



FOTO: Semana

# PROYECTOS SOCIALES Y SOSTENIBILIDAD: EL ARTE DE LOS PROYECTOS SOCIALES

Después de muchos años trabajando con comunidades en distintos territorios de Colombia, hay una pregunta que siempre me ha acompañado y todavía me encuentro con ella. **La he visto aparecer en reuniones de planeación, en evaluaciones de impacto, en conversaciones con financiadores y en reflexiones posteriores al cierre de proyectos. La pregunta es sencilla: ¿por qué algunos proyectos continúan generando cambios cuando la intervención termina, mientras otros desaparecen poco tiempo después de haber alcanzado todos sus indicadores?**

Durante mucho tiempo pensé que la respuesta estaba en la calidad técnica. Parecía lógico. Un proyecto bien diseñado, sustentado en evidencia, con objetivos claros, recursos suficientes y mecanismos rigurosos de seguimiento y control tendría mayores probabilidades de generar resultados sostenibles. **Y, esa idea es correcta, en parte. La calidad técnica importa. Importa mucho. He visto excelentes iniciativas fracasar por problemas de diseño, ejecución o control. Sin embargo, también he visto proyectos técnicamente impecables que, una vez concluidos, fueron perdiendo relevancia hasta desaparecer casi por completo.**

Con el tiempo entendí que la sostenibilidad no depende únicamente de lo bien que esté construido un proyecto, depende, sobre todo, de la relación que ese proyecto logra construir con la comunidad. **Más específicamente, depende de que exista una conexión auténtica entre aquello que la comunidad considera importante y aquello que los ejecutores con el proyecto, pretende transformar.**

Esa conexión parece una condición obvia. Sin embargo, gran parte de los problemas que enfrentan los proyectos sociales tienen su origen precisamente en la ausencia de ella.

Uno de los errores más frecuentes en el trabajo con comunidades consiste en asumir que las conocemos antes de comprenderlas realmente. **Una visita de campo proporciona información. Una reunión con líderes comunitarios proporciona información. Un diagnóstico participativo proporciona información. Pero la información y la comprensión son cosas distintas.**

**Diversos autores han señalado la importancia del conocimiento local para el desarrollo de procesos sostenibles (Chambers, 1983; Fiszbein, 1997). Lo que la experiencia me ha enseñado es que comprender una comunidad implica mucho más que identificar necesidades o recopilar datos.** Comprender exige desarrollar la capacidad de observar la realidad desde la perspectiva de quienes la viven diariamente. Y eso rara vez (nunca) ocurre durante las primeras reuniones.

Las mejores conversaciones suelen aparecer después. Después de la curiosidad genuina. Después de la escucha. **Después de que comienza a construirse una relación y sobre todo después de construir confianza.**

A lo largo de los años he trabajado con diversas comunidades indígenas en La Guajira, Magda-

lena y Atlántico; con pescadores artesanales de la región Caribe; con productores rurales en diferentes regiones del país; y con comunidades educativas que enfrentaban desafíos muy diversos. **Aunque los contextos eran profundamente distintos, en todos encontré una constante: cuando la comunidad se sabe escuchada y siente que es comprendida, comienza a compartir información que ningún diagnóstico logra capturar completamente.** Es entonces cuando aparecen los matices, las prioridades reales, las preocupaciones que no estaban en los formularios y las oportunidades que solo pueden identificarse desde dentro de la comunidad.

Por eso, cada vez estoy más convencido de que la comprensión del contexto no es el resultado de una actividad específica. **Es una consecuencia de la relación que se construye con la comunidad.**

Esa relación tiene una característica adicional que suele pasar desapercibida. **No basta con que la comunidad confíe en quienes llegan a trabajar con ella. Quienes diseñan e implementan los proyectos también deben aprender a confiar en la comunidad.** Cuando esa confianza mutua comienza a consolidarse, la comunidad deja de ser una fuente de información y se convierte en una fuente de conocimiento.

En ese punto ocurre algo interesante. **Las primeras señales sobre el futuro del proyecto empiezan a aparecer mucho antes de que inicie la ejecución formal.**

Con frecuencia se presta enorme atención a los cronogramas, los presupuestos y los indicadores. **Todos son importantes. Sin embargo, existe una pregunta anterior a cualquiera de ellos: ¿la comunidad quiere realmente lo mismo que el proyecto pretende lograr?**



FOTO:

*La experiencia me ha enseñado que cuando existe una conexión auténtica entre las aspiraciones de la comunidad y la propuesta de intervención aparece una señal temprana muy difícil de medir, pero imposible de ignorar: el entusiasmo.* Las personas quieren comenzar. Quieren participar. Quieren aportar. Quieren construir.

Por el contrario, cualquier evidencia de desconexión entre las expectativas de la comunidad y los objetivos del proyecto debe interpretarse como una señal de alerta. **No importa cuán pequeña parezca, cuando esa desconexión aparece, la respuesta no debería ser acelerar la ejecución para cumplir el cronograma. La respuesta debería ser detenerse y reconstruir la conexión, sin importar que el cronograma se afecte.**

Muchas veces esa desconexión no surge por falta de interés. Tanto las organizaciones como las comunidades suelen iniciar los procesos con ex-

pectativas muy altas. **Precisamente por eso resulta tan importante aclarar desde el principio qué hará el proyecto, pero también qué no hará. En mi experiencia, una parte significativa de las frustraciones que aparecen durante la implementación tiene su origen en expectativas que nunca fueron discutidas o alineadas adecuadamente.**

Esta reflexión conecta con otro aprendizaje fundamental: participar no es lo mismo que apropiarse.

La literatura ha mostrado que la participación fortalece el sentido de propiedad y pertenencia sobre los procesos comunitarios (Lachapelle, 2008; Narayan, 1995). **Sin embargo, participar en un proyecto no garantiza que la comunidad lo haga suyo. La participación puede generar involucramiento. La apropiación genera continuidad.**



FOTO: Word Press

Comprendí esta diferencia con claridad al trabajar durante varios años en proyectos educativos orientados al fortalecimiento de prácticas docentes. **Las actividades se desarrollaban según lo previsto. Los recursos se ejecutaban adecuadamente. Los indicadores se cumplían. Los resultados aparecían. Desde una perspectiva de gestión, los proyectos eran exitosos.**

Sin embargo, con el paso del tiempo observamos que buena parte del conocimiento permanecía concentrado en personas específicas a pesar de haber sido implementado el proyecto a nivel institucional. Cuando los docentes más comprometidos cambiaban de institución o abandonaban sus cargos, una parte importante de los avances se diluye. **La experiencia reveló que a pesar de fortalecer capacidades colectivas, los proyectos no resolvían necesidades individuales (o comunitarias) subyacentes al nivel educativo, las cuales debían ser atendidas previamente al desarrollo de un proyecto de fortalecimiento de la práctica docente.**

Las investigaciones sobre empoderamiento y desarrollo de capacidades muestran que los procesos sostenibles requieren ambas dimensiones (Zimmerman, 1995; Speer & Peterson, 2000; Peterson, 2014; Ibrahim, 2006). **Una persona puede adquirir nuevos conocimientos y habili-**

**dades, pero eso no significa automáticamente que la comunidad haya desarrollado la capacidad de sostener el proceso en el tiempo. De manera similar, una organización puede mejorar ciertos indicadores sin que ello implique que ha fortalecido las dinámicas colectivas necesarias para continuar aprendiendo y adaptándose.**

**Este principio también aparece en la literatura sobre capacidad comunitaria y desarrollo local (Chaskin & Joseph, 2010; Fiszbein, 1997).** La sostenibilidad depende menos de los individuos aislados y más de la capacidad colectiva para movilizar conocimiento, coordinar esfuerzos y responder a nuevos desafíos.

**La lección más poderosa sobre apropiación la encontré trabajando con mujeres cabeza de familia en comunidades del Magdalena. Desde las primeras etapas del proceso existía una alineación evidente entre las necesidades de las participantes y los objetivos de la intervención.** Las mujeres sentían que eran escuchadas, que sus conocimientos eran valorados y que podían contribuir activamente a la construcción del proceso. Al mismo tiempo, reconocían que el proyecto aportaba herramientas y conocimientos que ellas consideraban útiles para enfrentar los desafíos que vivían diariamente.



FOTO: Alianza Pública

Lo más interesante ocurrió después.

**Paralelamente a las actividades previstas, comenzaron a surgir redes de apoyo comunitario creadas por las propias participantes. Estas redes no estaban contempladas en el diseño original. No aparecían en los indicadores iniciales. No eran una actividad programada en el diseño inicial.** Sin embargo, terminaron convirtiéndose en uno de los resultados más importantes del proceso.

**Con el tiempo, esas redes incorporaron nuevas mujeres, compartieron aprendizajes y extendieron los beneficios más allá de las participantes iniciales.** La comunidad tomó elementos del proyecto, los adaptó a su realidad y los transformó para responder mejor a sus propias necesidades.

**Fue entonces cuando comprendí que la apropiación no ocurre cuando una comunidad repli-**

**ca exactamente lo que un proyecto propone.** La apropiación ocurre cuando la comunidad utiliza el proyecto como punto de partida para crear algo nuevo.

Esta idea encuentra respaldo en los enfoques de desarrollo impulsado por comunidades y en la literatura sobre ownership y adaptación local (Binswanger & Aiyar, 2004; Zimmerman, 2000). **Sin embargo, la experiencia permite observar algo adicional: una comunidad demuestra que hizo suyo un proceso cuando continúa utilizándolo, transformándolo y expandiéndolo incluso mucho después de que quienes impulsaron inicialmente la intervención ya no están presentes.**

**En el campo de la gerencia de proyectos sociales se ha insistido durante años en la importancia del aprendizaje, el fortalecimiento de capacidades y la construcción de sostenibilidad desde el contexto local (Silva et al., 2020).**



FOTO: Alianza Pública

*De manera similar, experiencias de construcción colectiva y generación de consensos sociales han mostrado que los cambios más duraderos surgen cuando diferentes actores logran construir una visión compartida capaz de trascender a las organizaciones que impulsaron inicialmente el proceso (Benítez Barraza et al., 2018).* La resiliencia comunitaria, entendida como la capacidad de adaptarse y responder a nuevos desafíos, también constituye un elemento central para la sostenibilidad de los procesos de desarrollo (Berkes & Ross, 2013). Finalmente, el liderazgo colectivo emerge como una condición relevante para mantener vivos los esfuerzos comunitarios más allá de las personas que los iniciaron (Ramukumba et al., 2026).

*Después de todos estos años, he llegado a una conclusión sencilla. Los proyectos sociales más valiosos no son necesariamente los que ejecutan más actividades ni los que presentan mejores indicadores de gestión, ni los más caros.* Son aquellos que ayudan a las comunidades a reconocer, fortalecer y movilizar capacidades que les permiten seguir avanzando cuando el proyecto termina.

*Tal vez por eso la pregunta más importante no sea cómo lograr que las comunidades participen en nuestros proyectos. Tal vez la pregunta realmente importante sea si estamos dedicando suficiente tiempo a comprender aquello que las*

*comunidades consideran importante. Porque la sostenibilidad no comienza con la apropiación.* Comienza mucho antes, cuando una comunidad entiende lo que se propone hacer, reconoce valor en ello y decide caminar junto al proyecto. Solo entonces aparece la posibilidad de construir cambios que permanezcan en el tiempo.

## Referencias

Benítez Barraza, M., Mendoza Puccini, J. M., Rojas Serrano, J. C., & Valencia Cobo, J. (2018). *Pacto por la educación de Barranquilla: Una experiencia de incidencia en políticas educativas.*

Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community resilience: Toward an integrated approach. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20. <https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605>

Binswanger, H. P., & Aiyar, S. S. A. (2004). *Scaling up community-driven development: Theoretical underpinnings and program design implications.*

Chambers, R. (1983). *Rural development: Putting the last first.* Longman.

Chaskin, R. J., & Joseph, M. L. (2010). Building community in mixed-income developments: Assumptions, approaches, and early experiences. *Urban Affairs Review*, 45(3), 299–335. <https://doi.org/10.1177/1078087409341544>

Fiszbein, A. (1997). The emergence of local capacity: Lessons from Colombia. *World Development*, 25(7), 1029–1043. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)00020-X)

Ibrahim, S. S. (2006). From individual to collective capabilities: The capability approach as a conceptual framework for self-help. *Journal of Human Development*, 7(3), 397–416. <https://doi.org/10.1080/14649880600815982>

Lachapelle, P. (2008). A sense of ownership in community development: Understanding the potential for participation in community planning efforts. *Community Development*, 39(2), 52–59. <https://doi.org/10.1080/15575330809489730>

Narayan, D. (1995). The contribution of people's participation: Evidence from 121 rural water supply projects.

Peterson, N. A. (2014). Empowerment theory: Clarifying the nature of higher-order multidimensional constructs. *American Journal of Community Psychology*, 53(1–2), 96–108. <https://doi.org/10.1007/s10464-013-9624-0>

Ramukumba, K. M., De Jongh, D., & O'Neil, S.

(2026). Collective leadership practices in plural organisations: Insights from state-owned entities in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 57(1).

Silva Travecedo, L. M., Mendoza Puccini, J. M., Mejía Rodríguez, D. L., & Vela Mantilla, G. E. (Comps.). (2020). *Gerencia de proyectos sociales: abordajes y prácticas*. Fundación Promigas, Fundación Surtigas y Fundación Gases de Occidente.

Speer, P. W., & Peterson, N. A. (2000). Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory. *Journal of Community Psychology*, 28(1), 51–61.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 43–63). Springer.



**JUAN  
MANUEL  
MENDOZA  
PUCCINI**

 **jmmp2015**