



Participación comunitaria y gerencia de proyectos sociales: análisis y evaluación de un proyecto
de REDPASER en Buenaventura - 2025.

María Alejandra Giraldo Satizabal

Laura Martínez Cardona Mónica

Mónica Andrea Hinojosa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2026

Participación comunitaria y gerencia de proyectos sociales: análisis y evaluación de un proyecto
de REDPASER en Buenaventura - 2025.

María Alejandra Giraldo Satizabal

Laura Martínez Cardona Mónica

Mónica Andrea Hinojosa

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)

Luz Stella Díaz Benítez

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2026

Dedicatoria.

Dedico este trabajo especialmente a mi esposo y a mi familia por su apoyo incondicional, por ser una motivación fundamental durante este proceso académico y en el cumplimiento de esta meta.

Maria Alejandra Giraldo Satizabal.

Dedico A mi familia, por su amor incondicional y su apoyo constante en cada paso de mi camino.
A mi novia, por su paciencia y amor durante este proceso, que hicieron posible este logro.

Mónica Andrea Hinojosa

Dedico este trabajo de grado a mi familia por ser mi mayor inspiración, brindarme su cariño y acompañarme en cada etapa de este proceso académico así mismo a todas las personas que hicieron parte de este camino.

Laura Martínez.

Agradecimientos

Expreso mi gratitud a la docente Luz Stella Díaz Benítez por su orientación y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo académico. De igual manera, agradezco a mis compañeras de trabajo por su compromiso y colaboración durante este proceso. Asimismo, expreso mi gratitud a mi esposo y a mi familia por su apoyo y motivación constante.

Maria Alejandra Giraldo Satizabal.

El principal agradecimiento a dios que me ha guiado y me habla fortaleza para seguir adelante. a mi familia por su comprensión y estímulo constante, además su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y a todas las personas que de una u otra forma me aportaron en la realización de este trabajo

Mónica Andrea Hinojosa

Agradezco a mi familia y a todas las personas que me acompañaron en este proceso, a quienes contribuyeron con sus conocimientos y orientación y apoyo para hacer posible la realización de este trabajo.

Laura Martínez.

Contenido

Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO I	13
1 Fundamentación del estudio	13
1.1 Delimitación del estudio	13
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Pregunta de investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación.....	16
1.5 Alcances y delimitaciones	18
CAPÍTULO II	19
2 Marcos de referencia	19
2.1 Estado del arte	19
2.2 Marco teórico.....	21
2.2.1 Marco conceptual	25
2.2.2 Marco legal	27
2.2.3 Marco ambiental.....	28
CAPÍTULO III	29
3 Metodología.....	29
3.1 Diseño Metodológico	29
3.1.1 Tipo de estudio	29
3.1.2 Enfoque metodológico.....	29

3.1.3	Fuentes de información	30
3.1.4	Participantes y criterio de selección	30
3.1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información	31
3.1.6	.Procedimiento de recolección de la información	32
3.1.7	Registro, organización y tratamiento de la información	32
3.1.9	Consideraciones éticas.....	34
3.2	Instrumentos y operacionalización.....	34
3.2.1	Categorías y subcategorías	34
3.2.2	Instrumentos utilizados	35
3.3	Validación y pilotaje.....	35
3.3.1	Estrategia de pilotaje	36
3.3.2	Validación del instrumento.....	37
CAPÍTULO IV.....		38
4	Desarrollo de la propuesta / análisis aplicado	38
4.1	Análisis de hallazgos.....	38
4.1.1	Participación comunitaria en el ciclo del proyecto: Formulación y planeación.	38
4.1.2	La ejecución como fase de mayor densidad participativa	39
4.1.3	Participación en la valoración de resultados	40
4.1.4	Incidencia de la participación comunitaria	41
4.1.5	Condiciones que facilitaron o limitaron la participación	42
4.1.6	Aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales.....	44
4.2	Propuesta aplicada de mejora: lineamientos para fortalecer la participación comunitaria en futuros proyectos de la fundación REDPASER	45
4.2.1	Participación temprana en la formulación territorial	46
4.2.2	Estrategia de articulación y mapeo de actores.....	46
4.2.3	Sistema básico de seguimiento participativo	47
4.2.4	Estrategia de sostenibilidad basada en réplica y corresponsabilidad	47
4.3	Factibilidad y viabilidad.....	48
4.3.1	Introducción.....	48
4.3.2	Análisis por dimensiones	49
4.4	Cronograma y presupuesto.....	50

4.4.1	Cronograma de implementación	50
4.4.2	Presupuesto estimado	51
4.4.3	Viabilidad de la propuesta	52
CAPÍTULO V		53
6.	Referencias.....	56
7.	Anexos.....	59

Lista de anexos

- 1 Guía de entrevista semiestructurada.
2. Árbol de problemas y de objetivos

Resumen

La presente monografía analiza la incidencia de la participación comunitaria en la formulación, planeación, ejecución y resultados de un proyecto social desarrollado por la Fundación REDPASER en Buenaventura durante el año 2025. El interés central del estudio surge de reconocer que, en contextos territoriales complejos, la participación no puede entenderse solo como asistencia o convocatoria, sino como un componente estratégico de la gerencia social de proyectos, capaz de influir en la pertinencia, la apropiación y la sostenibilidad de las intervenciones. En coherencia con ello, la investigación se apoya en una comprensión de la participación como proceso de incidencia y como práctica transversal al ciclo del proyecto. Metodológicamente, el trabajo se desarrolló desde un enfoque cualitativo y retomó como base analítica las categorías de participación comunitaria en el ciclo del proyecto, incidencia de la participación, condiciones de la participación y aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales. Los hallazgos demuestran que la participación comunitaria no incidió de la misma manera en todas las fases correspondientes del proyecto. Durante los momentos de formulación y la planeación, hubo mayor fuerza principalmente en la organización.

Por su parte en la ejecución, la comunidad tuvo una incidencia más visible, sobre todo en los ajustes de metodologías, contenidos y lo relacionado con la réplica. Lo anterior fortaleció la pertinencia territorial de las acciones y permitió que el proyecto respondiera de manera más cercana a las realidades de los grupos participantes. Al mismo tiempo, se identificó que la participación estuvo atravesada por factores que la favorecieron, como la confianza, la legitimidad de la organización, el uso de metodologías participativas y el liderazgo territorial, pero también por condiciones que la dificultaron, entre ellas las barreras institucionales, la violencia, los problemas de movilidad, la sobrecarga operativa y las limitaciones presupuestales. De esta manera el presente, estudio permite afirmar que la participación comunitaria funcionó como un componente valioso del proyecto. A partir de ello, la monografía ofrece una lectura crítica, analítica y situada para la gerencia social de proyectos, resaltando la importancia de fortalecer la participación anticipada, la planeación adaptativa, el mapeo de actores, el seguimiento participativo y la sostenibilidad apoyada en ejercicios de réplica y la responsabilidad compartida con la institucionalidad.

Palabras clave: *participación comunitaria, gerencia social de proyectos, incidencia, proyectos sociales, contexto territorial.*

Abstract

This monograph analyzes the incidence of community participation in the formulation, planning, implementation, and results of a social project developed by the REDPASER Foundation in Buenaventura during 2025. The central interest of the study arises from recognizing that, in complex territorial contexts, participation cannot be understood merely as attendance or mobilization, but rather as a strategic component of social project management, capable of influencing the relevance, appropriation, and sustainability of interventions. In this sense, the research is grounded in an understanding of participation as a process of influence and as a cross-cutting practice throughout the project cycle.

Methodologically, the study was developed from a qualitative approach and used as its analytical basis the categories of community participation within the project cycle, incidence of participation, conditions of participation, and lessons for social project management. The findings show that community participation had a differentiated incidence depending on the phase of the project. During formulation and planning, the organization itself played a stronger role, whereas during implementation the community had a more visible influence on the adaptation of methodologies, contents, and replication strategies, thereby strengthening the territorial relevance of the actions. Likewise, participation was shaped by enabling factors such as trust, organizational legitimacy, participatory methodologies, and territorial leadership, as well as limiting factors such as institutional barriers, violence, mobility constraints, operational overload, and limited budget.

The study concludes that community participation operated as a strategic component of the project, not in a homogeneous way, but with important effects on its development, legitimacy, and possibilities for continuity. Based on these findings, the monograph offers a critical and situated perspective for social project management and proposes strengthening early participation, flexible planning, stakeholder mapping, participatory monitoring, and sustainability based on replication and institutional co-responsibility.

Keywords: *community participation, social project management, incidence, social projects, territorial context.*

Introducción

Es fundamental tener en cuenta para los proyectos sociales, que la participación comunitaria ya no puede verse solo como un requisito metodológico o como una apertura que se queda solo en el discurso. Contemporáneamente se reconoce como un componente que puede incidir de manera importante en la pertinencia, la legitimidad, la apropiación y la sostenibilidad de la ejecución del proyecto e intervenciones. De esta manera participar no significa únicamente convocar a la comunidad para contarle lo que se va a hacer; implica abrir posibilidades reales para que las personas se involucren en la construcción, el desarrollo y la valoración de las acciones que se realizan en sus territorios. En esta línea, Guimarães (1985) indica que es muy poco probable que se alcancen resultados sostenibles cuando la población no participa activamente en la toma de decisiones, en la ejecución de las acciones y en la distribución de sus beneficios. A si mismo, la reflexión teórica desarrollada en esta monografía parte de comprender la participación como un proceso donde prima la posibilidad real de influir en un proyecto y no solo de estar presente en él sin voz sin voto.

Este cuestionamiento es de total importancia en un contexto como el del Distrito de Buenaventura, donde las condiciones sociales, territoriales, de exclusión, violencia y de seguridad influyen directamente en la formulación y gestión de proyectos y esto se complejiza más para las mujeres, en la medida en que la persistencia de conflictividad y vulneración de derechos que afecta de manera diferenciada a comunidades, liderazgos sociales y mujeres. Esto se soporta a partir de los reportes de la Defensoría del pueblo, quien, para mayo de 2025, advirtió sobre el deterioro de la situación humanitaria en Buenaventura, documentando confinamientos, desplazamientos, reclutamiento forzado, desapariciones y violencia sexual. En un contexto como este, la manera en que se diseñan e implementan los proyectos sociales no es un tema para desapreciar, pues de esto depende en buena medida su capacidad de responder de forma situada a las necesidades sentidas del territorio.

Justo en este escenario, la Fundación REDPASER formuló e impulsó en el año 2025 una propuesta orientada al fortalecimiento de sus capacidades organizativas y a la implementación de cuatro programas comunitarios, entre estos de educación sexual con niñas, niños y adolescentes; grupos de apoyo para la salud mental de las mujeres; promoción de cultura de paz en instituciones educativas; y acompañamiento psicosocial para la paz en una escuela deportiva. La propuesta priorizó población de las comunas 5, 9, 10, 11 y 12 del Distrito de Buenaventura, así como sectores rurales como La Delfina y Calle Larga, articulando acciones de prevención de violencias de género, construcción de paz y fortalecimiento organizacional.

Aunque la participación comunitaria suele presentarse como un eje transversal en este tipo de iniciativas, no siempre se analiza con suficiente detenimiento cómo se concreta en cada fase del proyecto ni qué capacidad real tiene para incidir en la gestión. Desde las experiencias sociales, la participación suele quedar limitada a acciones formales, como firmar un listado de asistencia, asistir a reuniones o validar decisiones que ya han sido tomadas por otros actores. Al suceder esto, se limita su alcance político y transformador, ya que la comunidad deja de ser un sujeto activo y agente en la construcción del proyecto y pasa a tomar un lugar más pasivo al interior del proceso. Por tanto, mirar en retrospectiva una experiencia puntual, permite ir más allá de solo la descripción de actividades realizadas y se profundiza en el reconocimiento de conflictos, restricciones y aprendizajes que emergen cuando la participación se pone en juego en la vida cotidiana de los habitantes de un territorio. Esta preocupación se explica desde la perspectiva teórica asumida en la investigación, por la cual la participación comunitaria puede incidir en la formulación, planeación, ejecución y resultados del proyecto, en la medida en que contribuye a su pertinencia, apropiación y sostenibilidad (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005; Cohen y Franco, 1988).

En este sentido, la presente monografía busca analizar la incidencia que tiene la participación comunitaria en la formulación, planeación, ejecución y resultados de un proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER. Desde el entendimiento que la formulación no constituye únicamente un momento técnico o de índole administrativo, sino una etapa crucial o determinante en la que se define el problema, se priorizan las necesidades, se precisan los objetivos y toma rumbo el sentido de la intervención. Así mismo, la planeación permite establecer estratégicamente las actividades, los tiempos y los recursos, por tal razón la ejecución lleva esas decisiones al terreno de la acción puntual en el territorio; y los resultados no se limitan solo al cumplimiento de actividades, sino también a los resultados, apropiaciones y posibles transformaciones desarrolladas a partir de la experiencia.

Desde estos planteamientos , esta investigación busca aportar, por una parte, una visión crítica y situada sobre la participación comunitaria como aspecto estratégico de la gerencia social de proyectos en un contexto territorial complejo como el Distrito de Buenaventura. Por otra parte, ofrece elementos efectivos que sirvan en la práctica para el fortalecimiento de futuras intervenciones de la fundación REDPASER, al identificar aprendizajes, tensiones y oportunidades de mejora en la relación entre organización, comunidad y territorio.

CAPÍTULO I

1 Fundamentación del estudio

1.1 Delimitación del estudio

En la presente monografía se delimita al analizar una experiencia puntual de intervención social desarrollada por la Fundación REDPASER en el Distrito de Buenaventura durante el año 2025. Como ya se mencionó, este estudio se concentra en un proyecto comunitario, busca analizar y comprender la incidencia de la participación comunitaria en la formulación, la planeación, la ejecución y los resultados, desde una lectura en retrospectiva encaminada a visualizar aportes, tensiones y aprendizajes.

En términos geográficos, la investigación se concentra en los territorios en los que se implementó el proyecto, entre estos: las comunas 5, 9, 10, 11 y 12, así mismo, sectores rurales como los corregimientos de la Delfina y Calle Larga. Dichos espacios territoriales responden a la población priorizada por la Fundación REDPASER. Por esta razón, la investigación se centrará su foco en ellos y no pretende abarcar la totalidad del Distrito ni otras experiencias comunitarias.

En cuanto a la delimitación temporal, la monografía se enfoca en el proyecto ejecutado durante el año 2025, este fue desarrollado en un periodo de siete meses. Cabe resaltar que, aunque el análisis se realiza posteriormente, el interés investigativo se centra únicamente en las dinámicas de participación desarrolladas durante ese periodo.

Respecto a la delimitación poblacional, la investigación se concentra específicamente en las personas vinculadas al proyecto, tanto desde la organización como desde los procesos comunitarios desarrollados. Para ello se consideran actoras estratégicas; entre ellas las lideresas, socias e integrantes de la fundación, también participantes o beneficiarias de las acciones comunitarias, sin buscar recoger la voz de toda la población beneficiaria.

Por último, lo correspondiente a la delimitación temática, el estudio se sitúa en el análisis de la participación comunitaria como un elemento relevante de la gerencia de proyectos sociales. Bajo esta lógica su análisis se concentra en la manera en que esta participación se relacionó con la formulación, planeación, ejecución y resultados del proyecto objeto de estudio, omitiendo el desarrollo de una evaluación financiera, administrativa o de impacto y sin medir cuantitativamente sus resultados.

1.2 Planteamiento del problema

La participación comunitaria ha sido reconocida como un elemento primordial en el desarrollo de los proyectos sociales, fundamentalmente en contextos donde las comunidades afrontan múltiples desafíos sociales, económicos y culturales. La participación permite que las personas no solo sean receptoras pasivas de las intervenciones, sino que buscan que estas puedan involucrarse activamente en la identificación de sus necesidades, en la toma de decisiones y en la implementación de acciones orientadas a mejorar sus condiciones de vida. Por ello en la gestión de proyectos sociales se reconoce, la participación comunitaria como un mecanismo estratégico, porque puede contribuir a que las iniciativas sean más pertinentes, y puedan sostenerse en el tiempo, teniendo en cuenta las particularidades del territorio.

Lo ya mencionado obtiene una gran importancia particular en territorios como el Distrito de Buenaventura, ubicado al occidente del departamento del Valle del Cauca. Este distrito, ocupa un lugar estratégico, no solo por su extensión territorial, sino también por su importancia portuaria; sin embargo, esa relevancia contrasta con las difíciles condiciones sociales que atraviesa su población, las cuales son víctimas de problemas estructurales como la desigualdad, la violencia y distintas formas de vulneración de derechos. En el caso de las mujeres habitantes de este territorio, se han evidenciado diversas formas de discriminación y violencia que se entrelazan con la vida cotidiana, muchas de ellas relacionadas con la presencia de actores armados ilegales, las violencias basadas en género, la violencia sexual, la trata de personas y la violencia intrafamiliar. En este escenario, donde se vulnera casi la totalidad de los derechos de las mujeres, organizaciones sociales como la Fundación REDPASER han venido desarrollando proyectos comunitarios orientados a la promoción de derechos, la prevención de las violencias basadas en género y el fortalecimiento de procesos comunitarios en el territorio.

Estas iniciativas buscan no solo brindar acompañamiento a las personas afectadas, sino también generar procesos de empoderamiento y participación que permitan a las comunidades involucrarse activamente en la construcción de soluciones frente a las problemáticas que enfrentan. Sin embargo, a pesar de que la participación comunitaria suele ser un elemento presente en este tipo de proyectos, no siempre se analizan de manera sistemática los alcances reales que tiene dentro de las distintas fases de

los procesos, ni la manera en que incide en la formulación, la planeación, la ejecución y los resultados de las intervenciones.

Atendiendo lo anterior surge la necesidad de reflexionar y analizar experiencias concretas que permitan comprender cómo se desarrolla la participación comunitaria dentro de un proyecto social y cuáles son sus aportes reales en la gestión del mismo. Analizar estas experiencias desde una perspectiva retrospectiva permite identificar aprendizajes, reconocer factores que facilitaron o limitaron la participación y aportar elementos que puedan fortalecer el diseño y la implementación de futuros proyectos sociales. Desde esta perspectiva, el problema de investigación que orienta esta monografía se centra en comprender de qué manera la participación comunitaria incidió en la formulación, planeación, ejecución y resultados de un proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER durante el año 2025.

De esta manera, la presente monografía delimita su análisis en el estudio del proceso de participación comunitaria desarrollado en las diferentes fases de dicho proyecto, entendido como la unidad de análisis de la investigación. A partir de este análisis, se busca aportar a la comprensión de la participación comunitaria no solo como un principio metodológico dentro de los proyectos sociales, sino como un componente estratégico de la gerencia de proyectos, en la medida en que puede incidir en la pertinencia de las acciones, en la apropiación de los procesos por parte de la comunidad y en la sostenibilidad de los resultados alcanzados. En este sentido, la importancia de esta monografía para la Gerencia de Proyectos radica en que permite reflexionar sobre la manera en que los procesos participativos influyen en decisiones clave relacionadas con la formulación, la planeación, la ejecución y la evaluación de iniciativas sociales. Así, el estudio aporta elementos para comprender que la participación comunitaria no solo fortalece el vínculo entre el proyecto y su contexto, sino que también puede mejorar la capacidad de respuesta de las intervenciones, favorecer su continuidad en el tiempo y ampliar su impacto en el territorio.

De igual manera, esta investigación ofrece aprendizajes relevantes para la práctica de la gerencia de proyectos sociales, porque permite identificar factores que facilitan o limitan la participación, reconocer lecciones derivadas de la experiencia y generar orientaciones para el diseño e implementación de futuras iniciativas con mayor nivel de pertinencia social y comunitaria. Por ello, la monografía no solo busca contribuir al campo académico, sino también brindar insumos útiles para

organizaciones, equipos técnicos y actores comunitarios que desarrollan proyectos orientados al fortalecimiento de los derechos, la prevención de las violencias y la promoción del bienestar en contextos complejos como el de Buenaventura.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo incidió la participación comunitaria en la formulación, planeación, ejecución y resultados de un proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER en Buenaventura durante el año 2025?

1.3.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la participación comunitaria en la formulación, planeación, ejecución y resultados del proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER en Buenaventura durante el año 2025, a partir de una evaluación retrospectiva de la experiencia

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir cómo se desarrolló la participación comunitaria en las fases de formulación, planeación, ejecución y resultados del proyecto comunitario implementado por la Fundación REDPASER.
- Identificar los aportes concretos de la participación comunitaria en la definición de acciones, toma de decisiones, desarrollo de actividades y alcance de resultados del proyecto.
- Reconocer los factores que facilitaron o limitaron la participación comunitaria a lo largo de la experiencia desarrollada.
- Interpretar los aprendizajes que deja la experiencia para la gerencia de proyectos, especialmente en relación con la pertinencia, apropiación y sostenibilidad de los procesos comunitarios.

1.4 Justificación

La presente monografía surge de la necesidad de comprender cómo la participación comunitaria incide en las distintas fases de los proyectos sociales, especialmente en un contexto como Buenaventura, marcado por desigualdades, violencias y múltiples vulnerabilidades. En este marco, el estudio busca establecer si la participación comunitaria fue realmente un componente estratégico del proyecto o si tuvo un papel secundario en su desarrollo. La experiencia analizada para esta investigación corresponde a una propuesta formulada por la Fundación REDPASER a partir de un diagnóstico

organizacional que identificó debilidades internas relacionadas con recursos físicos y humanos, redes y alianzas, estrategias comunicativas, liderazgo y capacidad operativa.

Frente a ello, la organización planteó una iniciativa orientada no solo al fortalecimiento de sus capacidades técnicas y administrativas, sino también a la protección de población focalizada en distintas comunas de Buenaventura, mediante un plan de acción estructurado y el diseño de programas dirigidos a la prevención de violencias, la salud mental, la cultura de paz y la generación de entornos protectores. Esta doble dimensión del proyecto, fortalecimiento organizacional e intervención comunitaria, hace especialmente pertinente la presente investigación, ya que permite analizar de qué manera la participación comunitaria incidió tanto en la construcción del proyecto como en su desarrollo y proyección.

Desde el punto de vista social, esta monografía adopta sentido porque reflexionara alrededor de una experiencia orientada a responder a necesidades perentorias del territorio. La propuesta de intervención de la fundación REDPASER partió de reconocer que mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes se encuentran permanentemente expuestos y expuestas a riesgos asociados con la violencia de género, el conflicto armado, el reclutamiento forzado, el consumo de sustancias psicoactivas y las afectaciones a la salud mental. En atención a estas problemáticas, el proyecto planteó distintas acciones concretas, encaminadas al trabajo con grupos de apoyo para mujeres, implementación de estrategias pedagógicas para promover cultura de paz, procesos de educación sexual en instituciones educativas y el fortalecimiento de una escuela deportiva como escenario de protección y construcción de proyectos de vida. En este contexto, la participación comunitaria no se reduce solo a un mecanismo de convocatoria; también permite que las acciones emprendidas logren vincularse con las necesidades reales de la población atendida, para el fortalecimiento en la apropiación de los procesos y contribuyan a generar respuestas más cercanas a la vida cotidiana de las comunidades.

En el plano académico, la presente investigación contribuye al campo de la gerencia social, al centralizar la atención en un aspecto que, aunque frecuentemente mencionado no siempre es analizado con suficiente profundidad: la incidencia real de la participación comunitaria en las distintas fases del ciclo de un proyecto. En muchos casos, la participación se nombra como principio orientador, pero no se examina al detalle, cómo interviene en la definición de necesidades, en la toma de decisiones, en la implementación de actividades o en el alcance de los resultados. Por esta razón, este estudio busca ir

más allá de una lectura meramente descriptiva del proyecto y aportar una comprensión más analítica sobre la posición de la comunidad dentro de la gestión social; permitiendo de esta manera reconocer en el proceso tanto sus aportes, como sus limitaciones y recuperar aprendizajes para futuras experiencias.

En el nivel organizacional, esta monografía también busca representar un aporte significativo para la Fundación REDPASER. La propuesta de proyecto que sirve de base a esta investigación surgió esencialmente de la necesidad de fortalecer la organización para mejorar su capacidad de intervención en el territorio, ampliar sus redes, consolidar su sostenibilidad y fortalecer su incidencia en escenarios comunitarios e institucionales. Desde esta perspectiva, volver sobre la experiencia, permite a la fundación REDPASER, reconocer con mayor claridad cómo se vincularon las y los participantes al proceso, qué elementos facilitaron o limitaron dicha participación, cuáles fueron las contribuciones concretas de la comunidad y qué aprendizajes pueden orientar el diseño de futuros proyectos.

En este sentido más allá de producir un análisis externo, esta monografía puede convertirse en un insumo útil para el fortalecimiento institucional, la toma de decisiones y la proyección estratégica de la fundación en el territorio de Buenaventura. En síntesis, la pertinencia de esta monografía radica en su aporte social, académico y organizacional, al responder a una necesidad del territorio, fortalecer la reflexión sobre la participación comunitaria en la gerencia social de proyectos y ofrecer a REDPASER elementos para revisar su experiencia y proyectar mejoras. Así, el estudio no solo analiza un caso particular, sino que también contribuye a la construcción de proyectos sociales más pertinentes, participativos y sostenibles en Buenaventura.

1.5 Alcances y delimitaciones

La presente investigación tiene un alcance descriptivo e interpretativo, ya que busca comprender cómo incidió la participación comunitaria en la formulación, planeación, ejecución y resultados de un proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER en Buenaventura durante el año 2025. Más que medir datos o establecer relaciones estadísticas, el interés del estudio está en acercarse a la experiencia vivida, reconocer cómo se desarrolló el proceso participativo y comprender qué significado tuvo para las personas que hicieron parte de él.

En este sentido, la monografía permite describir de qué manera la comunidad participó en las distintas fases del proyecto, así como interpretar los aportes, dificultades y aprendizajes que surgieron a lo largo de la experiencia. Esto posibilita comprender la participación comunitaria no solo como un requisito dentro de los proyectos sociales, sino como un componente que puede influir en la pertinencia de las acciones, en la apropiación de los procesos y en los resultados alcanzados.

Ahora bien, por tratarse del análisis de una experiencia concreta, el estudio no pretende generalizar sus resultados a todos los proyectos sociales ni ofrecer una evaluación total del proyecto en términos financieros, administrativos o de impacto cuantitativo. Su alcance está orientado, más bien, a producir una comprensión situada sobre lo ocurrido en este caso particular, de manera que los hallazgos puedan aportar reflexiones y aprendizajes útiles para la Fundación REDPASER y para otras iniciativas comunitarias que desarrollan procesos en contextos territoriales complejos como el de Buenaventura.

CAPÍTULO II

2 Marcos de referencia

2.1 Estado del arte

En América Latina, la participación comunitaria ha sido discutida durante décadas como un componente esencial de los procesos de desarrollo. Ya en 1985, Roberto P. Guimarães advertía que no era posible pensar proyectos de desarrollo con alguna posibilidad de éxito sin la participación activa de la población en la toma de decisiones, en la ejecución de los planes y en la distribución de sus beneficios; además, señalaba que la incorporación de la dimensión participativa debía hacerse desde el diseño mismo de programas y proyectos, y no como un elemento agregado al final del proceso, Guimarães (1985).

Más recientemente, la CEPAL ha insistido en que la planificación participativa forma parte de una visión democrática y multiescalar del desarrollo. En esa línea, Williner, Sandoval y Sanhueza (2015) plantean que la participación ciudadana no se limita a abrir espacios de consulta, sino que debe estar articulada a los procesos de planificación, de manera que la ciudadanía incida realmente en la construcción de estrategias, prioridades y decisiones.

En la producción académica más reciente de América Latina, varios trabajos muestran que la participación mejora la sostenibilidad de las intervenciones cuando está acompañada de instituciones abiertas, acceso a información y mecanismos efectivos de diálogo. Ramos Granados y Medina Sotelo (2025), en su revisión sistemática reconocen que la participación ciudadana impacta de manera positiva la planificación territorial, la provisión de servicios y la gestión local, cuando se articula con procesos institucionales sólidos; así mismo, identifican como principales obstáculos la fragmentación territorial, la brecha entre el discurso participativo y su implementación y la falta de continuidad de las prácticas participativas.

En el contexto colombiano, distintos antecedentes han indicado que la participación comunitaria tiene especial importancia en espacios donde confluyen desigualdad, conflicto y disputas por el territorio. Así lo demuestra el trabajo de Chilito Piamba (2018), centrado en experiencias de construcción de paz en el Cauca, muestra que la participación comunitaria puede constituirse en una forma de gobernanza territorial y en un recurso para la toma de decisiones colectivas, especialmente cuando las comunidades no solo son convocadas, sino que logran articular sus repertorios organizativos con acciones de desarrollo local.

En esa misma línea, Polo-Garzón y Villa Velasco (2021) destacan la importancia de la participación de las comunidades en los procesos de intervención, adecuación y renovación de espacios urbanos, y sostienen que el sentido de la participación no puede reducirse a la consulta, sino que debe relacionarse con la posibilidad de incidir en la transformación de los entornos. Aunque su estudio se sitúa en el campo urbano, aporta una reflexión pertinente para esta monografía, pues reafirma que la participación adquiere sentido cuando la comunidad interviene de manera significativa en decisiones que afectan su vida cotidiana y sus dinámicas territoriales.

Ya lo referido a trabajos centrados en mujeres y liderazgos territoriales también se observa una discusión cercana al objeto de estudio. Castañeda Gómez, Dávila Cañas, Correa González, Correa Restrepo y Usuga Guisao (2023) sostienen que los liderazgos comunitarios de mujeres son, por sí mismos, expresiones de incidencia política, en la medida en que permiten disputar sentidos, defender derechos y construir respuestas colectivas desde los territorios.

En el caso específico del Distrito de Buenaventura, los antecedentes también muestran que no se trata de un territorio neutro para la participación. Sinisterra-Ossa y Valencia en su artículo, han advertido que en Buenaventura se han desarrollado proyectos de gran escala sin el consentimiento o la participación de las comunidades, lo que pone en evidencia tensiones entre intervención institucional, intereses externos y construcción de paz desde abajo. Sinisterra-Ossa, & Valencia (2020). Consideramos que esta observación es importante porque ayuda a leer la participación comunitaria no solo como una metodología, sino también como un asunto político relacionado con la legitimidad de las decisiones y con la manera como se construye o se restringe la voz de los territorios.

A partir de esta revisión de antecedentes, podemos afirmar que existe una base importante de estudios sobre participación comunitaria, gobernanza local, apropiación social y sostenibilidad territorial. Sin embargo, sigue siendo menos frecuente encontrar investigaciones que analicen de manera específica cómo la participación incide en las distintas fases del ciclo de un proyecto: la formulación, la planeación, la ejecución y los resultados. Allí se ubica el aporte de esta monografía, ya que no se limita a preguntar si hubo participación, sino que busca comprender qué papel jugó, qué decisiones ayudó a orientar, qué condiciones la facilitaron o limitaron y qué aprendizajes deja para la gerencia de proyectos sociales en un contexto como Buenaventura.

2.2 Marco teórico

Hablar de participación comunitaria en proyectos sociales no significa, esencialmente, hablar de incidencia real. Ese es precisamente, uno de los puntos de partida de esta investigación. A menudo, en el lenguaje institucional, se afirma que un proyecto fue “participativo” porque convocó un número determinado de personas, realizó encuentros o consultó algunas opiniones. Sin embargo, esa presencia no siempre se traduce en capacidad de toma de decisión, transformación o reorientación del proceso. Por eso, para esta monografía resulta más pertinente comprender la participación no como un hecho dado, sino como un proceso de incidencia.

En esa discusión, tenemos entre los referentes clásicos a Arnstein (1969), quien a través de la “*escalera de la participación*” mostró que no todas las formas de participación tienen el mismo alcance político. Su planteamiento continúa siendo útil y pertinente porque permite distinguir entre formas de participación simbólica, consultiva y otras con mayor capacidad de influencia. El valor de esta autora

para el presente estudio no está solo en clasificar niveles, sino en recordarnos que la pregunta central no es si hubo participación, sino qué tan influyente fue esa participación dentro de determinado proyecto.

Ahora bien, si Arnstein ayuda a visibilizar la desigualdad de poder presente en los procesos participativos, Fung (2006) aporta una lectura más específica para comprender cómo opera dicha participación en escenarios concretos. Este autor plantea que los procesos participativos pueden analizarse a partir de tres dimensiones: quiénes participan, cómo se delibera y decide, y qué relación existe entre esa participación y la autoridad o la acción pública (Fung, 2006). Esta perspectiva es especialmente importante para esta investigación porque permite salir de una mirada homogénea de la participación comunitaria. No es lo mismo una comunidad que es informada sobre decisiones ya tomadas, que una comunidad que logra discutir, ajustar e incidir sobre el rumbo de una intervención.

Desde el contexto latinoamericano, Guimarães (1985) ahonda esta discusión al sugerir que la participación auténtica no puede someterse a la ejecución de tareas o al acompañamiento de actividades diseñadas por otros. Para este autor, la participación cobra sentido cuando la comunidad tiene la posibilidad de intervenir en la definición del proceso e incluso de modificar su orientación inicial. Esta idea resulta clave para la presente monografía, porque conecta la participación con la posibilidad de impactar realmente en la lectura de necesidades, en la definición de acciones y en la manera en que un proyecto se desarrolla en el territorio. En conjunto, los aportes de estos autores, ayudan a afirmar una idea clave: la participación comunitaria no se reduce a estar 'presente, a solo asistir o ser consultado, sino que implica una posibilidad de incidencia sobre las decisiones, las metodologías y los resultados del proyecto. Esa es, justamente, la lente desde la cual se analiza el caso de la Fundación REDPASER.

Participación y ciclo del proyecto social: comprender la participación como incidencia exige ubicarla dentro del ciclo del proyecto. Esto implica reconocer que la participación no ocurre en un momento único y específico, ni se termina en la ejecución de actividades, este puede adquirir sentidos y significados distintos tanto en la formulación, como en la planeación, la ejecución y los resultados. De esta manera es de resaltar, que la formulación es la fase en la que se identifica el problema, se delimitan necesidades, se construyen objetivos y se definen alternativas de acción. La planeación está dirigida a organizar estratégicamente los tiempos, recursos, responsables y metodologías a implementar.

Por su parte la ejecución lleva el proyecto al terreno de la práctica y desarrolla las acciones ya planeadas. Por último, los resultados implican mirara más allá de las actividades realizadas, sino que también vincula los productos, efectos y transformaciones que se derivan de la intervención.

Es perentorio resaltar la Metodología del Marco Lógico, expuesta por Ortigón, Pacheco y Prieto (2005), esta resulta muy útil para esta investigación ya que permite entender el proyecto como un proceso articulado entre formulación, seguimiento y evaluación. En este sentido sus aportes no radican solo en concretar técnicamente un proyecto, sino en demostrar que cada fase tiene implicaciones e influencia sobre la siguiente y que una decisión tomada al inicio puede afectar positiva o negativamente el desarrollo posterior de todo proceso. Para esta monografía, esta perspectiva ayuda a comprender que la participación comunitaria no se limita a “aparecer” en la ejecución, sino que puede influir desde la identificación de necesidades hasta la lectura de resultados.

A este planteamiento se suman Cohen y Franco (1988), quienes explican la evaluación de proyectos sociales como la dimensión inherente a la planificación y a la gestión. Esto resulta especialmente meritorio para una investigación retrospectiva como la presente, ya que permite volver sobre una experiencia desarrollada en el pasado, no solo para narrar lo ocurrido, sino para interpretar de manera analítica, en qué medida la participación incidió en la oportunidad del proyecto, en la apropiación del proceso y en sus opciones de continuidad.

Desde este enfoque, se puede afirmar que la participación comunitaria aporta de manera distinta en cada fase de la fase del proyecto. Podemos decir, que, en la formulación, puede enriquecer la lectura del problema y evitar diagnósticos separados de la lógica del territorio. En la planeación, puede aportar criterios sobre metodologías, tiempos y formas de relación con la comunidad. En la ejecución, puede fortalecer el sentido de pertenencia, la confianza y la capacidad de adaptación al cambio del proyecto. Y en los resultados, puede aportar a la construcción de procesos más legítimos y sostenibles. Dicha comprensión es precisamente, la que orienta la lectura del caso analizado en la fundación REDPASER y da sentido a las categorías empleadas en la investigación.

Condiciones de la participación: este es otro aspecto central en esta investigación, pues como ya lo hemos mencionado la participación no ocurre en abstracto. No basta con llamar a la comunidad a participar para que esa participación sea posible, sostenida o incidente. La real participación está

atravesada por circunstancias previas y contextuales que pueden facilitarla, debilitarla o incluso bloquearla. En esta línea, Ramos Granados y Medina Sotelo (2025) señalan que la efectividad de los procesos participativos esta adherida a factores como el acceso a la información, la continuidad de los espacios de diálogo, la solidez institucional y la capacidad de traducir la participación en decisiones reales. Así mismo, indican que la mayoría de las veces existe una distancia entre el discurso participativo y la experiencia concreta, especialmente en contextos donde persisten fragmentaciones territoriales, debilidades organizativas o barreras institucionales.

Este planteamiento es relevante, porque permite cuestionar una idea simplificada de la participación, solo como asunto de mera voluntad individual. En este sentido participar no depende únicamente de que las personas “quieran” hacerlo. También depende de si existen condiciones y garantías para reunirse, confiar, deliberar, movilizarse, comprender la información y reconocer que su voz tiene efecto sobre el proyecto. En otras palabras, la participación se construye en una relación entre comunidad, organización y territorio. Por eso, en esta monografía, categorías como factores facilitadores, factores limitantes, dinámicas organizativas, articulación comunidad-organización, condiciones territoriales y barreras institucionales no son aspectos accesorios, sino dimensiones centrales para comprender la calidad de una participación efectiva y cociente.

Apropiación, sostenibilidad y aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales: la relación entre estos tres importantes aspectos, constituye una de las apuestas analíticas más importantes de esta investigación. Pues en muchos proyectos sociales, la sostenibilidad se asocia casi exclusivamente con la disponibilidad de recursos o con la permanencia administrativa de una intervención. Sin embargo, esa mirada resulta insuficiente cuando se trata de procesos comunitarios. Un proyecto puede cumplir actividades, gastar recursos e incluso mostrar productos, sin que ello garantice continuidad en el tiempo o apropiación social.

En este sentido, Ramos Granados y Medina Sotelo (2025) plantean que, cuando la participación se articula con procesos institucionales abiertos y con formas reales de diálogo, las intervenciones tienden a ser más acertadas, legítimas y duraderas. Esto nos sugiere que la sostenibilidad no depende únicamente de factores técnicos, sino también del grado en que la comunidad apropia y reconoce el proceso, le encuentra sentido, genera sentido de pertenencia y puede proyectarlo más allá de la intervención inicial. La perspectiva de la OCDE (2023) refuerza esta idea al determinar los resultados

como los productos, efectos e impactos generados por una intervención, y al hacer hincapié en que la pertinencia y la sostenibilidad son criterios básicos para evaluar su calidad. Esto resulta muy útil para la presente monografía, porque permite comprender que los resultados no se agotan en el cumplimiento de actividades, sino que exigen cuestionarse durante todo el proceso, si el proyecto respondió al contexto, si produjo cambios significativos y si esos cambios tienen posibilidades reales de mantenerse.

A esta misma lógica argumentativa se adiciona el enfoque del capital social, el cual se asocia a los planteamientos de Putnam (2000), resaltando la necesidad de establecer las relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad para mantener acciones colectivas. A pesar de que este enfoque no explica por sí solo la complejidad de los proyectos sociales, sí ofrece un aporte importante para la investigación, siendo insistentes en que las comunidades con mayores relaciones de colaboración y redes de apoyo cuentan con condiciones más óptimas para organizarse, apropiarse de los procesos y dar continuidad a ciertas iniciativas. Hernández y Quispe (2023), bajo esta misma dirección proponen que la sostenibilidad no depende únicamente de la planificación desde lo técnico, si no la manera como los y las participantes, se involucran, reconocen sus propios saberes y fortalecen capacidades de autogestión. En este sentido se resalta la perspectiva que pasa a un segundo plano la una lógica exclusivamente técnica y la centraliza también en el plano político, cultural y comunitario.

En síntesis, podemos afirmar que, desde la gerencia social de proyectos, todos estos planteamientos dejan una enseñanza importante: la participación comunitaria no puede asumirse como un añadido metodológico ni como un requisito formal de los proyectos. Su valor radica en que puede incidir en la pertinencia de las decisiones, en la apropiación del proceso por parte de la comunidad y en la sostenibilidad de las acciones en el tiempo. En contextos complejos como el del Distrito de Buenaventura, esto significa que la calidad de una intervención depende, en buena medida, de cómo se construyen las relaciones entre organización, comunidad y territorio, y de qué tan abierta está la gestión del proyecto a reconocer esas relaciones como parte de su núcleo estratégico.

2.2.1 Marco conceptual

Para efectos de esta investigación, la participación comunitaria se entiende como el involucramiento activo de personas, grupos y organizaciones del territorio en los procesos de identificación de necesidades, deliberación, toma de decisiones, implementación y valoración de acciones orientadas al bienestar colectivo, Arnstein (1969). Esta definición recoge el sentido más fuerte

del concepto: participar no es solo asistir, sino tener la posibilidad de influir en asuntos que afectan la vida de la comunidad.

La categoría participación comunitaria en el ciclo del proyecto alude a la presencia e de la comunidad en cuatro momentos: la formulación, entendida como la definición del problema, las necesidades, los objetivos y las alternativas de acción; la planeación, como el proceso de organización estratégica y operativa; la ejecución, como la puesta en marcha de las actividades; y los resultados, como los productos, efectos y transformaciones que se derivan de la intervención. Estas subcategorías permiten observar la participación no como un momento aislado, sino como un proceso transversal al desarrollo del proyecto.

La categoría incidencia de la participación comunitaria alude a aquella capacidad real de la participación para influir en la lectura y entendimiento del problema, la toma de decisiones, la definición de acciones, en pertinencia de la intervención, la apropiación comunitaria y en los resultados del proyecto. Para efectos de esta monografía, el interés no está puesto solamente en confirmar si hubo participación, sino en comprender qué efectos produjo dentro del proyecto y qué nivel de influencia alcanzó.

La categoría condiciones de la participación agrupa los elementos que la favorecen o la limitan. Dentro de ella se ubican los siguientes factores dinamizadores: la confianza, la comunicación, la legitimidad organizativa o la cercanía territorial; así como los siguientes factores limitantes: la violencia, la desconfianza, la fragmentación o la debilidad institucional; las dinámicas organizativas, entendidas como las formas en que la organización convoca, escucha y sostiene procesos; la articulación comunidad-organización, referida a la calidad de la relación entre ambas; las condiciones del territorio, conectadas con el contexto social y espacial; y las barreras institucionales, vinculadas a restricciones normativas, operativas o de capacidad pública.

Finalmente, la categoría aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales reúne subcategorías tales como lecciones aprendidas, pertinencia social, apropiación comunitaria, sostenibilidad y proyecciones para futuros proyectos. A partir de estas se busca comprender que aportes deja la experiencia analizada para la práctica de la gerencia social de proyectos y de qué manera estos aprendizajes pueden servir como referencias para las intervenciones futuras en territorios complejos.

2.2.2 Marco legal

El primer referente normativo de esta investigación es la Constitución Política de 1991, que convirtió la participación en un principio estructurante del orden democrático colombiano. El artículo 2 establece como fin esencial del Estado facilitar la participación de todas las personas en las decisiones que las afectan; el artículo 40 reconoce el derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político; y el artículo 103 identifica mecanismos de participación del pueblo y dispone que el Estado contribuirá a la organización y promoción de asociaciones comunitarias y sociales. Para una monografía como esta, dichos mandatos son fundamentales, porque muestran que la participación no es solo una herramienta metodológica, sino también un derecho y un principio constitucional.

En desarrollo de ese mandato, la Ley Estatutaria 1757 de 2015 fortaleció el derecho a la participación democrática. Dicha ley dispone que los planes de desarrollo deben incluir sin excepción medidas puntuales, orientadas a movilizar la participación de las personas en decisiones que las afectan. También establece que la ciudadanía tiene derecho a participar en las fases de planeación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión pública. Lo dispuesto en la presente ley guarda una relación directa con el enfoque de la monografía, reafirmando que la participación debe estar presente a lo largo del ciclo de las acciones públicas y sociales.

Teniendo en cuenta que el proyecto implementado por la fundación REDPASER, se dirige a mujeres, niñez y adolescencia, el marco legal también incorpora la Ley 1257 de 2008, la cual contempla la prevención, protección y atención de las violencias contra las mujeres, así mismo la Ley 1098 de 2006, que establece la protección integral de niños, niñas y adolescentes, reconociendo sus derechos impostergables. Dicha normatividad es altamente pertinente para el caso estudiado, ya que conectan la intervención social con la garantía de derechos y con la obligación estatal y social para prevenir riesgos y el efectivo restablecimiento de derechos cuando han sido vulnerados.

Es determinante anotar que, en contextos afectados por el conflicto armado, resulta indispensable la implementación de la Ley 1448 de 2011, que establece medidas de atención, asistencia y reparación integral para las víctimas del conflicto interno. De igual manera la Ley 1719 de 2014, que busca garantizar el acceso a la justicia de las víctimas de violencia sexual, con especial atención en mujeres, niñas, niños y adolescentes. Estas dos normas son importantes para esta investigación, porque

Buenaventura es un territorio afectado por desplazamientos individuales y masivos, por distintos tipos de violencias, crisis humanitarias, y porque proyectos como el analizado se desarrollan precisamente en escenarios donde la protección, atención y la reparación de derechos siguen siendo urgentes.

Finalmente, a causa de la presencia de comunidades étnicas en el territorio de intervención, es fundamental incorporar la Ley 21 de 1991, que aprobó el Convenio 169 de la OIT, así como los Decretos Ley 4633 y 4635 de 2011, los cuales establecen medidas específicas de atención, asistencia, reparación y restitución para pueblos indígenas y comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras víctimas del conflicto. Estas normas están relacionadas directamente las características propias del contexto de Buenaventura y con la necesidad de reconocer la participación, la consulta y el enfoque diferencial como principios fundamentales en la intervención comunitaria.

2.2.3 Marco ambiental

Para esta investigación el marco ambiental permite reconocer que el proyecto no se desarrolla en un territorio homogéneo, si no en un contexto atravesado por condiciones ecológicas, sociales y espaciales que inciden en la forma en que se organizan las comunidades, se desarrollan los proyectos y se sostienen los procesos participativos. Esta mirada resulta oportuna porque el Distrito de Buenaventura hace parte de un entorno costero y húmedo del Pacífico colombiano, donde las condiciones del territorio, la movilidad, las distancias y las dinámicas territoriales afectan principalmente la ejecución de las acciones comunitarias. De esta manera, lo ambiental no se entiende solo como naturaleza o paisaje, sino como una extensión del entorno que se relaciona con las circunstancias materiales y territoriales en las que tiene lugar la participación.

En este sentido, el presente marco ambiental permite vislumbrar que formular, planear y ejecutar proyectos sociales en Buenaventura requiere tener una lectura mucho más integral del territorio. No basta con reconocer las necesidades sociales; también es perentorio considerar las características del entorno, las posibilidades de acceso, las restricciones logísticas y las condiciones y barreras que pueden facilitar o dificultar la continuidad de los procesos. Por tanto, la dimensión ambiental se convierte en un elemento importante para entender e incorporar la pertinencia, la viabilidad y la sostenibilidad de las intervenciones sociales en contextos como este.

CAPÍTULO III

3 Metodología

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 *Tipo de estudio*

El presente estudio se asume de tipo descriptivo, ya que se interesa en reconstruir como se expresó la participación comunitaria a lo largo de las fases del proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER en Buenaventura durante el año 2025. De esta manera, la intención de la investigación no está orientado solamente a comprobar hipótesis causales ni a medir variables en términos cuantitativos, sino a describir de manera analítica el proceso participativo, identificar sus principales aportes, reconocer los factores que facilitaron o limitaron su implementación e interpretar los aprendizajes derivados de la experiencia.

Este tipo de estudio guarda relación con los objetivos planteados para la investigación, pues permite acercarse a una experiencia específica y así comprender cómo operó la participación comunitaria en las fases de formulación, planeación, ejecución y los resultados que se alcanzaron. Desde esta mirada, la descripción no se limita a contar hechos, sino que busca dar cuenta de la forma en que se estableció el proceso participativo y del valor que tuvo dentro de la gestión del proyecto social.

3.1.2 *Enfoque metodológico*

De acuerdo al tipo de estudio y con el carácter retrospectivo de la investigación, el diseño metodológico se orienta como un estudio de caso de enfoque cualitativo. Esta elección responde a que la monografía analiza una experiencia concreta; es decir, el estudio de caso permite abordar de manera profunda y situada un proceso específico, reconociendo su complejidad, su contexto y las relaciones que se construyeron entre la organización y la comunidad. En este caso el proyecto comunitario desarrollado por la Fundación REDPASER en Buenaventura durante el año 2025.

Dicho diseño resulta pertinente, ya que la pregunta de investigación busca comprender cómo incidió la participación comunitaria en las distintas fases del proyecto. En este sentido, más que producir divulgaciones amplias, la investigación se orienta a interpretar una experiencia concreta, recuperar las

voces de quienes participaron en ella de manera directa y reconstruir el sentido que tuvo la participación dentro del proceso vivido.

A su vez, busca comprender la experiencia vivida por las personas que hicieron parte del proyecto, así como los significados, valoraciones y percepciones construidas alrededor de la participación comunitaria. Des de esta perspectiva reiteramos que el enfoque cualitativo es adecuado porque la pregunta de investigación exige comprender cómo fue vivida la participación comunitaria, qué aportes generó, qué limitaciones enfrentó y qué aprendizajes dejó la experiencia. En otras palabras, más que medir frecuencias o cantidades, el estudio busca interpretar sentidos, reconocer tensiones, identificar aportes y analizar aprendizajes construidos en el marco del proyecto.

3.1.3 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se recurrirá a fuentes primarias y secundarias de información, seleccionadas de acuerdo con la naturaleza cualitativa del estudio y con el propósito de comprender la experiencia desde diferentes perspectivas.

Las fuentes primarias estarán constituidas por personas que participaron directamente en el proyecto. En este grupo se incluyen, por un lado, socias o integrantes de REDPASER que tuvieron participación en el diseño, coordinación o ejecución de la iniciativa y, por otro, participantes o beneficiarias vinculadas a los procesos comunitarios desarrollados en el marco del proyecto. Estas fuentes permitirán recuperar tanto la perspectiva organizativa como la experiencia comunitaria del proceso.

Las fuentes secundarias estarán conformadas por documentos relacionados con el proyecto y con la organización, tales como la propuesta del proyecto, matrices de planeación, informes, actas y otros documentos institucionales que permitan reconstruir elementos clave de la formulación, la planeación, la ejecución y los resultados de la experiencia. La revisión de estas fuentes servirá para complementar la información obtenida en las entrevistas y fortalecer la comprensión del proceso participativo.

3.1.4 Participantes y criterio de selección

La investigación prevé la realización de dos entrevistas semiestructuradas: a la representante legal de la fundación que a su vez figura como participante del proyecto por parte de REDPASER y a la

coordinadora social del proyecto ejecutado. La selección de estas personas responde a un muestreo intencional propio de los estudios cualitativos, en el que se prioriza la pertinencia de las voces elegidas por encima de la cantidad de participantes.

Los criterios de selección serán los siguientes: participación directa en alguna de las fases del proyecto, conocimiento de la experiencia dada, disposición para dar a conocer su percepción sobre el proceso, representatividad de distintos roles dentro de la experiencia.

Trabajar con dos entrevistas se consideró pertinente para esta monografía por que el estudio no busca medir tendencias, ni generalizar resultados. Si no, comprender las experiencias concretas con voces clave que permitan comprender el fenómeno desde dos lugares de enunciación: la organización que diseñó y ejecutó el proyecto, y las personas que participaron en este. Esta dicción metodológica, permite mayor posibilita un análisis en profundidad de los relatos, beneficia la comparación entre diversos aspectos y permite triangular la información obtenida con la documentación institucional examinada. Por ello la suficiencia del corpus no depende del número total de entrevistas, sino de su capacidad para aportar información significativa y consistente frente a los objetivos del estudio.

3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las principales técnicas contempladas para la recolección de información para el estudio, serán la entrevista semiestructurada y la revisión documental. Entendiendo que la entrevista semiestructurada permitirá recuperar las percepciones, valoraciones y experiencias de las personas participantes sobre la forma en que se desarrolló la participación comunitaria en el proyecto. Este tipo de entrevista resulta pertinente porque combina una guía previa de temas con la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes durante la conversación.

Por su parte, la revisión documental permitirá reconstruir elementos del proyecto a partir de fuentes institucionales, contrastar información y complementar lo expresado en las entrevistas. Esta técnica contribuirá a dar mayor solidez al análisis, al permitir una triangulación entre discursos, registros y decisiones formales del proyecto.

Los instrumentos correspondientes serán: una guía de entrevista semiestructurada, diseñada a partir de las categorías de análisis definidas en la matriz de coherencia y una matriz de revisión documental, orientada a sistematizar la información contenida en los documentos institucionales.

3.1.6 Procedimiento de recolección de la información

El proceso de recolección de información se desarrollará en varias fases articuladas.

Primera fase: revisión preliminar y organización del diseño. Se realizará una lectura inicial de la propuesta del proyecto y de otros documentos institucionales relevantes, con el fin de precisar las categorías de análisis y ajustar los instrumentos de recolección.

Segunda fase: selección y contacto con las participantes. A partir de los criterios definidos, se identificarán las personas a entrevistar y se realizará el contacto correspondiente para explicarles el propósito de la investigación, solicitar su participación y acordar fecha, hora y modalidad de la entrevista.

Tercera fase: aplicación de entrevistas. Las entrevistas se llevarán a cabo de manera individual, en espacios previamente concertados con las participantes y bajo condiciones que favorezcan la privacidad y la confianza. Cada entrevista contara con previa autorización a partir de la firma de un consentimiento informado, por parte de las participantes, dichas entrevistas serán grabadas en audio para facilitar su posterior transcripción y análisis. Además, se elaborarán notas de campo sobre aspectos relevantes que permitan recoger elementos del encuentro, que aporten a la comprensión del proceso investigativo.

Cuarta fase: revisión documental. Junto con las entrevistas de forma simultánea o una vez finalizadas, se revisarán los documentos institucionales seleccionados, registrando la información oportuna en una matriz documental organizada según las categorías del estudio.

3.1.7 Registro, organización y tratamiento de la información

Después del ejercicio de recolección de la información, las entrevistas serán transcritas y organizadas en matrices de análisis. Con el fin de resguardar la identidad de las participantes, se utilizarán sus cargos, rol dentro del proyecto o seudónimos, diferenciando las voces organizativas de las comunitarias. Seguidamente, la información será organizada a partir de las categorías iniciales derivadas

de la pregunta de investigación y de la matriz de coherencia: formulación, planeación, ejecución, resultados e incidencia de la participación comunitaria.

El análisis también tendrá en cuenta subcategorías como identificación de necesidades, toma de decisiones, factores facilitadores, factores limitantes, apropiación comunitaria, sostenibilidad y aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales. Lo que nos permitirá identificar patrones, recurrencias, tensiones, aportes y limitaciones presentes en los relatos de las participantes entrevistadas, igualmente establecer relaciones entre la información obtenida en las entrevistas y la revisión documental.

El análisis se desarrollará a partir de una lectura temática e interpretativa de la información recogida. Lo que implica que, una vez organizados los relatos y los documentos, se pasará a identificar sentidos comunes, diferencias entre perspectivas, tensiones internas del proceso y aprendizajes significativos.

La interpretación no se limitará a describir lo expresado por las participantes, sino que buscará comprender cómo operó la participación comunitaria dentro del proyecto, qué valor tuvo en la práctica y qué elementos deja como aprendizaje para la gerencia de proyectos sociales. De esta manera, la información será analizada en diálogo con los referentes teóricos de la investigación y con el contexto específico de la experiencia estudiada.

3.1.8 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta monografía corresponde al proceso de participación comunitaria desarrollado en las diferentes fases de un proyecto comunitario implementado por la Fundación REDPASER durante el año 2025, particularmente en lo relacionado con su incidencia en la formulación, la planeación, la ejecución y los resultados del proyecto.

Definir esta unidad de análisis permite mantener coherencia con el problema y con la pregunta de investigación, ya que el objeto de estudio no son las personas de manera aislada ni la totalidad de la organización, sino el proceso participativo mismo y su papel dentro de la gestión del proyecto. En este sentido, las entrevistas y los documentos constituyen fuentes para comprender ese proceso, pero no la unidad de análisis en sí misma.

3.1.9 Consideraciones éticas

La presente investigación se orienta por principios éticos que buscan garantizar el respeto por las personas participantes y el uso responsable de la información recolectada. En este sentido, se tendrán en cuenta criterios como el consentimiento informado, la confidencialidad, la participación voluntaria y el manejo adecuado de la información sensible. En primer lugar, antes de realizar las entrevistas, se explicará a cada una de las participantes el propósito de la investigación, el uso académico de la información, el carácter voluntario de su participación y su derecho a retirarse del proceso en cualquier momento, si así lo considera. Permitiendo contar con un consentimiento informado libre y consciente. En segundo lugar, se garantizará la confidencialidad de la información entregada por parte de las participantes entrevistadas. De esta manera, los testimonios podrán ser tratados con reserva, evitando exponer datos personales o aspectos que permitan identificar de manera directa a las personas que dan sus testimonios de la experiencia. Asimismo, la información será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Finalmente, dado que se trata de una investigación relacionada con una experiencia organizacional y comunitaria, se procurará un manejo cuidadoso de la información institucional y de los relatos compartidos por las participantes, reconociendo que algunos contenidos pueden involucrar aspectos sensibles sobre procesos internos, percepciones personales o valoraciones de la experiencia. Por ello, el tratamiento ético de la información será un criterio transversal durante todo el desarrollo de la monografía.

3.2 Instrumentos y operacionalización

3.2.1 Categorías y subcategorías

Categoría	Subcategorías	Propósito de indagación
Participación comunitaria en el ciclo del proyecto	Participación en la formulación, participación en la planeación, participación en la ejecución, participación en los resultados	Reconstruir cómo se dio la participación en cada fase del proyecto
Incidencia de la participación comunitaria	Identificación de necesidades, toma de decisiones, definición de acciones, pertinencia de la intervención, apropiación comunitaria, contribución a resultados	Identificar aportes concretos de la participación
Condiciones de la participación	Factores facilitadores, factores limitantes, dinámicas organizativas, articulación	Reconocer qué favoreció o dificultó la participación

	comunidad-organización, condiciones territoriales, barreras institucionales	
Aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales	Lecciones aprendidas, pertinencia social, apropiación comunitaria, sostenibilidad, proyecciones para futuros proyectos	Interpretar aprendizajes y orientaciones para futuras experiencias

3.2.2 Instrumentos utilizados

Las técnicas principales de recolección de información serán la entrevista semiestructurada y la revisión documental. Este tipo de entrevista resulta pertinente porque combina una guía previa de temas con la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes durante la conversación. Por su parte, la revisión documental permitirá reconstruir elementos del proyecto a partir de fuentes institucionales, contrastar información y complementar lo expresado en las entrevistas.

Los instrumentos correspondientes serán: una guía de entrevista semiestructurada, diseñada a partir de las categorías de análisis definidas en la matriz de coherencia y una matriz de revisión documental, orientada a sistematizar la información contenida en los documentos institucionales.

3.3 Validación y pilotaje

Con el fin de valorar el funcionamiento real de la guía de entrevista semiestructurada antes de su aplicación definitiva, se realizó un pilotaje preliminar con un perfil vinculado al caso de estudio. Esta decisión fue coherente con la naturaleza cualitativa y con el diseño de estudio de caso de la investigación, ya que permitió poner a prueba el instrumento tanto desde la perspectiva organizativa como desde la experiencia comunitaria.

En este sentido se trabajó con una participante integrante de la fundación REDPASER responsable de acciones de fortalecimiento organizacional y en el acompañamiento al proyecto objeto de estudio. Esta selección fue consistente con la estructura del proyecto, que combinó fortalecimiento interno de la organización con la implementación de programas dirigidos a mujeres, niñez y adolescencia en distintas comunas de Buenaventura.

3.3.1 Estrategia de pilotaje

La entrevista piloto se realizó, previa explicación del propósito académico del ejercicio y con consentimiento verbal para el desarrollo de la conversación. Además del registro de las respuestas, se tomaron notas sobre la duración, la comprensión de las preguntas, el orden de los bloques y la profundidad de las respuestas obtenidas. El pilotaje permitió identificar varios aspectos relevantes para el ajuste final del instrumento, entre sus principales hallazgos tenemos:

Que, en primer lugar, se evidenció que las preguntas del bloque de contextualización funcionaban adecuadamente para abrir la conversación, pero las dos primeras tendían a generar respuestas muy cercanas entre sí. Por esta razón, se mantuvieron como preguntas de entrada, pero se aplicaron de forma flexible, priorizando una de ellas según el tipo de participante. En segundo lugar, en el bloque de participación comunitaria en el ciclo del proyecto se observó que algunas preguntas formuladas de manera compuesta llevaban a respuestas incompletas. Esto ocurrió especialmente en formulación y planeación, donde la persona entrevistada tendía a responder la primera parte y dejar la segunda sin desarrollar. Por ello se decidió separar esos contenidos en pregunta principal y pregunta de apoyo.

En tercer lugar, el bloque de incidencia mostró una tendencia a producir respuestas reiterativas cuando se preguntaba varias veces por la influencia de la participación sobre decisiones, pertinencia o resultados. A partir de lo evidenciado en el ejercicio de pilotaje, se logró reorganizar este componente para que una pregunta central indagara por la incidencia general y las demás sirvieran como profundización temática. En cuarto lugar, se encontró que las respuestas más valiosas surgían cuando la entrevistada era invitada a referirse a momentos puntuales del proceso, por ejemplo, a una reunión, una actividad, una decisión o un cambio observado. Esto reitero la necesidad de mantener apoyos encaminados a ejemplos concretos y no quedarse solo en opiniones o planteamientos generales.

Finalmente, el pilotaje permitió estimar la duración real de la entrevista. En su versión inicial, la conversación tendía a extenderse más de lo esperado debido a repeticiones temáticas. Después de los ajustes, se proyectó una entrevista más dinámica, con una duración aproximada de 45 a 50 minutos, sin sacrificar profundidad analítica.

De acuerdo a lo aplicado el balance que encontramos es que, más que confirmar únicamente la viabilidad del instrumento, el pilotaje permitió realizar una lectura crítica de su funcionamiento. El

ejercicio mostró que la guía tenía una base metodológica sólida y una relación clara con la matriz categorial, pero también evidenció que una buena estructura no garantiza por sí sola una buena entrevista. Fue necesario ajustar la redacción, diferenciar mejor entre preguntas esenciales y preguntas de apoyo, y reducir repeticiones para favorecer un diálogo más natural y productivo.

3.3.2 Validación del instrumento

Como resultado del proceso de validación y del pilotaje preliminar, se consolidó una versión preliminar validada de la guía de entrevista semiestructurada. Esta versión mantiene la organización por categorías, pero presenta mejoras en claridad, secuencia, profundidad y manejabilidad.

La versión validada se caracteriza por cinco ajustes principales:

En primer lugar, las preguntas centrales fueron redactadas con un solo foco temático, evitando formulaciones dobles o excesivamente largas.

En segundo lugar, se redujo la redundancia entre bloques, especialmente en los apartados de incidencia, resultados y aprendizajes.

En tercer lugar, se incorporaron preguntas de apoyo orientadas a obtener ejemplos concretos, momentos específicos y situaciones observables.

En cuarto lugar, se jerarquizó la guía distinguiendo entre preguntas obligatorias y preguntas de profundización, lo que permite adaptar la entrevista al ritmo de cada participante.

En quinto lugar, se ajustó la extensión general del instrumento, favoreciendo una aplicación más realista en el trabajo de campo.

En síntesis, el proceso de validación y pilotaje permitió fortalecer el instrumento de investigación y evidenciar de manera más rigurosa su construcción metodológica. La inclusión de la matriz de validación, la descripción crítica del pilotaje y la explicitación de los ajustes realizados responden a la necesidad de mostrar no solo que el instrumento fue diseñado correctamente, sino que también fue revisado, puesto a prueba y mejorado antes de su aplicación definitiva.

CAPÍTULO IV

4 Desarrollo de la propuesta / análisis aplicado

4.1 Análisis de hallazgos

El presente capítulo desarrolla el análisis de hallazgos de la monografía a partir de tres fuentes principales: la entrevista realizada a la representante legal y coordinadora social del proyecto por parte de la Fundación REDPASER; la entrevista realizada a una socia participante de la organización; y la propuesta del proyecto formulado para financiación en cascada, que contiene los objetivos, componentes, actividades, metas y lógica de sostenibilidad de la intervención. Esta lectura se realiza en diálogo con el marco teórico de la investigación. Cabe resaltar que el presente análisis se organiza conforme a las categorías definidas en la investigación; relacionadas con la participación comunitaria en el ciclo del proyecto, incidencia de la participación comunitaria, condiciones de la participación y aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales.

Esta estructura permite leer la experiencia de REDPASER no únicamente como ejecución de actividades, sino como un proceso organizativo y comunitario en el que la participación tuvo alcances, tensiones, límites y aprendizajes diferenciados según cada fase del proyecto.

4.1.1 Participación comunitaria en el ciclo del proyecto: Formulación y planeación.

Uno de los primeros hallazgos muestra que la participación en la formulación del proyecto no fue homogénea. Desde la voz de la representante legal de la fundación REDPASER y a su vez participante del proyecto, fue la etapa inicial de formulación y planeación;

“esta se desarrolló en un primer momento principalmente al interior de la organización, a través de un grupo orientador y de los distintos comités de REDPASER, los cuales aportaron necesidades, prioridades y componentes para la construcción del proyecto, ya posteriormente se fue involucrando a otros actores claves”.

En ese sentido, la comunidad externa no estuvo directamente presente en la formulación inicial, sino que se vinculó con mayor fuerza posteriormente, sobre todo en la ejecución. Frente a esta

afirmación la coordinadora social del proyecto enriquece esta lectura, porque muestra que aunque la estructuración macro del proyecto se hizo desde la organización, recuerda que participo en algunos espacios de construcción participativa en la definición concreta de necesidades, metodologías y énfasis territoriales. Señala que;

“las necesidades se recogieron mediante conversaciones, preguntas orientadoras, cartografías y ejercicios colectivos, y que los contenidos se fueron ajustando según lo que mujeres, adolescentes, lideresas e instituciones expresaban como prioritario”.

Esta diferencia entre ambas entrevistas no representa una contradicción, sino un hallazgo analítico importante: en la experiencia de REDPASER hubo dos niveles de formulación y planeación. El primero fue un nivel organizativo, donde la fundación diseñó la arquitectura general del proyecto; el segundo fue un nivel situado, donde las participantes socias y comunidades incidieron en la adecuación metodológica, en la priorización temática y en la manera de desarrollar las actividades. Esto dialoga con la propuesta del proyecto, que ya planteaba una doble orientación: fortalecer internamente a REDPASER y, al mismo tiempo, diseñar y consolidar cuatro programas comunitarios dirigidos a mujeres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

De acuerdo a los planteamientos de Arnstein (1969) y Fung (2006), los cuales señalan que no toda participación tiene el mismo peso en la toma de decisiones y que lo importante es identificar en qué momentos la comunidad informa, consulta, delibera o incide realmente. Este hallazgo permite confirmar que la participación no debe leerse de manera binaria, como si existiera o no existiera, sino como un proceso con distintos niveles de incidencia. En este caso, la comunidad externa no participó de manera fuerte en la formulación inicial, pero sí tuvo un papel importante en la adecuación y territorialización del proyecto.

4.1.2 La ejecución como fase de mayor densidad participativa

De acuerdo a los hallazgos, la ejecución fue la fase donde la participación comunitaria tuvo mayor despliegue práctico. Como ya se indicó, la propuesta contemplaba el desarrollo de cuatro programas: salud mental para mujeres, atención psicosocial en escuela deportiva, promoción de cultura de paz en instituciones educativas y educación sexual para niños, niñas y adolescentes. También establecía que estos programas debían operar mediante pilotos, formación de multiplicadores, réplicas y articulación institucional.

La coordinadora del proyecto afirma que esos cuatro programas se trabajaron externamente con iglesias, instituciones educativas y escuela de fútbol. Mientras que la socia participante puntualiza en el cómo se desarrolló la participación durante esa fase, afirmando que:

“la comunidad no solo asistió, sino que ayudó a definir cómo aprender, cómo comunicar los contenidos y cómo hacer las réplicas”.

Según su relato, surgieron propuestas como dramatizados, murales, poemas, cartografías y otras metodologías significativas, más acordes con los lenguajes y dinámicas de los grupos participantes.

Aquí aparece un hallazgo central que indica que la ejecución no fue una simple aplicación de lo planeado, sino un espacio de ajuste, negociación y co-construcción metodológica. La comunidad incidió sobre todo en el modo de desarrollar las actividades, en la pertinencia de los contenidos y en la forma de traducir los temas a experiencias comprensibles y significativas. Esto nos permite afirmar que la participación, en la ejecución, operó como un mecanismo de mediación entre el diseño técnico del proyecto y la realidad concreta del territorio.

Al triangular con el marco teórico encontramos que este hallazgo dialoga con Arnstein (1969), en la medida en que evidencia una participación que va más allá de la presencia simbólica o consultiva, y se acerca a niveles de incidencia real en el desarrollo del proyecto. De igual manera, confirma lo planteado por Guimarães (1985), para quien la participación auténtica supone la posibilidad de introducir modificaciones en la implementación y no solo ejecutar acciones previamente definidas. Desde esta perspectiva, podemos reiterar que, en la fase de ejecución de este proyecto estudiado, la participación comunitaria operó como un mecanismo de mediación entre el diseño técnico del proyecto y la realidad concreta del territorio, fortaleciendo su pertinencia, apropiación y sentido para los actores involucrados.

4.1.3 Participación en la valoración de resultados

Otro hallazgo importante es que la participación no terminó con la ejecución de talleres o actividades. Ambas entrevistas dan indicios de que existieron ejercicios de lectura y valoración de resultados. La representante legal y participante del proyecto señala que:

“REDPASER realizó una jornada con instituciones garantes de derechos para presentar lo desarrollado, visibilizar avances y plantear la necesidad de corresponsabilidad institucional frente a la continuidad de los procesos”.

A su vez, la coordinadora social menciona:

“Existieron espacios donde representantes comunitarias, como lideresas y pastoras, compartieron aprendizajes y experiencias frente a aliados y actores institucionales”.

La propuesta del proyecto también indicaba que los programas debían incluir procesos de socialización y articulación con la institucionalidad, así como mecanismos de réplica y sostenibilidad. Esto permite interpretar que la valoración de resultados no se redujo a un cierre administrativo, sino que tuvo una dimensión participativa orientada a legitimar lo realizado, proyectar continuidad y fortalecer redes de apoyo.

4.1.4 Incidencia de la participación comunitaria

El análisis de esta categoría permite afirmar que la participación sí incidió en el proyecto, pero lo hizo de manera diferenciada según el momento del ciclo y según el tipo de actor involucrado.

En la entrevista de la representante legal de la fundación, que a su vez tuvo un papel como participante. Indico que la incidencia aparece sobre todo asociada a la toma de decisiones y a la capacidad de ajuste del proyecto. Ella afirma que durante la ejecución hubo que hacer *“muchos ajustes”*, incluyendo cambios de población, modificación de espacios y reorganización de actividades, según permisos, articulaciones y condiciones del contexto. Destaca que, sin esa apertura al cambio, el proyecto difícilmente habría terminado en buenos términos.

Por su parte la coordinadora social del proyecto, muestra una incidencia más ligada a los contenidos y metodologías. Según su relato, la comunidad expresó necesidades concretas, por ejemplo, *“trabajar violencia emocional, ubicar rutas de atención o construir espacios de autoprotección”* y esas demandas fueron incorporadas al desarrollo del proyecto. Incluso plantea que algunas decisiones no

nacieron como una imposición de REDPASER, sino como respuesta a una necesidad latente identificada por la misma comunidad.

El documento del proyecto refuerza esta lectura, pues establece que la intervención no solo buscaba ejecutar actividades, sino consolidar programas que pudieran replicarse y dejar capacidad instalada en el territorio. El hecho de que las entrevistas muestren apropiación metodológica, réplica de conocimientos, articulación con actores y generación de herramientas prácticas sugiere que la participación comunitaria contribuyó a que los programas fueran más pertinentes y sostenibles que si se hubieran mantenido como dispositivos cerrados.

Al querer explicarlo desde los planteamientos teóricos, esto se conecta directamente con la idea de Guimarães, el cual indica que no hay participación auténtica si la comunidad no puede introducir modificaciones en el proceso. También dialoga con lo planteado por Fung, para quien lo relevante es identificar cómo y en qué medida la participación se relaciona con la decisión y la acción. En el caso de la fundación REDPASER, la participación no fue total en todos los momentos, pero sí mostró una incidencia real en contenidos, metodologías, decisiones operativas y orientación de acciones.

4.1.5 Condiciones que facilitaron o limitaron la participación

La participación comunitaria, como ya se planteaba en el marco teórico, no ocurre en el vacío. Los hallazgos muestran que estuvo atravesada por condiciones organizativas, logísticas, institucionales y territoriales. Entre los factores facilitadores, una de las entrevistas resalta lo siguiente:

“Aquí jugaron varios elementos la utilización de metodologías lúdicas y cercanas a la vida cotidiana, la creación de espacios seguros para hablar, la validación del conocimiento de las personas participantes, y el papel de lideresas y actores comunitarios como puentes de confianza y legitimidad en los territorios”.

También menciona que apoyos logísticos como transporte y refrigerio ayudaron inicialmente a la asistencia, aunque la permanencia se sostuvo sobre todo por la pertinencia de los temas y la manera de abordarlos.

La coordinadora del proyecto por su parte resulta que la articulación interna de la fundación REDPASER como un facilitador importante. Según su experiencia, el hecho de hacer la planeación con el equipo y con los distintos comités permitió un mayor aprendizaje mutuo, mejor comunicación y mayor cohesión organizativa. Esto sugiere que la participación no solo se jugó hacia afuera, sino también en la forma en que la organización se movilizó internamente para sostener el proyecto.

Entre los factores limitantes, podemos decir entonces que ambas entrevistas coinciden fuertemente en dos puntos: los recursos y el contexto. Pues las consultadas manifestaron que los retrasos en desembolsos afectaron directamente la ejecución, generaron pausas y obligaron a reprogramar actividades. También identifican barreras institucionales, como agendas escolares no informadas o poca prioridad dada por algunas instituciones a procesos externos. Además, señala que la alteración del orden público obligó a cambiar en algunas ocasiones los lugares de intervención.

El documento del proyecto permite comprender mejor este hallazgo, porque muestra que la propuesta era amplia en cobertura, programas, metas y territorios, incluyendo comunas urbanas y sectores rurales, así como una población diversa en términos de edad, género y pertenencia étnica. Esa amplitud, sin soportes suficientes de seguimiento o ejecución disponibles en esta fase, sugiere una tensión entre el alcance proyectado y las condiciones reales de implementación.

A la luz del marco teórico, estos hallazgos confirman que la participación depende de condiciones que la hacen posible o la restringen: confianza, legitimidad organizativa, mecanismos de diálogo, recursos, tiempos institucionales y condiciones territoriales. En particular, Fung (2006) plantea que la participación debe analizarse según quiénes intervienen, cómo se desarrolla la deliberación y qué capacidad real tienen esos actores para incidir en la acción. Desde esta perspectiva, lo encontrado en REDPASER muestra que la participación no dependió únicamente de la disposición de la comunidad, sino también de condiciones concretas como la confianza construida con lideresas y actores territoriales, la legitimidad organizativa de la fundación, la existencia de mecanismos de diálogo, la disponibilidad de recursos y las posibilidades reales de articulación con instituciones.

A su vez, Guimarães (1985) advierte que la participación auténtica no se reduce a ejecutar actividades, sino que requiere condiciones que permitan a los actores intervenir de manera efectiva e introducir modificaciones en el proceso. Esto se evidencia en el caso analizado, donde factores como la demora en los recursos, las barreras institucionales, los cambios de agenda y las condiciones de orden

público incidieron directamente en la posibilidad de sostener o limitar la participación. En la misma línea, Ramos Granados y Medina Sotelo (2025) sostienen que la efectividad de los procesos participativos depende de aspectos como el acceso a la información, la continuidad de las prácticas de diálogo, la solidez institucional y la articulación territorial. Por ello, lo encontrado en este proyecto desarrollado por la fundación REDPASER, no solo da contenido empírico a la categoría “condiciones de la participación”, sino que reafirma que participar en un proyecto social supone una relación compleja entre organización, comunidad e institucionalidad, atravesada por factores facilitadores y limitantes que condicionan su alcance real.

4.1.6 Aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales

Uno de los aportes más valiosos del análisis está relacionado con la identificación de aprendizajes concretos para la gerencia social de proyectos. El primero es que la participación comunitaria debe ser asumida como una condición estratégica de pertinencia. La coordinadora social del proyecto plantea que:

“un proyecto social no puede medirse únicamente por el cumplimiento de indicadores, sino por el sentido que tiene para la gente y por la capacidad de responder a lo que la comunidad realmente necesita”

. Esta afirmación es especialmente potente porque desplaza la mirada desde el producto hacia la calidad del vínculo entre proyecto y territorio.

El segundo aprendizaje es la necesidad de una gerencia flexible y situada. La representante legal de la fundación, que a su vez tuvo un papel como participante, insiste en que *“el proyecto exigió una lectura permanente del contexto y apertura a modificar decisiones para no poner en riesgo la continuidad del proceso”*.

Esto nos demuestra que, en territorios complejos como Buenaventura, la gerencia de proyectos no puede ser rígida ni excesivamente lineal; debe combinar planeación con capacidad de adaptación.

El tercer aprendizaje es que la sostenibilidad no depende solo de dejar actividades hechas, sino de construir capacidad instalada, réplica y articulación. La propuesta del proyecto ya contemplaba multiplicadores, réplicas, programas consolidados y articulación con institucionalidad. Las entrevistas

muestran que esto comenzó a producirse en forma de directorios, rutas, transferencia de conocimiento, apropiación metodológica y voluntad de continuidad. No obstante, también revelan que esa sostenibilidad requiere mayor respaldo económico e interinstitucional para consolidarse.

El cuarto aprendizaje es que la gerencia participativa también exige fortalecer la organización por dentro. En este caso, según lo manifestado por las encargadas, el proyecto no solo dejó efectos hacia la comunidad, sino que fortaleció la articulación entre comités, la comunicación interna y la apropiación colectiva del proceso dentro de la fundación REDPASER. Esto es coherente con la doble finalidad del proyecto y muestra que la participación no solo transforma a quienes reciben la intervención, sino también a la organización que la impulsa.

Desde lo planteado, podemos decir que los hallazgos permiten afirmar que la participación comunitaria en la experiencia analizada no fue lineal ni igual en todas las fases del proyecto. En la formulación y la planeación tuvo un peso mayoritariamente organizativo, canalizado a través de REDPASER y sus comités internos. En la ejecución adquirió un carácter más territorial, comunitario y metodológicamente incidente. En los resultados, la participación se expresó en la valoración de aprendizajes, en la legitimación del proceso y en la expectativa de continuidad.

Por ello, es importante resaltar que la participación comunitaria sí operó como un componente estratégico del proyecto, aunque no de manera homogénea ni exenta de tensiones. Su mayor fortaleza no estuvo en haber incorporado a toda la comunidad desde el minuto cero, sino en la capacidad de REDPASER para traducir necesidades del territorio en programas concretos, abrir espacio a la co-construcción metodológica, sostener ajustes según el contexto y proyectar procesos con vocación de continuidad.

4.2 Propuesta aplicada de mejora: lineamientos para fortalecer la participación comunitaria en futuros proyectos de la fundación REDPASER

A partir de los hallazgos obtenidos, se propone una ruta de fortalecimiento de la participación comunitaria para futuros proyectos sociales impulsados por la fundación REDPASER. Esta propuesta busca convertir los aprendizajes de este estudio en orientaciones concretas para la gerencia social de proyectos.

4.2.1 Participación temprana en la formulación territorial

Aunque REDPASER logró leer necesidades del territorio a través de su experiencia organizativa, los hallazgos muestran que la comunidad externa tuvo mayor protagonismo en la ejecución que en la formulación inicial. Por ello, se propone que futuros proyectos incluyan, antes de su formulación definitiva, al menos un momento formal de consulta o construcción participativa con actores comunitarios clave, como lideresas, mujeres organizadas, docentes, referentes juveniles o actores territoriales. Esto permitiría fortalecer la legitimidad y pertinencia del diseño desde el inicio. Adherido a ello se propone que REDPASER incorpore en sus futuros proyectos un componente explícito de planeación flexible, con escenarios alternativos, rutas de contingencia y margen para ajustes participativos durante la implementación. Esto evitaría que los cambios se vivan como improvisación y permitiría gestionarlos como parte legítima del proyecto.

Dicha recomendación se sustenta en lo planteado por Guimarães (1985), quien advierte que la participación auténtica no puede reducirse a la implementación de acciones previamente diseñadas, sino que debe permitir a la comunidad incidir desde etapas tempranas en la identificación de necesidades y en la orientación del proceso. Complementariamente esta propuesta es coherente con los planteamientos de Williner, Sandoval y Sanhueza (2015), quienes destacan que la planificación participativa permite articular saberes técnicos y saberes territoriales, generando procesos más inclusivos, contextualizados y sostenibles.

4.2.2 Estrategia de articulación y mapeo de actores

Los hallazgos también evidencian que la participación y la sostenibilidad del proyecto dependieron en gran medida de la calidad de la articulación con actores comunitarios e institucionales. Tanto las entrevistas como la propuesta del proyecto muestran la importancia de contar con iglesias, instituciones educativas, lideresas, referentes comunitarios y actores institucionales capaces de facilitar el ingreso al territorio, legitimar las acciones y aportar a la continuidad del proceso. Por ello, se propone que REDPASER formalice en futuros proyectos una estrategia inicial de mapeo de actores, que permita identificar aliados, rutas de articulación, posibilidades de corresponsabilidad y barreras potenciales. Esta recomendación dialoga directamente con Fung, quien plantea que la participación debe analizarse según quiénes participan, cómo se relacionan y qué capacidad tienen para influir en la acción.

Asimismo, se relaciona con Chilito Piamba, para quien la participación comunitaria en contextos de construcción de paz requiere formas de gobernanza que reconozcan la pluralidad de actores y la necesidad de coordinación entre comunidad e institucionalidad. En una línea similar, Castañeda Gómez y sus coautoras muestran que los liderazgos comunitarios, particularmente de mujeres, pueden convertirse en mediadores clave de incidencia, legitimidad y movilización territorial. En consecuencia, mapear actores no es solo una tarea técnica; es una decisión estratégica de gerencia social que permite fortalecer vínculos, anticipar tensiones y ampliar la capacidad de incidencia y sostenibilidad del proyecto

4.2.3 Sistema básico de seguimiento participativo

Dado que la experiencia analizada mostró la necesidad de reconstruir varios momentos del proceso principalmente a partir de las voces de las entrevistadas, se propone que REDPASER incorpore en futuros proyectos un sistema básico de seguimiento participativo. Este sistema podría incluir registros breves de actividades, notas sobre decisiones de ajuste, aprendizajes emergentes, valoración de participantes y evidencias mínimas de articulación y avance. La recomendación se sustenta en la perspectiva de Cohen y Franco, quienes entienden la evaluación de proyectos sociales como una dimensión intrínseca de la planificación y de la gestión, y no como un ejercicio aislado al final del proceso.

También encuentra soporte en el enfoque del Marco Lógico, que articula formulación, seguimiento y evaluación como momentos interdependientes del ciclo del proyecto. Para el estudio de esta monografía, un sistema básico de seguimiento habría permitido contar con mayores soportes para comprender cómo se dieron los ajustes, qué decisiones fueron modificadas por la participación y qué aprendizajes fueron emergiendo durante la implementación. Por ello, más que responder a una exigencia administrativa, este tipo de seguimiento fortalecería la memoria institucional, la capacidad de aprendizaje organizacional y la toma de decisiones informadas, elementos fundamentales para una gerencia social reflexiva y situada.

4.2.4 Estrategia de sostenibilidad basada en réplica y corresponsabilidad

Finalmente, los hallazgos permiten proponer que la sostenibilidad de futuros proyectos se estructure de manera más explícita en torno a dos ejes: la réplica comunitaria y la corresponsabilidad interinstitucional. La propuesta del proyecto ya contemplaba pilotos, multiplicadores, réplicas y articulación con actores institucionales, y las entrevistas mostraron que estos elementos efectivamente

favorecieron procesos de apropiación, circulación de conocimientos y proyección de continuidad. Sin embargo, también quedó claro que la sostenibilidad sigue dependiendo de recursos, logística y compromiso de otros actores.

Esta recomendación se relaciona con lo planteado por Ramos Granados y Medina Sotelo, quienes sostienen que la participación fortalece la sostenibilidad local cuando genera apropiación, diálogo y sentido compartido en la comunidad. A ello se suma la perspectiva de la OCDE, que entiende la sostenibilidad como un criterio central para valorar si los resultados y cambios generados por una intervención tienen posibilidades reales de mantenerse en el tiempo. En la misma dirección, el enfoque del capital social retomado en el marco teórico permite comprender que las relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad amplían la capacidad colectiva para sostener procesos comunes. Desde esta perspectiva, fortalecer la réplica comunitaria y la corresponsabilidad institucional no solo mejora la continuidad operativa del proyecto, sino que contribuye a consolidar capacidades locales, redes de apoyo y procesos más legítimos y duraderos en el territorio

4.3 Factibilidad y viabilidad

4.3.1 Introducción

La presente propuesta de fortalecimiento de la participación comunitaria se considera factible y potencialmente viable en la medida en que responde a necesidades identificadas en el análisis de la experiencia de REDPASER y se articula con capacidades organizativas, trayectorias de trabajo territorial y líneas de acción ya existentes dentro de la fundación. No obstante, su viabilidad no puede asumirse como una condición dada, sino como el resultado de un conjunto de factores técnicos, operativos, éticos, ambientales y financieros que deben ser analizados de manera integrada.

En este sentido, la propuesta es factible porque no parte de una estructura completamente nueva, sino que se apoya en procesos, redes y aprendizajes acumulados por REDPASER en el trabajo con mujeres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes, así como en su experiencia de fortalecimiento organizacional y articulación comunitaria. A la vez, su viabilidad depende de que se creen condiciones mínimas para implementar mecanismos participativos desde la formulación, la planeación, la ejecución y la evaluación de futuros proyectos. Por ello, más que afirmar de forma general que la propuesta “sí se puede hacer”, corresponde demostrar bajo qué condiciones podría desarrollarse de manera efectiva.

4.3.2 Análisis por dimensiones

En primer lugar, desde la *dimensión técnica*, la propuesta resulta viable porque REDPASER ya cuenta con experiencia en fortalecimiento organizacional, diseño de programas comunitarios, articulación institucional y trabajo territorial con mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Esto significa que la estrategia no parte de una base inexistente, sino que puede apoyarse en procesos previos, saberes acumulados y líneas de intervención que ya hacen parte de la trayectoria de la fundación. En este sentido, incorporar mecanismos más estructurados de participación comunitaria no implica crear una capacidad completamente nueva, sino fortalecer y orientar de manera más intencional prácticas que ya han estado presentes en la experiencia organizativa.

Desde la *dimensión operativa*, la propuesta también presenta condiciones favorables, ya que la organización tiene presencia en territorios concretos, vínculos con actores comunitarios e institucionales y experiencia en el desarrollo de procesos con distintos grupos poblacionales. Sin embargo, su viabilidad operativa depende de que la participación sea incorporada desde la planeación misma del proyecto, con tiempos, responsabilidades y rutas metodológicas definidas, y no solo como una acción complementaria durante la ejecución. Esto implica que la estrategia debe asumirse como un componente transversal de la gerencia del proyecto y no como una actividad secundaria.

En cuanto a la *dimensión ética*, la propuesta es consistente con el principio de reconocer a la comunidad como sujeto activo del proceso y no únicamente como receptora de acciones. Fortalecer la participación desde la formulación, la planeación, el seguimiento y la evaluación contribuye a construir relaciones más legítimas, horizontales y respetuosas entre organización y comunidad. No obstante, esta viabilidad ética exige generar condiciones reales de escucha, evitar prácticas meramente formales de consulta y manejar con responsabilidad los aportes, expectativas y experiencias de las personas participantes.

Respecto a la *dimensión ambiental y territorial*, la propuesta es viable en tanto se articula con territorios donde REDPASER ya tiene incidencia y reconocimiento. Sin embargo, esta viabilidad está condicionada por factores del contexto como las dinámicas de violencia, la movilidad, las dificultades institucionales y las particularidades socio territoriales de Buenaventura. Por ello, la propuesta solo puede implementarse de manera efectiva si mantiene una lectura contextual permanente y una capacidad de adaptación frente a las condiciones cambiantes del entorno.

Finalmente, desde *la dimensión financiera*, la propuesta es viable en términos relativos, pues la organización ya ha gestionado recursos, desarrollado proyectos financiados y contemplado acciones de sostenibilidad. Aun así, la participación comunitaria requiere recursos mínimos para convocatoria, desplazamientos, materiales, logística y seguimiento. En consecuencia, su implementación dependerá de que estos componentes sean considerados desde la formulación presupuestal de los proyectos y no asumidos como aspectos que pueden sostenerse únicamente con la voluntad del equipo o de la comunidad.

En términos *de condiciones de implementación*, la propuesta requiere una decisión organizacional explícita de incorporar la participación comunitaria como criterio transversal, una ruta metodológica clara para desarrollar los momentos participativos, una distribución interna de responsabilidades y recursos mínimos que permitan sostener el proceso. Asimismo, será necesario fortalecer la articulación con lideresas, actores comunitarios e instituciones del territorio.

No obstante, también existen *limitaciones* que deben reconocerse. Entre ellas se encuentran la posible insuficiencia de recursos, la sobrecarga operativa del equipo, las barreras institucionales, las dificultades de movilidad y seguridad en algunos territorios, así como el riesgo de que la participación se reduzca a un requisito formal si no se generan condiciones reales de incidencia. Reconocer estas limitaciones no debilita la propuesta, sino que permite situarla de manera realista y comprender que su éxito dependerá del equilibrio entre capacidades organizativas, condiciones territoriales y sostenimiento institucional.

4.4 Cronograma y presupuesto

4.4.1 Cronograma de implementación

El siguiente cronograma presenta una proyección estimada para la implementación de la propuesta. Su propósito es evidenciar la secuencia lógica de las actividades necesarias para desarrollar la estrategia participativa.

Fase	Actividad	Tiempo estimado
Diagnóstico	Reuniones comunitarias iniciales	Semana 1

Diagnóstico	Identificación de necesidades territoriales	Semana 2
Planeación	Diseño participativo de actividades	Semana 3
Planeación	Organización del cronograma de trabajo	Semana 4
Implementación	Desarrollo de talleres y encuentros comunitarios	Semana 5 a 8
Implementación	Espacios de seguimiento y retroalimentación	Semana 6 a 8
Evaluación	Encuentro de evaluación participativa	Semana 9
Evaluación	Sistematización de aprendizajes y recomendaciones	Semana 10

4.4.2 Presupuesto estimado

El presupuesto presentado corresponde a una estimación básica de los recursos requeridos para implementar la propuesta. No pretende establecer valores exactos, sino mostrar la viabilidad financiera general de la estrategia.

Recurso	Descripción	Valor estimado
Material pedagógico	Cartillas, hojas, marcadores y papelería	\$300.000
Refrigerios	Apoyo alimentario para encuentros comunitarios	\$450.000
Transporte	Traslados a sectores urbanos y rurales	\$500.000
Recursos tecnológicos	Uso de computador, proyector e internet	\$250.000
Facilitadoras comunitarias	Apoyo logístico y acompañamiento	\$1.200.000
Sistematización	Organización y análisis de información	\$300.000
Total estimado		\$3.000.000

4.4.3 Viabilidad de la propuesta

Viabilidad técnica: La propuesta es técnicamente viable debido a que la Fundación REDPASER cuenta con experiencia previa en el desarrollo de proyectos comunitarios relacionados con derechos, prevención de violencias, acompañamiento psicosocial y fortalecimiento organizacional. Además, la organización posee conocimiento del territorio y experiencia en el trabajo con comunidades de Buenaventura.

Viabilidad operativa: Desde el punto de vista operativo, la propuesta puede integrarse a las dinámicas y procesos ya desarrollados por la fundación. La estrategia planteada no requiere modificar completamente la estructura organizacional, sino fortalecer mecanismos participativos que pueden incorporarse progresivamente en futuros proyectos.

Viabilidad ética: La propuesta mantiene coherencia con principios éticos relacionados con el respeto a las comunidades, la participación voluntaria, la escucha activa y el reconocimiento de las experiencias territoriales. Asimismo, promueve relaciones más horizontales entre organización y comunidad.

Viabilidad financiera: La propuesta presenta una viabilidad financiera favorable, ya que los recursos requeridos son moderados y podrían gestionarse mediante alianzas institucionales, convocatorias sociales, cooperación o recursos propios de la organización.

Viabilidad social: La propuesta resulta socialmente pertinente porque responde a necesidades identificadas durante la investigación y busca fortalecer procesos comunitarios en territorios afectados por desigualdades, violencias y vulneraciones de derechos.

4.4.4 Riesgos y limitaciones

Aunque la propuesta presenta condiciones favorables para su implementación, también existen algunos riesgos y limitaciones que deben considerarse:

- Dificultades de acceso a algunos territorios debido a condiciones de seguridad.
- Limitaciones de tiempo de las participantes comunitarias.
- Posibles dificultades de articulación con instituciones externas.

- Limitaciones presupuestales para ampliar la cobertura de las actividades.
- Riesgo de baja asistencia en algunos encuentros comunitarios.

No obstante, el reconocimiento de estas limitaciones permite construir una propuesta más realista y coherente con el contexto de Buenaventura.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La presente monografía permitió comprender que la participación comunitaria sí incidió de manera importante en el proyecto desarrollado por la Fundación REDPASER, aunque no con la misma fuerza en todas sus fases. Mientras en la formulación y la planeación tuvo mayor peso la organización, en la ejecución y en la lectura de los resultados la comunidad asumió un papel más visible, aportando a la manera en que las acciones se desarrollaron en el territorio.

Uno de los hallazgos más relevantes fue que la participación no se expresó únicamente en la asistencia a las actividades, sino en la posibilidad de adaptar metodologías, contenidos y formas de trabajo a las realidades de los grupos participantes. Esto permitió que el proyecto fuera más pertinente, más cercano a la experiencia cotidiana de la comunidad y con mayores posibilidades de apropiación.

También se evidenció que la participación estuvo condicionada por factores que la facilitaron o la limitaron. La legitimidad de REDPASER en el territorio, el papel de lideresas y actores comunitarios, así como el uso de metodologías participativas, favorecieron el proceso. En contraste, las dificultades de recursos, las barreras institucionales, los cambios en las agendas y las condiciones de seguridad del contexto afectaron su continuidad y alcance.

En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que la participación comunitaria no debe entenderse como un elemento secundario dentro de los proyectos sociales, sino como un componente estratégico que fortalece la pertinencia, la legitimidad y la sostenibilidad de las intervenciones. En un contexto como Buenaventura, esto resulta especialmente importante, porque las dinámicas del territorio exigen procesos sensibles, flexibles y contruidos desde el diálogo con la comunidad.

Como aporte, esta monografía ofrece una lectura crítica y situada sobre la manera en que la participación comunitaria puede incidir en la gerencia de proyectos sociales, y deja elementos útiles tanto para el fortalecimiento de la fundación REDPASER como para futuras intervenciones en contextos territoriales complejos. Al mismo tiempo, es importante reconocer como limitación que el estudio se desarrolló con un número reducido de entrevistas y con disponibilidad parcial de soportes documentales, lo que invita a seguir profundizando este campo de análisis.

5.2 Recomendaciones

Desde el presente estudio, recomendamos que la Fundación REDPASER fortalezca la participación comunitaria desde las fases iniciales de sus proyectos, especialmente en la formulación y la planeación, de manera que las comunidades puedan incidir más directamente en la identificación de necesidades, prioridades y estrategias de acción.

También es importante consolidar mecanismos de planeación flexible, seguimiento participativo y sistematización de los procesos, para que los ajustes, aprendizajes y decisiones no se pierdan y puedan servir de base para futuras intervenciones.

De igual manera, se sugiere fortalecer la articulación con actores comunitarios e institucionales, así como distribuir de manera más equilibrada las responsabilidades al interior de la organización, con el fin de evitar sobrecargas y dar mayor sostenibilidad a los procesos.

Finalmente podemos recomendar para futuras investigaciones, sería valioso ampliar la participación de voces comunitarias directas y contar con más soportes documentales de ejecución, de modo que se pueda profundizar aún más en la relación entre participación, apropiación y sostenibilidad en los proyectos sociales.

6. 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>
- Castañeda Gómez, M. M., Dávila Cañas, L., Correa González, A. J., Correa Restrepo, A., & Usuga Guisao, O. (2023). Liderazgos comunitarios de mujeres y expresiones de la incidencia política en la subregión de Urabá. *El Ágora USB*, 23(1), 83–100. <https://doi.org/10.21500/16578031.6177>
- Chilito Piamba, E. A. (2018). Participación comunitaria, gobernanza y gobernabilidad. Experiencias de construcción de paz en el departamento del Cauca, Colombia, y su aporte al posconflicto. El caso del corregimiento de Lerma. *Estudios Políticos*, 53, 51–72. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n53a03>
- Cohen, E., & Franco, R. (1988). Evaluación de proyectos sociales. Grupo Editor Latinoamericano.
- Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia.
- Colombia. Congreso de la República. (1991). Ley 21 de 1991, por medio de la cual se aprueba el Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales.
- Colombia. Congreso de la República. (2006). Ley 1098 de 2006, por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia.
- Colombia. Congreso de la República. (2008). Ley 1257 de 2008, por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres.
- Colombia. Congreso de la República. (2011). Ley 1448 de 2011, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.
- Colombia. Congreso de la República. (2014). Ley 1719 de 2014, por la cual se adoptan medidas para garantizar el acceso a la justicia de las víctimas de violencia sexual, en especial con ocasión del conflicto armado.

Colombia. Congreso de la República. (2015). Ley 1757 de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Buenaventura / Valle del Cauca: Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Perfil e infografía municipal.

Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Buenaventura, Valle del Cauca: Información para planes de desarrollo territorial.

Colombia. Presidencia de la República. (2011). Decreto Ley 4633 de 2011, por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a pueblos indígenas.

Colombia. Presidencia de la República. (2011). Decreto Ley 4635 de 2011, por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y restitución de tierras a las víctimas pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.

Defensoría del Pueblo. (2025, 19 de mayo). Defensoría del Pueblo alerta grave situación humanitaria en el Bajo Calima en Buenaventura.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(Suppl. 1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Guimarães, R. P. (1985). Participación comunitaria, Estado y desarrollo: Hacia la incorporación de la dimensión participativa en la formulación e implementación de programas de desarrollo. CEPAL/ILPES.

OCDE. (2023). Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible (2.ª ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es>

- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL/ILPES.
- Polo Garzón, C., & Villa Velasco, C. C. (2021). Procesos de ciudad y participación comunitaria: Una mirada a través de casos de estudio. *Equidad y Desarrollo*, 37, 99–121.
- Ramos Granados, Y. L., & Medina Sotelo, C. G. (2025). Participación ciudadana y sostenibilidad local en América Latina: Una revisión sistemática. *Prohominum*, 7(3), 238–253.
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0368>
- Sinisterra-Ossa, L., & Valencia, I. H. (2019). Orden social y violencia en Buenaventura: entre el outsourcing criminal y la construcción de paz desde abajo. *Revista CS*, 32, 103–129.
<https://doi.org/10.18046/recs.i32.3650>
- Williner, A., Sandoval, C., & Sanhueza, A. (2015). La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad: Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar. CEPAL.

7. Anexos

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. Datos generales de la entrevista

Fecha:

Lugar:

Duración estimada: 45 a 60 minutos

2. Contextualización de la experiencia

1. ¿Cómo conoció el proyecto?
2. ¿Participó desde el inicio o se integró después?
3. ¿Cuál fue su papel o su forma de participación dentro del proyecto desarrollado por REDPASER?
4. ¿En qué momento se vinculó al proceso y cómo se dio esa vinculación?
5. Desde su experiencia, ¿cuál considera que era el propósito principal del proyecto?

3. Participación comunitaria en el ciclo del proyecto

6. ¿La comunidad participó en la identificación de las necesidades o problemáticas que dieron origen al proyecto? . ¿Cómo se recogieron esas necesidades?
7. ¿Considera que las necesidades de la comunidad fueron realmente tenidas en cuenta al momento de formular el proyecto?
8. ¿Puede darme un ejemplo concreto de algo que la comunidad planteó desde el inicio?

Planeación

9. ¿La comunidad participó en la planeación de actividades o decisiones del proyecto?. ¿Qué tipo de decisiones se discutieron con la comunidad?
10. ¿Existieron espacios de diálogo o concertación para definir cómo se desarrollaría el proyecto?
11. ¿Qué tan claras quedaron las actividades y la forma de participación?

Ejecución

12. Durante la ejecución del proyecto, ¿cómo participó la comunidad en las actividades desarrolladas?
13. ¿Qué papel tuvieron las lideresas o participantes en el desarrollo real de las acciones?
14. ¿En qué momento sintió que la participación fue más fuerte o más débil? ¿Por qué?

Resultados

1. ¿La comunidad participó de alguna manera en la valoración o lectura de los resultados del proyecto?
2. ¿Puede darme un ejemplo específico de un cambio o logro?
3. Desde su experiencia, ¿qué cambios concretos dejó esta experiencia en las personas o en el territorio?

4. Incidencia de la participación comunitaria

4. Desde su experiencia, ¿en qué aspectos concretos influyó la participación comunitaria dentro del proyecto? ¿Puede darme un ejemplo concreto de una decisión influida por la comunidad?
5. ¿La participación de la comunidad incidió en decisiones importantes del proceso? ¿En qué momento sintió que la comunidad realmente tuvo incidencia?
6. ¿Considera que la participación hizo que el proyecto fuera más pertinente para las personas o para el territorio?
7. ¿Qué resultados cree que no habrían sido posibles sin la participación de la comunidad?

5. Condiciones de la participación

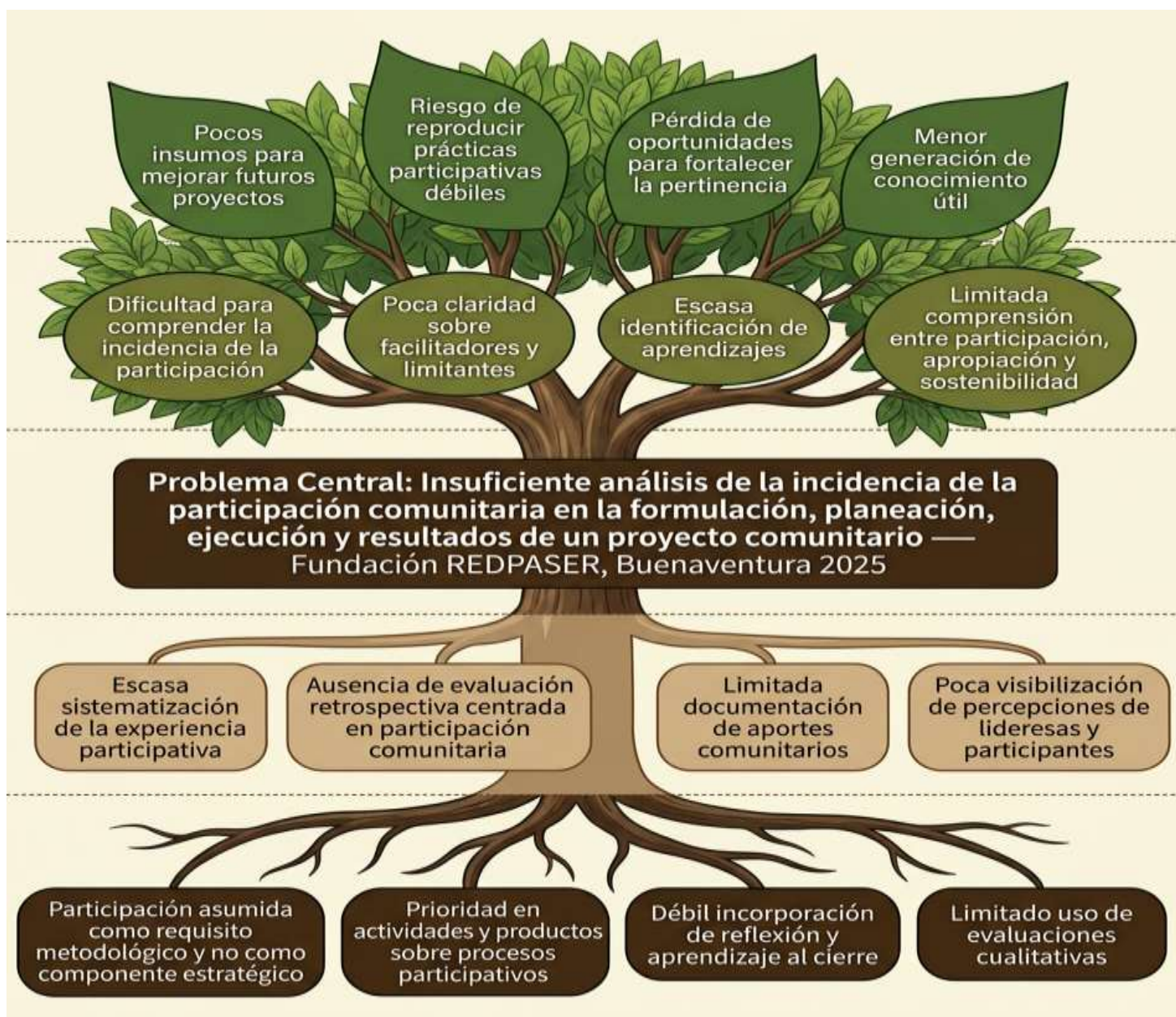
8. ¿Qué factores facilitaron la participación de la comunidad en el proyecto?
9. ¿Qué dificultades o limitaciones afectaron esa participación?
10. ¿Cómo fue la relación entre REDPASER y la comunidad durante el proceso?
11. ¿La comunicación entre la organización y la comunidad fue clara?
12. ¿Existieron barreras institucionales, logísticas, territoriales o de confianza que limitaran la participación?
13. ¿Hubo condiciones del territorio que afectaran la participación? ¿Cuáles?

6. Aprendizajes para la gerencia de proyectos sociales.

14. ¿Qué aprendizajes deja esta experiencia sobre la participación comunitaria dentro de un proyecto social?
15. ¿Qué cree que fue lo más valioso de esta experiencia?
16. ¿Qué elementos fueron importantes para que las personas se apropiaran del proceso?
17. ¿Considera que algunos resultados o dinámicas del proyecto pueden sostenerse en el tiempo?
18. ¿Qué condiciones serían necesarias para darle continuidad a este tipo de procesos?
19. Si REDPASER o alguna otra organización desarrollara un proyecto similar, ¿qué debería mantenerse y qué debería cambiar?

Esquema de gráficos

Árbol de problemas



Árbol de Objetivos

