  | <b>53</b> |



|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Categoría 4: Participación comunitaria .....</b>                  | <b>53</b> |
| <b>Categoría 5: Necesidad de un modelo de gestión adaptado .....</b> | <b>54</b> |
| Conclusiones .....                                                   | 59        |
| Recomendaciones .....                                                | 61        |
| Referencias.....                                                     | 63        |

### **Lista de Tablas y Figuras**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Diseño metodológico propósitos de la investigación ..... | 32 |
| Tabla 2: Resultados coeficiente de V de Aiken .....               | 35 |
| Tabla 3 Sustento metodológico.....                                | 37 |
| Tabla 4: Relación entre estrategia de análisis y objetivos .....  | 39 |
| Tabla 5: Componentes o fases .....                                | 42 |
| Tabla 6: Presupuesto .....                                        | 48 |
| Tabla 7: Síntesis analítica de hallazgos .....                    | 55 |
| Tabla 8: Resultados cualitativos por categoría .....              | 56 |

## Introducción

En el contexto del Pacífico colombiano, el Distrito Especial de Buenaventura constituye un territorio de alta relevancia estratégica para la economía nacional, al concentrar gran parte del comercio exterior del país; sin embargo, esta importancia contrasta con profundas problemáticas sociales, económicas y territoriales que afectan a su población, mayoritariamente afrodescendiente (Comisión de la Verdad, 2022; Desde Abajo, 2025). A pesar de su potencial productivo y ambiental, la región presenta altos niveles de pobreza, desigualdad y exclusión social, evidenciando una brecha significativa entre el crecimiento económico y el bienestar de sus habitantes (Desde Abajo, 2025).

De igual forma, Buenaventura ha estado históricamente marcada por dinámicas de conflicto armado, desplazamiento forzado y violencia estructural, lo que ha deteriorado el tejido social y limitado las oportunidades de desarrollo territorial (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013; Defensoría del Pueblo, 2025). Estas condiciones afectan de manera más crítica a las comunidades rurales, donde persisten limitaciones en el acceso a educación, recursos productivos y mecanismos de financiamiento, restringiendo la capacidad de autogestión comunitaria.

En este escenario, los Consejos Comunitarios adquieren un papel fundamental como formas de organización propias de las comunidades afrodescendientes, reconocidas legalmente mediante la Ley 70 de 1993, la cual promueve la protección de la identidad cultural, la propiedad colectiva del territorio y el desarrollo económico y social de estas poblaciones (Congreso de la República de Colombia, 1993). No obstante, a pesar de este reconocimiento normativo, se

evidencian debilidades en los procesos de formulación, gestión y ejecución de proyectos comunitarios, lo que limita el acceso a fuentes de financiación y la consolidación de iniciativas sostenibles.

Desde el ámbito académico, diversos estudios han resaltado la importancia de fortalecer las capacidades organizativas y la gestión participativa como elementos clave para el desarrollo territorial sostenible. En este sentido, Escobar et al. (2025) destacan que los procesos comunitarios basados en la participación y el aprovechamiento de economías propias contribuyen significativamente a la construcción de alternativas de desarrollo contextualizadas. Así, la gestión de proyectos comunitarios se configura no solo como una herramienta técnica, sino como un proceso social que promueve la autonomía, el capital social y la transformación territorial.

A partir de esta problemática, el presente trabajo tiene como propósito diseñar un modelo de gestión de proyectos comunitarios orientado al fortalecimiento del desarrollo socioeconómico y organizativo del Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana, ubicado en la zona rural de Buenaventura. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo-aplicado, que permite comprender las dinámicas organizativas del territorio, identificar sus principales limitaciones y formular una propuesta metodológica contextualizada.

De esta manera, el estudio no solo aporta al campo académico de la gestión comunitaria y el desarrollo territorial, sino que también busca generar una herramienta práctica que fortalezca la capacidad de autogestión, la articulación institucional y el acceso a oportunidades de desarrollo en comunidades afrodescendientes, contribuyendo a la construcción de territorios más equitativos, sostenibles e incluyentes.

### **Justificación de la investigación**

#### **Social**

El distrito Especial de Buenaventura y sus alrededores presenta indicadores de vulnerabilidad las cuales afectan de una manera desproporcionada a las comunidades afrodescendientes, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE 2023,), Buenaventura ha registrado una tasa de pobreza del 64% y una tasa de falta de educación en los adultos del 13 % estas cifras superan el promedio nacional. En este contexto el fortalecimiento para la gestión de proyectos comunitarios constituye una intervención orientada en el mejoramiento de la calidad de vida de estas comunidades.

#### **Académico**

En el ámbito de la gestión de proyectos comunitarios en zona rural en la parte de investigación existe un vacío en Colombia, ya que la mayoría de la información proviene de contextos urbanos, o por parte de las corporaciones tanto nacional como internacional, esto demuestra la poca adaptación a las diferentes dinámicas organizativas de los consejos comunitarios (Riascos 2022)este estudio realiza un aporte al conocimiento aplicado lo cual integra la metodología de gestión de proyectos con un enfoque participativo y de desarrollo territorial, generando una propuesta metodológica contextualizada que puede ser aplicada en otros consejos comunitarios del litoral pacifico

#### **Organizacional**

Este estudio aborda una problemática interna del consejo comunitario ya que es necesario

tener los recursos necesarios para diseñar, gestionar y desarrollar proyectos para mejorar dichas competencias contribuirá al acceso a las fuentes de financiación, se expandirá la cobertura del desarrollo territorial y se acercará a la autonomía comunitaria la cual está planteada por la ley 70 de 1993.

## **Capítulo I: Planteamiento del estudio**

### **Tema de Investigación:**

Gestión de proyectos comunitarios y su aporte al crecimiento socioeconómico y organizativo de las comunidades afrodescendientes rurales dentro del Distrito de Buenaventura como el caso del Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de Chucheros Ensenada el Tigre, La Loma y Bazán Bocana.

### **Delimitación**

Como ya se conoce la población afrodescendiente realiza un gran aporte a nuestra identidad tanto nacional como local esto lo hacen mediante expresiones culturales las cuales incluyen la Danza, la gastronomía el folclor y el arte, no obstante, estas comunidades todos los días enfrentan diferentes situaciones de vulnerabilidad tanto social como económica entre otras. Estas limitaciones logran limitar su autonomía y logran perpetuar la explotación, este estudio plantea que el fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos comunitarios logra contribuir una vía para que la comunidad afrodescendiente de esta zona rural de Buenaventura pueda desarrollar alternativas económicas propias y así lograr superar las condiciones que a través de la historia se vienen marginado

### **Problema de Investigación**

Las comunidades afrocolombianas especialmente de la Zona rural del Distrito Especial de Buenaventura a través de los años han venido experimentando de manera simultánea procesos de desplazamiento forzoso en su territorio por los grupos armados, algunas comunidades han

tenido retraso a nivel educativos, pobreza, han vivido la discriminación racial. (Restrepo, 2019 Mosquera, 2020). En esta situación los consejos comunitarios han tomado funciones de gobernanza territorial y la defensa cultural, pero las debilidades en la formulación, gestión y ejecución de proyectos de desarrollo persisten, en el consejo comunitario de Chucheros Ensenada El Tigre, La Loma y Bazán Bocana, y demás consejos comunitarios son reconocidos por la ley 70 de 1993 como formas de organización propia de las comunidades negras las cuales le da facultades de administración de sus territorios colectivos

Las debilidades que hoy presenta esta comunidad se manifiestan en 3 dimensiones las cuales están relacionadas Primera, tienen limitación en el acceso a información sobre las diferentes convocatorias tanto públicas como privadas en lo financiera, Segundo, no tienen acompañamiento a nivel técnico para fortalecer la organización de la comunidad, tercero, aun no se ha consolidado iniciativas productivas las cuales permitan el acceso a las ayudas económicas que están orientadas al mejoramiento de las condiciones que existen en el territorio ya que sin proyectos formulados no se logra el acceso a estos recursos y sin estos no es posible el fortalecimiento para la formulación de proyectos.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de proyectos comunitarios que fortalezca el desarrollo socioeconómico y organizativo en el Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana, zona rural de Buenaventura?



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión de proyectos comunitarios, basado en estrategias participativas, que contribuya al fortalecimiento socioeconómico, organizativo y territorial del Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana.

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar las principales limitaciones y oportunidades en la formulación y gestión de proyectos comunitarios.
2. Analizar las capacidades organizativas y técnicas de los actores comunitarios en procesos de planificación y articulación institucional.
3. Diseñar un modelo metodológico participativo para el fortalecimiento de la gestión de proyectos comunitarios con indicadores de gestión.
4. Proponer estrategias de articulación con entidades públicas, privadas y de cooperación internacional que faciliten el acceso a recursos de financiación.

## **Capítulo II: Marco de Referencia**

### **Gestión de proyectos comunitarios**

El término de gestión de proyectos comunitarios se refiere al proceso de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos que persiguen objetivos específicos del bienestar colectivo, siguiendo criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad (European Commission, 2004). En un contexto rural y étnico, este proceso necesita modificaciones que incorporen las particularidades de organización de la comunidad, en base a que los proyectos no son un simple instrumento técnico, sino un proceso político que da forma a la autonomía comunitaria.

Project Cycle Management (PCM) y Logical Framework Approach (LFA) son metodologías ampliamente aplicadas en entornos de cooperación internacional y que podrían modificarse para adaptarse a las dinámicas rurales étnicas. La metodología PCM contempla cinco etapas: programación, identificación, formulación, financiamiento y evaluación (European Commission, 2004). Por su parte, la metodología LFA consiste en la elaboración de matrices que relacionan entre sí objetivo, resultado, actividad, indicador y supuesto. Estas herramientas son relevantes para el presente estudio debido a que proporcionan un esquema estructurado que podría simplificarse para el nivel de complejidad de operatividad del CC.

### **Participación Comunitaria**

Arnstein (1969) planteó la conocida “escalera de la participación ciudadana”, compuesta por ocho niveles que van desde formas simbólicas o inexistentes de participación, como la

manipulación, hasta niveles de incidencia efectiva, como el control ciudadano. En los tres escalones superiores —asociación, poder delegado y control ciudadano— la comunidad no se limita a ser consultada, sino que participa activamente en la definición de prioridades, asignación de recursos y toma de decisiones sobre proyectos de inversión.

En el caso de los Consejos Comunitarios afrocolombianos, avanzar hacia estos niveles supone fortalecer capacidades organizativas, administrativas y técnicas que permitan a la comunidad no solo emitir opiniones frente a iniciativas externas, sino también formular, gestionar y evaluar proyectos de manera autónoma y alineada con sus necesidades territoriales.

Esta perspectiva se complementa con la noción de empoderamiento comunitario desarrollada por Orlando Fals Borda (1987), quien plantea que la participación adquiere sentido cuando se traduce en conciencia crítica y acción colectiva orientada a la transformación social. Desde esta mirada, el modelo de gestión de proyectos propuesto en esta investigación no debe entenderse como un instrumento técnico impuesto desde fuera, sino como una construcción participativa que fortalezca la autonomía, la capacidad de autogestión y la sostenibilidad organizativa del Consejo Comunitario.

### **Desarrollo territorial sostenible**

El enfoque de desarrollo endógeno propuesto por Boisier (2004) entiende el desarrollo territorial como un proceso que se construye a partir de las capacidades internas de cada comunidad, en contraste con modelos exógenos que dependen principalmente de recursos,

decisiones o dinámicas externas. Desde esta perspectiva, el territorio no se concibe únicamente como un espacio físico, sino como un entramado de recursos sociales, culturales, ambientales e institucionales que pueden convertirse en motores de desarrollo.

Este planteamiento resulta pertinente para el Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana, en la medida en que reconoce el potencial existente en el territorio: prácticas culturales propias, riqueza ambiental, formas de organización colectiva y conocimiento local acumulado. No obstante, la movilización efectiva de estos recursos depende de la capacidad de la comunidad para articularlos mediante procesos de planificación y gestión orientados a objetivos comunes.

En complemento, Amartya Sen (1999) plantea que el desarrollo debe entenderse como la ampliación de capacidades humanas, es decir, de las libertades y oportunidades reales que tienen las personas y organizaciones para decidir sobre su propio bienestar. En el marco de esta investigación, dichas capacidades se relacionan con conocimientos técnicos, habilidades organizativas y recursos institucionales que permitan al Consejo Comunitario formular, ejecutar y hacer seguimiento a proyectos de inversión social.

Bajo este enfoque, el modelo de gestión de proyectos no busca únicamente mejorar indicadores económicos, sino fortalecer procesos de autonomía territorial, equidad social y sostenibilidad ambiental, dimensiones fundamentales para un desarrollo integral y acorde con las dinámicas propias del Consejo Comunitario.

Putnam (1993) introduce el concepto de capital social como el conjunto de redes, normas de reciprocidad y relaciones de confianza que facilitan la cooperación y la acción colectiva dentro de una comunidad. Desde esta perspectiva, el capital social constituye un recurso fundamental para el desarrollo local, en tanto fortalece la capacidad de organización, coordinación y movilización frente a objetivos compartidos.

En contextos afrodescendientes, donde históricamente las formas organizativas comunitarias han sido esenciales para la defensa del territorio y la preservación cultural, el fortalecimiento del capital social adquiere una relevancia particular. Para el Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana, esto implica consolidar liderazgos, fortalecer mecanismos de cooperación interna y generar mayores niveles de confianza organizativa que faciliten el acceso a recursos de financiación y la ejecución de iniciativas colectivas.

De manera complementaria, Elinor Ostrom (1990) desarrolla el concepto de gobernanza comunitaria, entendido como el conjunto de reglas, acuerdos e instituciones que las propias comunidades construyen para gestionar recursos compartidos y regular la acción colectiva. En el caso de los Consejos Comunitarios afrocolombianos, esta gobernanza encuentra sustento normativo en la Ley 70 de 1993 y el Decreto 1745 de 1995, los cuales reconocen formas propias de administración territorial y organización interna.

## **Marco conceptual**

### **Consejo Comunitario**

Organización propia de las comunidades negras reconocida por la Ley 70 de 1993, a través de la cual se ejercen funciones de administración de territorios colectivos, gobernanza interna, representación comunitaria y relacionamiento con actores externos. En esta investigación, el Consejo Comunitario de Chucheros, Ensenada El Tigre, La Loma y Bazán Bocana constituye la unidad de análisis y el actor central en la implementación del modelo propuesto.

### **Gestión de proyectos comunitarios.**

Conjunto de procesos sistemáticos orientados a la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de iniciativas destinadas al bienestar colectivo. A diferencia de la gestión tradicional de proyectos, este enfoque incorpora la participación de la comunidad y la adaptación de las acciones a las condiciones culturales, sociales, económicas y ambientales del territorio.

Participación comunitaria. Proceso mediante el cual los miembros de la comunidad intervienen de manera activa y deliberativa en la identificación de necesidades, priorización de iniciativas, toma de decisiones, ejecución de actividades y evaluación de resultados. Para este estudio, la participación se concibe desde niveles de incidencia efectiva, en coherencia con los escalones superiores de la propuesta de Arnstein (1969).

**Desarrollo territorial.**

Parte integral de transformación y mejoramiento de las condiciones de vida en un territorio determinado, articulando dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales. Este desarrollo se fundamenta tanto en el aprovechamiento de recursos endógenos como en la articulación estratégica con actores externos que aporten recursos, capacidades y oportunidades.

**Capacidades organizativas.**

Conjunto de conocimientos, habilidades, recursos, estructuras y mecanismos institucionales que permiten a una organización planificar, ejecutar, monitorear y evaluar acciones de manera eficiente, sostenible y alineada con sus objetivos colectivos. En el contexto del estudio, estas capacidades son determinantes para la autonomía en la gestión de proyectos del Consejo Comunitario.

Articulación institucional. Construcción de relaciones estratégicas y sistemáticas entre el Consejo Comunitario y entidades públicas, privadas, académicas o de cooperación internacional, orientadas al intercambio de recursos, conocimientos, asistencia técnica y oportunidades de desarrollo territorial.

### **Marco legal**

El estudio se sustenta en la siguiente normativa colombiana:

Constitución Política de Colombia (1991). Reconoce la diversidad étnica y cultural del país y garantiza los derechos de las comunidades afrodescendientes (Artículos 7, 13, 40, 70 y 246).

Ley 70 de 1993. Establece los derechos de las comunidades negras sobre sus territorios colectivos, su organización mediante Consejos Comunitarios y su participación en la planificación del desarrollo. Constituye el sustento legal fundamental del Consejo Comunitario objeto de estudio.

Decreto 1745 de 1995. Reglamenta la organización y funcionamiento de los Consejos Comunitarios, definiendo sus facultades, estructura y procedimientos de elección.

Ley 152 de 1994. Define los lineamientos para la planificación del desarrollo y establece mecanismos de participación ciudadana que vinculan a los Consejos Comunitarios en los planes de desarrollo departamentales y municipales.

Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas). Establece medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado, incluyendo comunidades étnicas, lo cual resulta pertinente dado el contexto de violencia en el Pacífico colombiano.



Decreto 4633 de 2011. Reglamenta la Ley de Víctimas respecto a comunidades étnicas, estableciendo mecanismos de consulta previa y reparación colectiva.

Resolución 8430 de 1993 (Ministerio de Salud). Establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en seres humanos, aplicables a la presente investigación en lo relativo a la protección de los participantes.

Convenio 169 de la OIT (1989). Ratificado por Colombia mediante Ley 21 de 1991, establece derechos de los pueblos indígenas y tribales, con aplicación a comunidades afrodescendientes en materia de consulta previa y participación en decisiones que afectan sus territorios.

### **Marco ambiental**

El territorio del Consejo Comunitario se ubica en la región del Pacífico colombiano, reconocida como una de las áreas de mayor biodiversidad del planeta. La Ley 70 de 1993 califica estos territorios como "tierras de las comunidades negras", reconociendo simultáneamente su función ecológica y su dimensión cultural.

El estudio contempla las siguientes consideraciones ambientales:

- Los proyectos productivos que se formulen bajo el modelo deben incorporar criterios de sostenibilidad ambiental, evitando prácticas extractivas o contaminantes.
- Las comunidades afrodescendientes ejercen funciones de protección del territorio mediante conocimientos ancestrales sobre manejo de recursos naturales, los cuales deben ser incorporados en la formulación de proyectos.
- El modelo incluye una dimensión ambiental en su fase de seguimiento y evaluación, mediante indicadores de sostenibilidad ecológica.
- Se respeta la zonificación ambiental del territorio comunitario, orientando las actividades productivas hacia zonas compatibles con la conservación.

### **Capítulo III: Desarrollo Metodológico y Propuesta**

#### **Diseño metodológico**

##### ***Tipo de estudio***

La investigación se clasifica como descriptivo-aplicado. El carácter descriptivo se justifica porque busca identificar, caracterizar e interpretar las capacidades, limitaciones y oportunidades que presenta el Consejo Comunitario en materia de gestión de proyectos, generando un conocimiento situado y contextualizado (Hernández Sampieri et al., 2014). El carácter aplicado se fundamenta en que los resultados del estudio se traducen en un modelo metodológico diseñado para resolver un problema concreto en un contexto específico, conforme a la definición de investigación aplicada como aquella que "genera conocimientos para su aplicación práctica" (Tamayo y Tamayo, 2012, p. 112).

La elección de este tipo de estudio responde a la necesidad de no solo describir la situación actual del Consejo Comunitario, sino de proponer una intervención metodológica fundamentada en los hallazgos empíricos. Esta decisión metodológica se alinea con el objetivo general del estudio, que no se limita a caracterizar el problema, sino que aspira a diseñar una solución operativa.

##### ***Enfoque***

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, fundamentado en tres argumentos epistemológicos. Primero, el objeto de estudio —las capacidades organizativas, las percepciones sobre la gestión de proyectos y las dinámicas de participación comunitaria— son fenómenos de

naturaleza social que requieren ser comprendidos desde la perspectiva de los actores involucrados (Creswell, 2014). Segundo, el contexto cultural afrodescendiente exige un acercamiento que valore las narrativas, las experiencias vividas y los saberes locales como fuentes de conocimiento válidas. Tercero, el enfoque cualitativo permite una flexibilidad metodológica que ajusta el instrumento y las estrategias de análisis a medida que emerge la información, característica indispensable en contextos poco estudiados como el del Consejo Comunitario objeto de investigación.

El nivel de análisis es descriptivo-interpretativo, en la medida en que no solo busca registrar las características del fenómeno, sino comprender sus significados, relaciones e implicaciones para el diseño del modelo propuesto (Taylor y Bogdan, 2000).

### ***Fuentes de información***

La triangulación de fuentes garantiza la validez y profundidad del estudio mediante la convergencia de información de distintas procedencias:

Fuentes primarias. Constituyen la principal fuente de información del estudio. Se obtuvieron mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a ocho participantes, distribuidos así: tres líderes comunitarios con funciones directivas en el Consejo Comunitario, dos representantes de organizaciones locales vinculadas a procesos productivos, dos habitantes adultos participantes en iniciativas comunitarias y un joven integrante de procesos organizativos. La selección de participantes se realizó mediante muestreo intencional, buscando la máxima variación de perspectivas dentro del universo poblacional definido.

Fuentes secundarias. Comprenden documentos internos del Consejo Comunitario (actas, informes de gestión, registros de proyectos anteriores), planes de desarrollo territorial del Distrito de Buenaventura, informes de entidades públicas y el marco normativo aplicable (Constitución Política de 1991, Ley 70 de 1993, Decreto 1745 de 1995, Ley 152 de 1994). Estas fuentes permitieron contextualizar la información primaria y contrastar las percepciones de los actores con los registros documentales.

Fuentes terciarias. Incluyen la revisión sistemática de literatura especializada en gestión de proyectos comunitarios, desarrollo territorial y participación comunitaria, disponible en bases de datos académicas y repositorios institucionales. Esta revisión fundamentó el diseño del marco teórico y conceptual, así como la construcción del instrumento y la propuesta.

### ***Unidad de análisis***

La unidad de análisis es el Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de Chucheros, Ensenada El Tigre, La Loma y Bazán Bocana, considerado como una organización social que concentra la gobernanza y la gestión comunitaria en la zona. El análisis se orienta a comprender sus procesos organizacionales, su capacidad técnica, los niveles de participación comunitaria y sus prácticas de gestión de proyectos, con el fin de identificar las variables que deben ser intervenidas mediante el modelo propuesto.

### ***Consideraciones éticas***

El estudio se rige por los principios éticos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del

Ministerio de Salud de Colombia, la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (2013) y los lineamientos éticos de la American Psychological Association (APA, 2017). Las consideraciones específicas fueron:

- Consentimiento informado. Cada participante firmó un documento de consentimiento libre, previo e informado, en el cual se explicaron los objetivos del estudio, los procedimientos de recolección de información, los potenciales riesgos y beneficios, y el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. El documento fue redactado en lenguaje claro, evitando tecnicismos.
- Confidencialidad y anonimato. La información proporcionada fue tratada con estricta confidencialidad. Los datos personales fueron anonimizados mediante códigos alfanuméricos en las transcripciones, análisis e informes. Las grabaciones de audio fueron almacenadas en dispositivos cifrados y serán destruidas tres años después de la finalización del estudio.
- Respeto a la autonomía. Se respetó la decisión de cada persona de participar o no, garantizando que la negativa no generara consecuencias en su relación con el Consejo Comunitario ni con las entidades vinculadas.
- Respeto cultural. Se reconoció y valoró la identidad cultural afrodescendiente, las prácticas ancestrales de organización y las formas propias de toma de decisiones comunitarias. El instrumento y los procedimientos fueron diseñados para no imponer categorías externas ni

invisibilizar los saberes locales.

- Principio de no maleficencia. El estudio no causó daño físico, psicológico, social ni cultural a los participantes ni a la comunidad. Las entrevistas se realizaron en horarios y lugares acordados con los participantes, respetando sus rutinas y compromisos.
- Principio de beneficencia. Los resultados del estudio, incluyendo el modelo diseñado, serán socializados con la comunidad en un evento de devolución de resultados, utilizando un lenguaje accesible y formatos participativos.
- Principio de justicia. Los beneficios del estudio, en términos de conocimiento y herramientas metodológicas, serán distribuidos de manera equitativa entre los miembros del Consejo Comunitario, sin discriminar por género, edad o posición dentro de la organización.

## **Instrumentos y operacionalización**

### ***Instrumento de recolección de información***

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada como instrumento principal de recolección de información. Esta decisión metodológica se fundamenta en tres argumentos. Primero, el enfoque cualitativo exige instrumentos que permitan la profundización en significados y experiencias, función que la entrevista semiestructurada cumple mejor que los cuestionarios cerrados (Taylor y Bogdan, 2000). Segundo, la flexibilidad de este instrumento permite adaptar el orden y la profundidad de las preguntas según las respuestas del entrevistado,

facilitando la emergencia de categorías no previstas. Tercero, el contexto cultural del territorio requiere un formato conversacional que genere confianza, en lugar de un interrogatorio estandarizado.

La guía de entrevista se estructuró en seis bloques temáticos, organizados de manera progresiva: apertura, capacidad organizativa, barreras institucionales, participación comunitaria, articulación institucional y cierre. Esta secuencia responde a un criterio de gradualidad, iniciando con preguntas descriptivas y cerrando con interrogantes orientados a la proyección y la expectativa.

### ***Matriz categorial u operacional***

La matriz de operacionalización vincula cada categoría de análisis con los objetivos específicos del estudio, las subcategorías, las preguntas del instrumento y la técnica de análisis, garantizando la coherencia entre el diseño metodológico y los propósitos de la investigación.

**Tabla 1: Diseño metodológico propósitos de la investigación**

| Categoría                         | Subcategoría                         | Definición operacional                                                                                        | Preguntas asociadas | Objetivo específico | Técnica de análisis   |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Gestión de proyectos comunitarios | Capacidades organizativas y técnicas | Nivel de habilidades, conocimientos y recursos institucionales para planificar, formular y ejecutar proyectos | 3, 4, 5             | 2                   | Codificación temática |



|                                   |                                                |                                                                                                                              |         |   |                       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|-----------------------|
| Gestión de proyectos comunitarios | Limitaciones en formulación y gestión          | Barreras administrativas, técnicas y cognitivas que impiden la estructuración y presentación de proyectos ante convocatorias | 6, 7, 8 | 1 | Codificación temática |
| Gestión de proyectos comunitarios | Participación comunitaria                      | Mecanismos y niveles de involucramiento de los habitantes en la identificación de necesidades y toma de decisiones           | 9       | 2 | Codificación temática |
| Gestión de proyectos comunitarios | Acceso a recursos y articulación institucional | Relaciones del Consejo con entidades externas y posibilidades de acceso a fuentes de financiación                            | 10, 11  | 4 | Codificación temática |
| Gestión de proyectos comunitarios | Propuesta de mejora                            | Expectativas y requerimientos de los actores para un modelo de gestión adaptado al contexto territorial                      | 12, 13  | 3 | Codificación temática |

Nota: La tabla sintetiza el diseño metodológico al articular categorías, subcategorías, preguntas y objetivos específicos frente al análisis de la gestión de proyectos comunitarios, utilizando la codificación temática para interpretar capacidades, limitaciones, participación, articulación institucional y propuestas de mejora.

## **Validación del instrumento**

### ***Tipo de validación***

La validación del instrumento se realizó mediante dos estrategias complementarias: validación de contenido por juicio de expertos y validación mediante pilotaje con participantes del contexto de estudio.

#### ***a) Validación por juicio de expertos.***

Se conformó un panel de tres expertos, seleccionados mediante criterios de idoneidad académica y experiencia práctica:

- Experto 1: Docente universitario profesional Ciencias Sociales con diez años de experiencia en investigación cualitativa en contextos étnicos rurales, adscrito a una universidad pública del suroccidente colombiano.
- Experto 2: Especialista en Gerencia de Proyectos con ocho años de experiencia en formulación y evaluación de proyectos comunitarios en el Pacífico colombiano.
- Experto 3: Líder comunitario afrodescendiente con quince años de experiencia en procesos organizativos, miembro de un Consejo Comunitario de Chucheros.

Cada experto evaluó el instrumento mediante una rúbrica que incluía cinco criterios, calificados en una escala tipo Likert de 1 a 4, donde 1 = "No cumple", 2 = "Cumple parcialmente", 3 = "Cumple" y 4 = "Cumple plenamente".

Los criterios fueron: (1) claridad y comprensibilidad de las preguntas; (2) pertinencia temática de cada ítem respecto a los objetivos de investigación; (3) suficiencia de las preguntas para abordar las categorías de análisis; (4) adecuación del lenguaje al contexto cultural afrodescendiente; y (5) coherencia entre la matriz categorial y el instrumento.

Para el cálculo de la validez de contenido se aplicó el coeficiente V de Aiken, que mide el grado de coincidencia entre los juicios de los expertos sobre la pertinencia de los ítems. La fórmula empleada fue:

$$V = S / [n(c - 1)]$$

Donde S es la suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos menos el número mínimo de puntos posibles, n es el número de expertos y c es el número de categorías de la escala.

**Tabla 2: Resultados coeficiente de V de Aiken**

| <b>Criterio</b>                      | <b>Experto 1</b> | <b>Experto 2</b> | <b>Experto 3</b> | <b>S</b> | <b>V de Aiken</b> |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------|-------------------|
| <b>Claridad</b>                      | 4                | 3                | 4                | 9        | 0,9               |
| <b>Pertinencia temática</b>          | 4                | 4                | 3                | 9        | 0,9               |
| <b>Suficiencia</b>                   | 3                | 4                | 4                | 9        | 0,9               |
| <b>Adecuación del lenguaje</b>       | 4                | 3                | 4                | 9        | 0,9               |
| <b>Coherencia matriz-instrumento</b> | 4                | 4                | 4                | 12       | 1                 |

Nota: El coeficiente V de Aiken es un estadístico utilizado para medir la validez de contenido de un instrumento, cuantificando el grado de acuerdo entre jueces expertos sobre la relevancia, claridad o pertinencia de los ítems propuestos en relación con el constructo que se desea evaluar.

El resultado obtenido del coeficiente V de Aiken promedio de 0,92 evidencia un alto nivel de validez de contenido del instrumento, ya que no solo supera ampliamente el umbral mínimo de 0,80 establecido en la literatura metodológica (Aiken, 1985; Escobar y Cuervo, 2008), sino que también refleja un consenso significativo entre los expertos respecto a la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems evaluados, lo cual fortalece la confiabilidad del

instrumento y respalda su idoneidad para medir de manera adecuada el constructo propuesto en la investigación.

### **Validación mediante pilotaje.**

El pilotaje se aplicó a cuatro participantes: dos líderes comunitarios del Consejo Comunitario objeto de estudio y dos integrantes activos de procesos organizativos. Los criterios de inclusión para el pilotaje fueron: ser mayor de edad, tener al menos un año de participación en actividades del Consejo Comunitario y no haber participado en el diseño del instrumento.

Los objetivos del pilotaje fueron: (1) evaluar la comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados; (2) medir el tiempo promedio de aplicación; (3) revisar la pertinencia del lenguaje utilizado en el contexto cultural del territorio; (4) analizar la calidad y profundidad de la información obtenida; y (5) identificar posibles ambigüedades o confusiones.

Los resultados del pilotaje fueron:

- Comprensión: El 100% de los participantes del pilotaje reportó comprensión clara de las preguntas. No se requirieron explicaciones adicionales para ninguna de las trece preguntas.
- Tiempo de aplicación: El tiempo promedio fue de 42 minutos (rango: 35-55 minutos), considerado adecuado para mantener la atención del entrevistado sin generar fatiga.
- Pertinencia del lenguaje: Los cuatro participantes confirmaron que el vocabulario utilizado era cercano a sus formas de expresión cotidianas, sin tecnicismos inadecuados.
- Calidad de la información: Se obtuvieron respuestas extensas y contextualizadas en el 87,5% de las preguntas aplicadas.

Lo que demuestra la pertinencia de los instrumentos realizados para la confiabilidad de la información.

. Ajustes realizados

A partir de los resultados de la validación por juicio de expertos y del pilotaje, se realizaron los siguientes ajustes al instrumento, con su correspondiente sustento metodológico como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3 Sustento metodológico**

| <b>Ajuste realizado</b>                                               | <b>Sustento metodológico</b>                                                                                                                                                                                           | <b>Resultado</b>                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ampliación del instrumento de 4 a 13 preguntas</b>                 | Los expertos señalaron que el instrumento original no alcanzaba la profundidad necesaria para abordar las cinco categorías de análisis. Se recomendó un mínimo de dos preguntas por subcategoría.                      | Instrumento con cobertura temática completa                              |
| <b>Organización por bloques temáticos progresivos</b>                 | El análisis del pilotaje reveló que una secuencia desordenada generaba saltos temáticos que dificultaban la fluidez conversacional (Taylor y Bogdan, 2000).                                                            | Seis bloques temáticos ordenados de lo descriptivo a lo proyectivo       |
| <b>Inclusión de preguntas de apertura, profundización y cierre</b>    | La validación por expertos identificó que faltaban preguntas que generaran confianza inicial (apertura) y que cerraran con proyección (cierre).                                                                        | Preguntas 1-2 (apertura), 3-11 (profundización), 12-13 (cierre)          |
| <b>Incorporación de preguntas orientadas a experiencias concretas</b> | Los participantes del pilotaje respondieron con mayor riqueza narrativa cuando las preguntas invocaban situaciones vividas, en lugar de opiniones abstractas.                                                          | Preguntas 5, 7 y 8 reformuladas para solicitar narrativas de experiencia |
| <b>Ajuste del lenguaje para mayor cercanía cultural</b>               | El Experto 3 señaló que algunas expresiones resultaban ajenas al contexto afrodescendiente del Pacífico. Se sustituyeron términos como "estructuración" por "armar", y "priorización" por "escoger lo más importante". | Lenguaje adaptado al contexto cultural                                   |
| <b>Redacción de preguntas más abiertas</b>                            | El pilotaje mostró que las preguntas cerradas o semiabiertas limitaban la emergencia de categorías no previstas.                                                                                                       | Las 13 preguntas fueron redactadas en formato abierto                    |

Nota: La tabla evidencia un proceso de ajuste metodológico riguroso del instrumento, fundamentado en la validación por expertos y el pilotaje, que permitió mejorar su profundidad, coherencia, pertinencia cultural y capacidad de generar información rica y significativa para el análisis.

## **Plan de análisis y triangulación**

### ***Estrategia de análisis***

El análisis de la información cualitativa se realizó mediante el procedimiento de codificación propuesto por Strauss y Corbin (2002), en tres niveles:

Codificación abierta. Se realizaron lecturas repetidas de las ocho transcripciones de entrevista, identificando unidades de sentido que fueron etiquetadas con códigos inductivos. Se empleó el software Atlas.ti versión 9 para la organización de códigos. El proceso generó 47 códigos iniciales, los cuales fueron agrupados en 12 familias temáticas preliminares.

Codificación axial. Se establecieron relaciones entre las familias temáticas, identificando categorías y subcategorías. En este nivel se aplicó la matriz categorial diseñada en la etapa de operacionalización, comparándola con las categorías emergentes. Las 12 familias preliminares se condensaron en 5 categorías finales, coincidentes con las definidas en la matriz operacional.

Codificación selectiva. Se identificó la categoría central que integra las demás: "Fortalecimiento de la gestión de proyectos comunitarios como vía de desarrollo territorial". Esta categoría central articula las dimensiones de capacidades organizativas, limitaciones institucionales, participación comunitaria y articulación externa.

La interpretación de los hallazgos se realizó a la luz del marco teórico, estableciendo relaciones entre los datos empíricos y los referentes conceptuales de gestión de proyectos, participación comunitaria y desarrollo territorial.

### ***Relación entre estrategia de análisis y objetivos***

La relación entre la estrategia de análisis y los objetivos de la investigación garantiza la coherencia metodológica, ya que permite que las técnicas empleadas, como la codificación temática, se orienten directamente a dar respuesta a los objetivos específicos planteados, asegurando una interpretación pertinente, sistemática y significativa de la información recolectada como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 4: Relación entre estrategia de análisis y objetivos**

| <b>Objetivo específico</b>                         | <b>Estrategia de análisis</b>                                                                                | <b>Categorías y subcategorías</b>                    | <b>Producto del análisis</b>                      |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>1. Identificar limitaciones y oportunidades</b> | Análisis de frecuencia y densidad de códigos en la categoría "Limitaciones en formulación y gestión"         | Limitaciones en formulación y gestión                | Matriz de limitaciones priorizadas por frecuencia |
| <b>2. Analizar capacidades organizativas</b>       | Análisis comparativo entre respuestas de líderes y habitantes sobre la categoría "Capacidades organizativas" | Capacidades organizativas; Participación comunitaria | Perfil de capacidades del Consejo Comunitario     |
| <b>3. Diseñar modelo metodológico</b>              | Análisis de expectativas y requerimientos en la categoría "Propuesta de mejora"                              | Propuesta de mejora                                  | Especificaciones técnicas del modelo              |

|                                                |                                                                                                 |                                                |                                               |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>4. Proponer estrategias de articulación</b> | Análisis de redes y relaciones en la categoría "Acceso a recursos y articulación institucional" | Acceso a recursos y articulación institucional | Mapa de actores y estrategias de articulación |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

Nota: La coherencia entre la estrategia de análisis y los objetivos asegura que la interpretación de los datos sea pertinente y directamente orientada a responder los propósitos de la investigación.

### *Triangulación*

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados se aplicaron cuatro estrategias de triangulación (Denzin, 1970; Flick, 2004):

- a. Triangulación de fuentes (de datos). Se contrastó la información obtenida de los diferentes tipos de participantes (líderes vs. habitantes) y de diferentes tipos de fuentes (entrevistas primarias vs. documentos secundarios). Los resultados mostraron una convergencia del 82% entre las percepciones de líderes y habitantes en las categorías de capacidades organizativas y limitaciones institucionales.
- b. Triangulación de métodos. Se complementó la información de las entrevistas semiestructuradas con el análisis documental de informes de gestión, actas del Consejo Comunitario y planes de desarrollo territorial. Esta triangulación permitió verificar que las percepciones de los actores coincidían con los registros documentales en un 76% de los casos.
- c. Triangulación de investigadores. Dos investigadores realizaron de manera independiente la codificación de una misma transcripción (entrevista a líderes comunitarios)
- d. Triangulación teórica. Los hallazgos empíricos fueron contrastados con los referentes teóricos (Arnstein, 1969; Boisier, 2004; Putnam, 1993; Sen, 1999). Se encontró



coherencia entre las narrativas de los participantes sobre la necesidad de fortalecer la autonomía y los postulados teóricos sobre participación comunitaria y desarrollo endógeno.

## **Propuesta de mejora**

### ***Descripción de la propuesta***

Se diseñó el Modelo Participativo de Gestión de Proyectos Comunitarios (MPGPC) para el fortalecimiento organizativo y socioeconómico del Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana. El modelo se fundamenta en una guía metodológica que orienta al Consejo Comunitario en el ciclo completo de gestión de proyectos: identificación de necesidades, formulación, gestión de recursos, ejecución, seguimiento y evaluación.

El MPGPC se caracteriza por cinco principios rectores:

1. Participación comunitaria efectiva: Los proyectos se definen, priorizan y evalúan con la participación activa de los habitantes del territorio.
2. Adaptación cultural: Las herramientas y lenguaje del modelo se ajustan a las formas de organización y expresión de la comunidad afrodescendiente.
3. Sostenibilidad territorial: Los proyectos promueven el equilibrio entre desarrollo económico, equidad social y protección ambiental.
4. Articulación estratégica: El modelo incluye mecanismos de vinculación con entidades externas, sin dependencia de ellas.
5. Mejora continua: Cada fase incluye retroalimentación y ajustes basados en resultados.

### ***Justificación de la propuesta***

Los hallazgos de la investigación evidencian tres debilidades estructurales que justifican el diseño del MPGPC. Primera, el 75% de los entrevistados (6 de 8) reportó dificultades severas en la estructuración de proyectos, expresadas en la incapacidad para redactar marcos lógicos, definir indicadores o elaborar presupuestos. Segunda, el 62,5% (5 de 8) señaló ausencia de acompañamiento institucional, manifestada en la falta de respuesta a solicitudes de apoyo y en el desconocimiento de canales de atención. Tercera, el 87,5% (7 de 8) expresó interés en contar con un modelo de gestión adaptado al territorio, en lugar de herramientas genéricas importadas de contextos urbanos o corporativos.

Estas debilidades configuran un ciclo de vulnerabilidad que el MPGPC busca romper mediante el fortalecimiento simultáneo de capacidades técnicas, organizativas e institucionales. La propuesta responde directamente a los objetivos específicos del estudio y está fundamentada en los referentes teóricos de gestión de proyectos (PCM, LFA), participación comunitaria (Arnstein, 1969), desarrollo endógeno (Boisier, 2004) y capital social (Putnam, 1993).

### ***Componentes o fases***

El MPGPC está estructurado en cuatro fases interdependientes, cada una con objetivos específicos, productos esperados, indicadores de gestión y actores responsables explicados en la siguiente tabla de acuerdo con cada fase:

**Tabla 5: Componentes o fases**

| <b>FASE 1. Diagnóstico participativo</b> |                    |
|------------------------------------------|--------------------|
| <b>Elemento</b>                          | <b>Descripción</b> |

|                          |                                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>          | Identificar y priorizar las necesidades de desarrollo del territorio con participación comunitaria                  |
| <b>Metodología</b>       | Talleres participativos con técnicas de mapeo social, línea de tiempo comunitaria y árbol de problemas              |
| <b>Productos</b>         | Mapa de necesidades priorizado; Árbol de problemas validado; Perfil del territorio                                  |
| <b>Indicadores</b>       | Número de habitantes participantes en el diagnóstico; Porcentaje de necesidades consensuadas; Tiempo de realización |
| <b>Responsables</b>      | Equipo de gestión comunitaria con acompañamiento técnico                                                            |
| <b>Duración estimada</b> | 6-8 semanas                                                                                                         |

## FASE 2. Fortalecimiento de capacidades

|                    |                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elemento</b>    | Descripción                                                                                                                                                                                |
| <b>Objetivo</b>    | Desarrollar habilidades técnicas y organizativas para la formulación, gestión y ejecución de proyectos                                                                                     |
| <b>Metodología</b> | Talleres prácticos de formulación de proyectos (marco lógico, indicadores, presupuesto); capacitación en gestión documental; formación en gestión financiera básica y rendición de cuentas |
| <b>Productos</b>   | Mínimo 3 proyectos formulados por el Consejo Comunitario; Manual de gestión documental; Plan de capacitación anual                                                                         |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores</b>                   | Número de personas capacitadas; Nivel de dominio de herramientas (evaluado pre y post); Número de proyectos formulados autónomamente                                                                                                |
| <b>Responsables</b>                  | Facilitadores externos (universidades, ONG) y multiplicadores comunitarios                                                                                                                                                          |
| <b>Duración estimada</b>             | 12-16 semanas                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>FASE 3. Gestión institucional</b> |                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Elemento</b>                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Objetivo</b>                      | Establecer mecanismos de articulación con entidades externas para el acceso a recursos de financiación                                                                                                                              |
| <b>Metodología</b>                   | Mapeo de convocatorias públicas, privadas y de cooperación internacional; construcción de alianzas estratégicas; elaboración de portafolio institucional del Consejo Comunitario; asistencia técnica en postulación a convocatorias |
| <b>Productos</b>                     | Banco de convocatorias actualizado; Mínimo 3 alianzas estratégicas formales; Portafolio institucional; Mínimo 2 postulaciones a convocatorias en el primer año                                                                      |
| <b>Indicadores</b>                   | Número de convocatorias identificadas; Número de alianzas establecidas; Tasa de postulación efectiva; Tasa de aprobación de proyectos                                                                                               |
| <b>Responsables</b>                  | Equipo de gestión comunitaria y asesor externo en articulación                                                                                                                                                                      |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Duración estimada</b>                | 16-20 semanas                                                                                                                                                                                                          |
| <b>FASE 4. Seguimiento y evaluación</b> |                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Elemento</b>                         | Descripción                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Objetivo</b>                         | Monitorear el avance de los proyectos ejecutados y generar procesos de retroalimentación comunitaria                                                                                                                   |
| <b>Metodología</b>                      | Definición de indicadores de gestión y de resultado; sistema de monitoreo participativo con reuniones periódicas; evaluaciones semestrales con participación de beneficiarios; ajustes basados en lecciones aprendidas |
| <b>Productos</b>                        | Matriz de indicadores definida; Informes de seguimiento trimestrales; Informe de evaluación anual; Documento de lecciones aprendidas                                                                                   |
| <b>Indicadores</b>                      | Porcentaje de cumplimiento de actividades; Porcentaje de ejecución presupuestal; Nivel de satisfacción de beneficiarios; Grado de cumplimiento de objetivos                                                            |
| <b>Responsables</b>                     | Consejo Comunitario con acompañamiento técnico esporádico                                                                                                                                                              |
| <b>Duración estimada</b>                | Permanente (durante la ejecución de cada proyecto)                                                                                                                                                                     |

Nota: Las fases del modelo estructuran un proceso integral que articula diagnóstico participativo, fortalecimiento de capacidades, gestión institucional y seguimiento, asegurando coherencia entre objetivos, metodologías, actores e indicadores para el desarrollo efectivo de proyectos comunitarios.

### ***Sustento teórico de la propuesta***

El MPGPC se fundamenta en cuatro pilares teóricos interrelacionados:

- Gestión de proyectos comunitarios: Las fases 2 y 4 del modelo aplican metodologías del Project Cycle Management (PCM) y el Logical Framework Approach (LFA), adaptadas a la complejidad operativa del Consejo Comunitario.
- Desarrollo territorial participativo: La fase 1 incorpora el enfoque de desarrollo endógeno de Boisier (2004), reconociendo que el diagnóstico debe partir de las capacidades y necesidades internas del territorio.
- Gobernanza comunitaria: La fase 3 se fundamenta en el concepto de capital social de Putnam (1993), entendiendo que la articulación institucional no es un fin en sí mismo, sino un medio para fortalecer la autonomía comunitaria.
- Participación comunitaria: Todo el modelo busca alcanzar los niveles superiores de la escalera de Arnstein (1969), en los cuales la comunidad ejerce control efectivo sobre las decisiones de inversión.

### ***Resultados esperados***

A corto plazo (primer año de implementación):

- Tres proyectos comunitarios formulados con el acompañamiento del modelo.
- Quince personas capacitadas en formulación y gestión de proyectos.
- Tres alianzas estratégicas formales con entidades externas.
- Dos postulaciones a convocatorias de financiación.
- A mediano plazo (dos a tres años):
- Incremento del 40% en la participación del Consejo Comunitario en convocatorias de financiación.
- Consolidación de un equipo técnico comunitario capaz de formular proyectos de manera autónoma.

- Mejora en las condiciones de desarrollo territorial medida mediante indicadores de ingreso, empleo y acceso a servicios.

## **Viabilidad de la propuesta**

### ***3.6.1. Viabilidad técnica***

El MPGPC es técnicamente viable porque se fundamenta en metodologías de gestión de proyectos validadas internacionalmente (PCM, LFA) que han sido adaptadas al contexto comunitario rural. Las herramientas de formulación de proyectos (matriz de marco lógico, árbol de objetivos, indicadores) están disponibles en formatos de libre acceso y pueden ser operadas con niveles básicos de formación. La información sobre convocatorias y fuentes de financiación es pública y se publica en plataformas digitales gestionadas por entidades estatales. No se requieren tecnologías sofisticadas ni infraestructura especializada para la implementación inicial del modelo.

### ***Viabilidad operativa***

La viabilidad operativa se sustenta en tres condiciones. Primera, el Consejo Comunitario cuenta con una estructura organizativa reconocida legalmente, con instancias de decisión y representación que pueden asumir la coordinación del modelo. Segunda, las fases están diseñadas para ser implementadas de manera progresiva, permitiendo avances parciales mientras se consolidan capacidades. Tercera, los líderes comunitarios identificados en el estudio expresaron disposición para asumir roles de multiplicadores, lo cual reduce la dependencia de facilitadores externos a mediano plazo.

### ***Viabilidad ética***

La viabilidad ética se garantiza mediante el cumplimiento de los principios establecidos en la Resolución 8430 de 1993 y la Declaración de Helsinki. El modelo respeta la autonomía del

Consejo Comunitario, no impone decisiones externas y promueve la participación libre e informada de todos los habitantes. Los conocimientos ancestrales sobre organización y manejo del territorio son reconocidos como insumos válidos en todas las fases del modelo. Los beneficios del modelo se distribuyen de manera equitativa, sin discriminación por género, edad o posición dentro de la organización.

### ***Viabilidad ambiental***

El MPGPC incorpora una dimensión ambiental que orienta los proyectos productivos hacia prácticas sostenibles. La fase de diagnóstico incluye el mapeo de recursos naturales y la identificación de zonas de restricción ambiental. La fase de formulación exige que los proyectos incluyan un análisis de impacto ambiental y medidas de mitigación. La fase de seguimiento monitorea indicadores de sostenibilidad ecológica, como el uso de recursos naturales, la biodiversidad y la generación de residuos.

### ***Viabilidad financiera***

El presupuesto estimado para la implementación del modelo durante el primer año asciende a \$10.880.000 COP, distribuido en las siguientes partidas evidenciadas en la tabla:

**Tabla 6: Presupuesto**

| <b>Ítem</b>            | <b>Descripción detallada</b>                                               | <b>Costo unitario (COP)</b> | <b>Cant.</b> | <b>Costo total (COP)</b> |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------------|
| <b>1. Capacitación</b> | Talleres de formulación de proyectos (instructor, materiales, refrigerios) | \$ 1.200.000                | 3            | \$ 3.600.000             |



|                                      |                                                                                               |              |           |               |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|---------------|
| <b>2. Materiales didácticos</b>      | Impresiones, cuadernos de trabajo, Carpeta, marcadores, pizarras acrílicas                    | \$ 500.000   | 3 eventos | \$ 1.500.000  |
| <b>3. Gestión documental</b>         | Archiveros metálicos, carpetas colgantes, cajas de archivo, etiquetas, scanner básico         | \$ 2.000.000 | 1 lote    | \$ 2.000.000  |
| <b>4. Articulación institucional</b> | Transporte fluvial/terrestre y viáticos para reuniones con entidades en Buenaventura y Cali   | \$ 500.000   | 4 viajes  | \$ 2.000.000  |
| <b>5. Seguimiento y evaluación</b>   | Tableros de monitoreo, formatos impresos, indicadores visuales, sesiones de retroalimentación | \$ 800.000   | 1 lote    | \$ 800.000    |
| <b>6. Contingencias (10%)</b>        | Reserva para imprevistos durante la implementación                                            | —            | —         | \$ 980.000    |
| <b>TOTAL</b>                         |                                                                                               |              |           | \$ 10.880.000 |

Nota: La tabla muestra el presupuesto de la propuesta del proyecto.

La sostenibilidad financiera se sustenta en tres fuentes potenciales: (1) articulación con universidades para pasantías y prácticas profesionales que reduzcan costos de capacitación; (2) postulación a convocatorias de entidades públicas (Ministerio del Interior, Gobernación del Valle, Alcaldía de Buenaventura) y privadas (fundaciones, empresas con responsabilidad social); y (3) cooperación internacional dirigida a comunidades afrodescendientes (BID, PNUD, OIM).

## Cronograma y presupuesto

### *Cronograma de implementación*

La siguiente tabla muestra el cronograma de implantación:

| Fase / Actividad                                           | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Fase 1: Diagnóstico participativo</b>                   | X     | X     |       |       |
| <b>Socialización del modelo con la comunidad</b>           | X     |       |       |       |
| <b>Talleres de mapeo y priorización</b>                    | X     | X     |       |       |
| <b>Elaboración de perfil del territorio</b>                | X     |       |       |       |
| <b>Fase 2: Fortalecimiento de capacidades</b>              | X     | X     | X     | X     |
| <b>Taller 1: Formulación de proyectos (marco lógico)</b>   | X     | X     |       |       |
| <b>Taller 2: Gestión documental y administrativa</b>       | X     | X     |       |       |
| <b>Taller 3: Gestión financiera y rendición de cuentas</b> | X     | X     |       |       |
| <b>Formulación de proyectos piloto</b>                     | X     | X     |       |       |
| <b>Fase 3: Gestión institucional</b>                       | X     | X     | X     | X     |
| <b>Mapeo de convocatorias y fuentes de financiación</b>    | X     |       |       |       |
| <b>Contacto y reuniones con entidades potenciales</b>      | X     | X     | X     |       |
| <b>Formalización de alianzas estratégicas</b>              | X     | X     |       |       |
| <b>Elaboración de portafolio institucional</b>             | X     | X     |       |       |
| <b>Postulación a convocatorias</b>                         | X     | X     |       |       |

|                                                        |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Fase 4: Seguimiento y evaluación</b>                | X | X | X | X |
| <b>Definición de indicadores y línea base</b>          | X |   |   |   |
| <b>Reuniones de monitoreo participativo</b>            | X | X |   |   |
| <b>Evaluación de resultados y lecciones aprendidas</b> | X | X |   |   |
| <b>Socialización de resultados con la comunidad</b>    | X |   |   |   |

Nota: El presupuesto constituye un componente clave para la viabilidad del modelo, ya que permite estimar y planificar los recursos financieros necesarios en cada fase, garantizando la adecuada ejecución de actividades, el cumplimiento de objetivos y la sostenibilidad de los proyectos comunitarios.

También a continuación se presentan los resultados por categorías con algunas citas relacionadas con los entrevistados a su vez con argumentación teórica de acuerdo con las líneas de análisis establecidas.

### **Categoría 1: Capacidades organizativas**

Los testimonios de los participantes evidencian que, aunque existe una base organizativa sólida sustentada en el capital social comunitario, se presentan limitaciones significativas en las capacidades técnicas necesarias para la gestión de proyectos.

“Nosotros tenemos la voluntad de hacer proyectos, pero muchas veces no sabemos cómo empezar ni cómo organizarlos bien para que los aprueben.” (Entrevistado E3, comunicación personal, 2026).

Este hallazgo permite inferir que la comunidad cuenta con altos niveles de compromiso colectivo, lo cual coincide con el concepto de capital social planteado por Putnam (1993), quien sostiene que las redes de confianza y cooperación son fundamentales para el desarrollo local. Sin embargo, la ausencia de competencias técnicas genera una brecha que limita la transformación de estas iniciativas en proyectos estructurados.

En términos analíticos, esta situación refleja una debilidad en la dimensión instrumental de la gestión de proyectos, entendida como la capacidad de planificar, estructurar y ejecutar iniciativas bajo metodologías estandarizadas (European Commission, 2004).

### **Categoría 2: Limitaciones en la formulación de proyectos**

En relación con las barreras técnicas, los entrevistados coinciden en señalar dificultades concretas en el manejo de herramientas metodológicas.

“Hemos tenido ideas buenas, pero al momento de escribir el proyecto nos quedamos ahí, porque no conocemos los formatos ni lo que piden.” (Entrevistado E5, comunicación personal, 2026).

Este resultado evidencia que la problemática no radica en la ausencia de iniciativas, sino en la incapacidad de traducirlas en documentos técnicos viables para acceder a convocatorias de financiación. Esta situación se articula con lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2014), quienes señalan que en los estudios aplicados, la brecha entre conocimiento práctico y técnico puede limitar la implementación de soluciones.

Asimismo, desde el enfoque del Project Cycle Management (PCM), la fase de formulación constituye uno de los momentos críticos del ciclo del proyecto, lo que implica que cualquier debilidad en esta etapa compromete la viabilidad de toda la iniciativa (European Commission, 2004).

### **Categoría 3: Articulación institucional**

Otro aspecto relevante identificado en las entrevistas es la débil conexión entre el Consejo Comunitario y las entidades externas.

“A veces uno no sabe a dónde acudir o cómo contactar a las entidades que apoyan estos procesos.” (Entrevistado E2, comunicación personal, 2026).

Este hallazgo evidencia una limitada articulación institucional, lo que restringe el acceso a recursos, asistencia técnica y oportunidades de desarrollo. Desde la perspectiva de desarrollo territorial, Boisier (2004) plantea que la articulación entre actores locales y externos es fundamental para dinamizar procesos de desarrollo endógeno. Además, esta debilidad institucional refuerza escenarios de exclusión estructural, en los cuales las comunidades, a pesar de su potencial organizativo, no logran integrarse eficazmente en redes de cooperación y financiamiento.

### **Categoría 4: Participación comunitaria**

En cuanto a la participación, se identifican avances importantes, aunque aún insuficientes

en términos de incidencia real.

“La comunidad sí quiere participar, pero muchas veces no se le consulta o no hay espacios organizados para decidir juntos.” (Entrevistado E6, comunicación personal, 2026).

Este resultado permite ubicar a la comunidad en niveles intermedios de participación, según la “escalera de participación ciudadana” propuesta por Arnstein (1969), donde la participación existe, pero no alcanza niveles de control o toma de decisiones efectiva.

Desde un enfoque crítico, esta limitación implica que los procesos participativos no están completamente institucionalizados, lo que reduce la capacidad de la comunidad para incidir en la priorización y ejecución de proyectos.

### **Categoría 5: Necesidad de un modelo de gestión adaptado**

Finalmente, los entrevistados manifiestan de forma reiterada la necesidad de contar con herramientas metodológicas contextualizadas.

“Sería muy bueno tener una guía paso a paso que nos diga cómo hacer los proyectos desde acá, con nuestra realidad.” (Entrevistado E1, comunicación personal, 2026).

Esta afirmación respalda directamente el diseño del Modelo Participativo de Gestión de Proyectos Comunitarios (MPGPC), evidenciando que la propuesta responde a una demanda real del territorio. En este sentido, el modelo se alinea con el enfoque de desarrollo endógeno

planteado por Boisier (2004), al partir de las necesidades, capacidades y contexto cultural de la comunidad.

Asimismo, este hallazgo refuerza la idea de que la gestión de proyectos comunitarios no debe ser entendida únicamente como un proceso técnico, sino como una construcción social adaptada a las dinámicas territoriales (Fals Borda, 1987).

Tabla 7: Síntesis analítica de hallazgos

| <b>Categoría</b>                  | <b>Evidencia empírica</b>      | <b>Análisis interpretativo</b>              | <b>Sustento teórico</b>    |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Capacidades organizativas</b>  | Falta de conocimiento técnico  | Brecha entre motivación y capacidad técnica | Putnam (1993)              |
| <b>Formulación de proyectos</b>   | Dificultad en uso de formatos  | Limitación en acceso a financiación         | European Commission (2004) |
| <b>Articulación institucional</b> | Desconocimiento de entidades   | Baja integración en redes de apoyo          | Boisier (2004)             |
| <b>Participación comunitaria</b>  | Participación parcial          | Nivel medio de incidencia                   | Arnstein (1969)            |
| <b>Propuesta de mejora</b>        | Necesidad de guía metodológica | Pertinencia del modelo propuesto            | Fals Borda (1987)          |

Nota: La tabla presenta una síntesis analítica de los hallazgos derivados del proceso de codificación temática aplicado a las entrevistas semiestructuradas, articulando la evidencia empírica con su respectiva interpretación teórica. En ella se integran las principales categorías de análisis identificadas —capacidades organizativas, formulación de proyectos, articulación

institucional, participación comunitaria y propuesta de mejora—, permitiendo comprender de manera estructurada las dinámicas, limitaciones y oportunidades presentes en el Consejo Comunitario. Asimismo, la tabla evidencia la triangulación entre los datos obtenidos y los referentes conceptuales, fortaleciendo la validez interpretativa del estudio y sustentando la pertinencia del Modelo Participativo de Gestión de Proyectos Comunitarios (MPGPC) como respuesta a las necesidades identificadas en el territorio.

**Tabla 8: Resultados cualitativos por categoría**

| <b>Categoría</b>                   | <b>Subcategoría</b>       | <b>Evidencia empírica<br/>(citas)</b>                 | <b>Interpretación</b>                                                         |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacidades organizativas</b>   | Conocimiento técnico      | “No sabemos cómo empezar ni organizar los proyectos.” | Existe baja formación en formulación de proyectos, lo que limita la autonomía |
| <b>Limitaciones en formulación</b> | Manejo de herramientas    | “No conocemos los formatos ni lo que piden.”          | Déficit en capacidades metodológicas y técnicas                               |
| <b>Participación comunitaria</b>   | Inclusión en decisiones   | “No siempre hay espacios para decidir juntos.”        | Participación presente pero no totalmente estructurada                        |
| <b>Articulación institucional</b>  | Acceso a entidades        | “No sabemos a dónde acudir.”                          | Débil conexión con actores externos                                           |
| <b>Propuesta de mejora</b>         | Necesidad de herramientas | “Necesitamos una guía adaptada a nuestra realidad.”   | Alta aceptación del modelo propuesto                                          |

Nota: Los resultados cualitativos por categoría sintetizan los hallazgos derivados del análisis



interpretativo de las entrevistas semiestructuradas, organizados según las categorías definidas en la matriz de operacionalización. Esta clasificación permite identificar patrones recurrentes, percepciones compartidas y experiencias significativas de los participantes en relación con la gestión de proyectos comunitarios. Cada categoría integra evidencias empíricas (citas textuales) que han sido sometidas a un proceso de codificación temática, facilitando la comprensión de las dinámicas organizativas, las limitaciones estructurales y las oportunidades de fortalecimiento del Consejo Comunitario. De igual manera, esta organización analítica contribuye a la coherencia metodológica del estudio, al articular los datos recolectados con los objetivos de investigación y los referentes teóricos, fortaleciendo así la validez y profundidad del análisis.

El análisis de los resultados cualitativos evidencia que el Consejo Comunitario presenta un importante potencial organizativo sustentado en el capital social existente, manifestado en la disposición colectiva para participar en procesos de desarrollo; sin embargo, este potencial se ve limitado por debilidades estructurales en las capacidades técnicas para la formulación y gestión de proyectos, así como por una baja articulación con actores institucionales. En este sentido, se identifica una brecha significativa entre la motivación comunitaria y las herramientas metodológicas requeridas para acceder a recursos de financiación y consolidar iniciativas sostenibles. Asimismo, aunque se evidencian dinámicas de participación, estas aún no alcanzan niveles de incidencia efectiva en la toma de decisiones, lo que limita el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria. Estos hallazgos reflejan la necesidad de implementar estrategias integrales que no solo fortalezcan las competencias técnicas, sino que también promuevan la articulación institucional y la participación activa, elementos fundamentales para avanzar hacia un desarrollo territorial autónomo y sostenible, coherente con las particularidades socioculturales

del contexto.

### **Conclusiones**

El presente estudio permitió comprender las dinámicas organizativas, sociales y técnicas del Consejo Comunitario de Chucheros, La Loma y Bazán Bocana, evidenciando que, si bien existe un importante capital social y un fuerte sentido de identidad territorial, persisten limitaciones significativas en la formulación, gestión y ejecución de proyectos comunitarios, lo que restringe el acceso a recursos de financiación y oportunidades de desarrollo.

Asimismo, los hallazgos evidenciaron que las debilidades en las capacidades organizativas y técnicas, sumadas a la escasa articulación con entidades externas, configuran un escenario que limita la autonomía comunitaria, pese al reconocimiento legal establecido por la Ley 70 de 1993.

En este contexto, el diseño del Modelo Participativo de Gestión de Proyectos Comunitarios (MPGPC) se constituye en un aporte significativo, al integrar elementos de participación comunitaria, fortalecimiento de capacidades, articulación institucional y seguimiento, desde un enfoque contextualizado y culturalmente pertinente. Este modelo no solo responde a las necesidades identificadas, sino que también promueve procesos de autogestión y desarrollo territorial sostenible

De igual manera, se concluye que la gestión de proyectos comunitarios, entendida como un proceso social y participativo, trasciende lo técnico y se convierte en un mecanismo clave para fortalecer la gobernanza local, ampliar las capacidades humanas y fomentar la construcción de alternativas de desarrollo desde el territorio.

Finalmente, el estudio reafirma que el fortalecimiento organizativo de los Consejos Comunitarios no solo contribuye a mejorar sus condiciones socioeconómicas, sino que también fortalece su identidad cultural, su autonomía territorial y su capacidad de incidencia frente a actores externos, consolidando así procesos de desarrollo más equitativos e incluyentes.

### **Recomendaciones**

Se recomienda al Consejo Comunitario implementar progresivamente el Modelo Participativo de Gestión de Proyectos Comunitarios (MPGPC), iniciando con la fase de diagnóstico participativo, con el fin de garantizar que las acciones respondan de manera coherente a las necesidades y prioridades del territorio.

Es fundamental fortalecer de manera continua las capacidades organizativas y técnicas de los líderes y miembros de la comunidad, mediante procesos de formación en formulación de proyectos, gestión administrativa y articulación institucional, que permitan avanzar hacia una mayor autonomía en la gestión de recursos.

Se recomienda promover alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales y universidades, que faciliten el acceso a asistencia técnica, financiamiento y acompañamiento permanente en la ejecución de iniciativas comunitarias.

De igual forma, es pertinente establecer mecanismos de seguimiento y evaluación participativa que permitan medir el impacto de los proyectos, generar procesos de mejora continua y fortalecer la transparencia en la gestión comunitaria.

Desde el ámbito académico, se sugiere replicar y adaptar este modelo en otros Consejos Comunitarios del Pacífico colombiano, con el propósito de ampliar su alcance y validar su aplicabilidad en diferentes contextos territoriales.

Finalmente, se recomienda a las instituciones gubernamentales y organismos de cooperación reconocer y apoyar de manera más decidida los procesos organizativos de las comunidades afrodescendientes, promoviendo políticas públicas que fortalezcan la gestión comunitaria como eje central del desarrollo territorial sostenible.

### Referencias

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Boisier, S. (2004). Desarrollo local: De lo residual a lo estratégico. Corporación Andina de Fomento.
- Cárdenas, M. (2021). Experiencias de autogestión indígena y comunal en Colombia: Lecciones para el desarrollo territorial. *Revista de Estudios Regionales*, 38(2), 112–135.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Diario Oficial No. 41.148.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 70 de 1993. Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política. Diario Oficial No. 41.146.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 152 de 1994. Por la cual se establecen las normas generales que regulan el desarrollo territorial. Diario Oficial No. 41.288.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1448 de 2011. Por la cual se expiden medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. Diario Oficial No. 48.096.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- DANE. (2023). Indicadores de pobreza monetaria y multidimensional: Buenaventura. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological method*. Butterworths.

- Escobar, A., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.
- European Commission. (2004). Project cycle management guidelines. EuropeAid Cooperation Office.
- Fals Borda, O. (1987). Ciencia propia y colonialismo intelectual. Nuestra América Editores.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. En U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 178–183). SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.
- Jean-Baptiste, N. (2021). Community-based tourism and sustainable development in the Caribbean. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(3), 512–529.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1782456>
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.