

Propuesta para promover el desarrollo de proyectos sociales en organizaciones de carácter social para la corporación Cor.INVITAE

Luisa Daniela Londoño García

Trabajo de Grado para optar al título de Trabajadora Social

Director

Eduardo Mantilla Pinilla

Economista

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Trabajo Social

Bucaramanga

2026

Resumen

Título: Propuesta para promover el desarrollo de proyectos sociales en organizaciones de carácter social para la corporación Cor.INVITAE *

Autor: Luisa Daniela Londoño García **

Palabras Clave: proyectos sociales, organizaciones sociales, sostenibilidad, desarrollo

Descripción:

El presente trabajo de práctica se desarrolló en la Corporación Cor.INVITAE con el propósito de fortalecer el desarrollo y la gestión de proyectos sociales en organizaciones sin ánimo de lucro mediante estrategias de acompañamiento y asesoría apoyadas en las capacidades institucionales de la corporación. Para ello, se realizó un proceso de identificación de necesidades en organizaciones sociales del municipio de Bucaramanga relacionadas con la formulación y gestión de proyectos.

Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer conocimientos en formulación, identificación de fuentes de financiación y gestión de recursos, así como la necesidad de consolidar orientaciones operativas para materializar las líneas de trabajo de la corporación. A partir de estos hallazgos se diseñaron dos propuestas: una orientada al fortalecimiento de capacidades organizacionales, la gestión de alianzas y la sostenibilidad de las iniciativas; y la segunda dirigida a la recuperación y comunicación de las transformaciones sociales desde las voces de las comunidades participantes.

Estas propuestas se fundamentan en el enfoque de desarrollo humano, el enfoque de capacidades y los aportes del empoderamiento comunitario, destacando el papel del Trabajo Social en el fortalecimiento institucional, la sostenibilidad organizacional y la promoción de procesos participativos orientados al bienestar colectivo.

Abstract

Title: Proposal to Strengthen the Development of Social Projects in Social Organizations for Cor.INVITAE Corporation *

Author: Luisa Daniela Londoño García **

Key Words: social projects, social organizations, sustainability, development

Description:

This internship project was carried out at Cor.INVITAE Corporation with the purpose of strengthening the development and management of social projects in nonprofit organizations through support and advisory strategies based on the corporation's institutional capacities. To achieve this, a needs assessment process was conducted with social organizations in the municipality of Bucaramanga regarding project formulation and management.

The findings revealed the need to strengthen knowledge and skills in project formulation, the identification of funding sources, and resource management, as well as the need to consolidate operational guidelines to effectively implement the corporation's strategic lines of action. Based on these findings, two proposals were designed: the first focused on strengthening organizational capacities, partnership development, and the sustainability of social initiatives; and the second aimed at documenting and communicating social transformations through the voices and experiences of participating communities.

These proposals are grounded in the human development approach, the capabilities approach, and contributions from community empowerment theory, highlighting the role of Social Work in institutional strengthening, organizational sustainability, and the promotion of participatory processes aimed at collective well-being.

Dedicatoria y agradecimientos

A mi pareja Juan Manuel, quien fue un apoyo incondicional durante todo este proceso, quien me enseñó a ver el lado bueno de las cosas, a seguir adelante a pesar de las dificultades y, sobre todo, por demostrarme cómo Dios pone en el camino a las personas correctas.

A mi madre Solangel, quien ha sido mi principal admiración, gracias por enseñarme a vivir, gracias porque cada día que pasa veo de forma más clara todo el sacrificio que hiciste para que pudiera llegar a donde hoy estoy y ser la persona que soy, tus palabras y enseñanzas me acompañarán hasta el último de mis días.

A mi hermano Alex, quien me ha brindado constantemente su compañía y apoyo en esta nueva etapa de mi vida, gracias por ser esa persona a la que sé que siempre podré acudir.

A mi abuela María y a mi tío Nelson, quienes me vieron crecer y diariamente me cuidaron con inmenso amor.

A mis amigos, Cata, Ammy y Juanda, con quienes he compartido gran parte de los momentos más felices de mi vida, las risas a su lado las he atesorado inmensamente y espero continuar creando nuevos momentos.

Tabla de contenido

1. Identificación del contexto empresarial y necesidad de intervención	10
1.1. Aspectos institucionales	10
<i>1.1.1. Servicios</i>	<i>11</i>
<i>1.1.2. Misión</i>	<i>13</i>
<i>1.1.3. Visión</i>	<i>13</i>
<i>1.1.4. Estructura organizacional</i>	<i>14</i>
1.2. Contextualización del problema de intervención	16
<i>1.2.1 Descripción del problema</i>	<i>16</i>
1.2.1.1. Población objetivo	18
<i>1.2.2. Formulación del problema</i>	<i>19</i>
<i>1.2.3. Justificación</i>	<i>19</i>
2. Objetivos	19
3. Marco referencial	22
3.1. Antecedentes de los proyectos sociales	22
3.1.1. Marco conceptual	25
3.1.1.1. Proyectos sociales	25
3.1.1.2. Desarrollo sostenible	26
3.1.1.3. Bienestar social	26
3.1.1.4. Dignidad	27
3.1.1.5. Identidad cultural	27

3.1.1.6. Responsabilidad social	28
3.1.1.7. Sostenibilidad	28
3.1.1.8. Fortalecimiento	29
3.1.1.9. Capacidad	29
3.1.2. <i>Enfoques y teorías en torno a los Proyectos Sociales</i>	29
3.1.2.1 <i>Fundamentos teóricos de los proyectos sociales</i>	32
3.1.2.2. <i>Fundamentos metodológicos de los proyectos sociales</i>	34
3.1.3. <i>Los Proyectos sociales desde el Trabajo Social</i>	36
3.2. Marco normativo	39
3.3. Marco en el que trabaja la institución	41
3.3.1 <i>Rol del Trabajador Social en la institución</i>	41
4. Metodología en la práctica de intervención	43
5. Práctica en Cor.INVITAE	44
5.1. Primera fase: Identificación de necesidades en organizaciones sociales	44
5.2. Segunda fase: Análisis de condiciones y procesos internos de la corporación	54
5.3. Tercera fase: Elaboración de la propuesta	59
5.3.1. <i>“Tejiendo alianzas para la gestión de proyectos sociales”</i>	59
5.3.2. <i>“Ruta para la Construcción y Visibilización del Impacto Social”</i>	62
6. Evaluación crítica	67
7. Conclusiones	69
8. Bibliografía	72

Lista de figuras

<i>Figura 1. Logotipo de la corporación Cor.INVITAE.</i>	10
<i>Figura 2. Estructura organizacional de la corporación Cor.INVITAE.</i>	14
<i>Figura 3. Estructura para formular un proyecto social.</i>	35
<i>Figura 4: Población que atienden las instituciones encuestadas.</i>	47
<i>Figura 5: Áreas de necesidad para el desarrollo de proyectos sociales en las organizaciones encuestadas (opción múltiple).</i>	48
<i>Figura 6: Disposición de recursos técnicos para la formulación de proyectos.</i>	49
<i>Figura 7: Fuentes de recursos para proyectos (opción múltiple).</i>	50
<i>Figura 8: Necesidad de formación en áreas. (opción múltiple).</i>	52
<i>Figura 9. Representación gráfica de la propuesta.</i>	66

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Contenido del instrumento.</i>	45
<i>Tabla 2. Contenido de la entrevista.</i>	56
<i>Tabla 3. Plantilla borrador para la construcción de propuestas.</i>	60

Introducción

En la actualidad, las organizaciones sociales y entidades sin ánimo de lucro constituyen actores fundamentales en la atención de problemáticas sociales y en la promoción de procesos de desarrollo dentro de las comunidades. A través de proyectos e iniciativas orientadas al bienestar colectivo, estas organizaciones buscan responder a necesidades relacionadas con la pobreza, la exclusión, la educación, entre otros. No obstante, pese a la relevancia de su labor muchas enfrentan dificultades para dar continuidad a sus procesos debido a limitaciones técnicas, administrativas y financieras, especialmente en aspectos asociados con la formulación, gestión y seguimiento de proyectos sociales.

Para comprender esta problemática, el presente trabajo se fundamenta principalmente en el enfoque de desarrollo humano propuesto por Amartya Sen (1999), el cual plantea que el desarrollo trasciende el crecimiento económico y debe orientarse hacia la ampliación de oportunidades que permitan a las personas y colectivos incidir sobre sus propias condiciones de vida. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de las organizaciones sociales adquiere relevancia al favorecer mayores posibilidades de gestión, sostenibilidad e incidencia dentro de los territorios. En concordancia con ello, el presente trabajo tiene como objetivo fortalecer el desarrollo y la gestión de proyectos sociales en organizaciones sin ánimo de lucro mediante estrategias de acompañamiento y asesoría apoyadas en las capacidades institucionales de la corporación Cor.INVITAE, con el propósito de contribuir al mejoramiento de sus procesos organizativos y a la construcción de iniciativas socialmente sostenibles. Para ello, se planteó la identificación de necesidades relacionadas con la formulación y gestión de proyectos en organizaciones sociales, el análisis de las condiciones internas y capacidades institucionales de la corporación, así como la

elaboración de lineamientos orientados al acompañamiento y asesoría desde los aportes del Trabajo Social.

En cuanto a la estructura del documento, inicialmente se presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos; posteriormente se desarrollan los antecedentes y referentes teóricos, conceptuales y normativos que sustentan el proceso; seguidamente se expone la metodología implementada y los resultados obtenidos durante la práctica; y finalmente se presentan las propuestas construidas, junto con las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo realizado.

1. Identificación del contexto empresarial y necesidad de intervención

1.1. Aspectos institucionales

Figura 1. Logotipo de la corporación Cor.INVITAE.



Nota. Tomado de Cor.INVITAE (2026).

La corporación Cor.INVITAE es una organización sin ánimo de lucro en proceso de construcción, que surge en el año 2021 con miras a poner en marcha sus operaciones en el año 2026 a partir del interés común entre los profesionales que la conforman, con la intención de consolidar un escenario de trabajo colaborativo que permita aportar desde diferentes áreas del conocimiento a la sostenibilidad económica, social y ambiental, fortaleciendo la capacidad de incidencia en procesos de transformación social. Se encuentra ubicada en la calle 35 #19-41,

oficina 412, torre norte del Centro Empresarial La Triada, en la ciudad de Bucaramanga, Santander. Su constitución se orienta al propósito de aportar al desarrollo social mediante la generación de procesos investigativos, la promoción de estrategias dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y el fortalecimiento de la sostenibilidad económica y ambiental. En sus estatutos fijan como objeto social “facilitar espacios de investigación que propicien la sostenibilidad hacia el desarrollo como ciencia, con propósitos de transformación social”. (Cor.INVITAE, 2023).

Para el logro de su propósito, la corporación proyecta llevar a cabo diversas actividades orientadas a la generación y aplicación del conocimiento, mediante procesos de formación, investigación, divulgación académica y realización de trabajos con la población, así como, el establecimiento de alianzas con organizaciones sociales, académicas e institucionales, y la participación en espacios que viabilicen el intercambio de saberes.

Se destaca que los socios fundadores de Cor.INVITAE plantean un compromiso con la generación de conocimiento, orientado a traducirse en acciones concretas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, teniendo como ejes orientadores la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad social y el desarrollo territorial. En este sentido, la corporación aspira a consolidarse como un espacio de articulación entre la investigación y la acción social, promoviendo iniciativas que aporten al desarrollo sostenible.

1.1.1. Servicios

A partir de su objeto social, Cor.INVITAE asume el compromiso de ofrecer un conjunto de servicios orientados al fortalecimiento de las organizaciones sociales. En su corta trayectoria, la corporación ha trabajado en la elaboración de material dirigido a aportar herramientas y conocimientos a la población interesada. Dentro de sus líneas de acción, resulta relevante el

acompañamiento a actores comprometidos con el desarrollo humano y social, especialmente en aspectos relacionados con la formulación, gestión y seguimiento de iniciativas sociales y planes de negocio.

La línea de trabajo orientada a proyectos sociales contempla una asesoría integral para su diseño y desarrollo con responsabilidad social, abarcando procesos de diagnóstico, identificación de necesidades, formulación, planeación y gestión, mediante el uso de herramientas y metodologías acordes con las exigencias de los organismos de financiación y cofinanciación, las dinámicas del contexto y los desafíos propios de una realidad social cada vez más compleja. Asimismo, incluye servicios de orientación en la construcción de presupuestos, análisis financiero básico, identificación de fuentes de financiación, elaboración de cronogramas, diseño de indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación. De igual manera, brinda acompañamiento en procesos de administración, coordinación y elaboración de informes técnicos relacionados con el desarrollo y ejecución de estas propuestas, así como en la construcción de informes institucionales en materia ambiental, social y de sostenibilidad.

Además, la corporación plantea nuevas líneas de acción que se desarrollarán paulatinamente a partir de 2026, orientadas a procesos de formación en áreas trabajadas por sus asociados, tales como contabilidad ambiental, informes empresariales de sostenibilidad y responsabilidad social, formación axiológica, entre otras. Para este propósito, la entidad planea ofrecer espacios formativos como seminarios, diplomados y capacitaciones, junto con asesorías enfocadas en la aplicación de estos conocimientos y en la reflexión sobre la importancia de la educación en la construcción de prácticas socialmente responsables.

Ante el deseo de dar inicio a actividades de servicio a la población mediante procesos virtuales y presenciales a mediados de 2026 e implementar de manera progresiva las líneas que se

han planteado como prioritarias para Cor.INVITAE, atendiendo las necesidades en el marco de las políticas del Desarrollo nacional y regional, la asamblea general efectuada en 2026 aprobó la incorporación de cinco profesionales en Trabajo Social recién egresados como asociados de la corporación, por sus soportes en las temáticas que la organización ha priorizado, lo cual se encuentra en proceso de formalización y legalización estatutaria.

En aras iniciar la proyección y reconocimiento social de la corporación, por su aporte investigativo, se está trabajando en la vinculación a Minciencias, en el IntituLac, el GrupLAC, y el CvLac de los socios, con un grupo de investigación y dos líneas de investigación pertinentes a las líneas de trabajo. Con igual fin, se está proyectando la edición de una Revista, con los trabajos escritos de los socios, como medio de difusión que le aporten a la comunidad.

1.1.2. Misión

Promover aprendizajes que impacten las actitudes de empresarios, trabajadores, funcionarios públicos y clase política hacia el logro de personas socialmente responsables y comprometidas con la sostenibilidad del desarrollo; mediante la socialización de los resultados de investigación que complementen los saberes adquiridos en la educación formal, con alto compromiso en la búsqueda de un auténtico desarrollo socio-humano, aportando a la formación de seres humanos íntegros, enfocados en toda la dimensión educativa, desde las bases del saber, la primera infancia, hasta el ser profesional. (Cor.INVITAE, 2023).

1.1.3. Visión

Cor.INVITAE en el 2035 por sus aportes de nuevo conocimiento sobre la Sostenibilidad del Desarrollo y Responsabilidad Social, será referente para las poblaciones que procuran avanzar como sociedades más justas, resilientes y comprometidas con estándares de vida,

con bienestar y calidad, en un equilibrio entre sociedad, naturaleza y economía.

(Cor.INVITAE, 2023).

1.1.4. Estructura organizacional

La corporación se encuentra organizada en diferentes estamentos. Como eje central, se encuentra el Estamento directivo, encargado de orientar la toma de decisiones, definir los lineamientos y normativas institucionales para garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la corporación. A partir de este estamento central se desprenden cinco departamentos que permiten el desarrollo de las distintas actividades de la organización.

Figura 2. Estructura organizacional de la corporación Cor.INVITAE.



Nota. Tomado de Cor.INVITAE (2026).

- El departamento de contabilidad y finanzas tiene como función principal la gestión de la información económica de la corporación. Entre sus responsabilidades se encuentra el manejo de ingresos, presupuestos, control de gastos y, en general, la administración de todos los procesos relacionados con la planificación y el seguimiento financiero de la organización.

- El departamento de formación y capacitación se encarga del diseño, organización y ejecución de actividades formativas promovidas por la corporación, tales como seminarios, diplomados y capacitaciones dirigidas a organizaciones sociales, profesionales y actores comunitarios, en temas de trascendencia para la sostenibilidad del desarrollo socio humano en los territorios. A este departamento está adscrito el programa de gestión de proyectos, en el cual se desarrollarán procesos de formulación, asesoría y acompañamiento en la ejecución de proyectos sociales, que será ofertado a organizaciones sociales existentes y en creación.

- El departamento de capital humano se orienta a la gestión y fortalecimiento del talento humano de la corporación, abarcando procesos relacionados con la selección, formación y desarrollo de las personas que hacen parte de la organización, con el fin de garantizar el un clima organizacional cohesionado para un funcionamiento armónico institucional, así como promover el crecimiento cognitivo del personal vinculado con la corporación como parte del desarrollo profesional y humano, y fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del sistema social Cor.INVITAE.

- El departamento de extensión y desarrollo social tiene como propósito promover la articulación directa con las comunidades y organizaciones sociales. Desde esta área se proyectan intervenciones sociales, actividades comunitarias, eventos orientados a la generación de bienestar y procesos de acompañamiento a organizaciones sociales, juntas de acción comunal y otros actores territoriales. En este espacio se ubica el rol del Trabajo Social dentro de la corporación, al tratarse del área más directamente vinculada con el trabajo en territorio y el relacionamiento con las comunidades. Sin embargo, el ejercicio académico no se limitó exclusivamente a este departamento, ya que también se desarrollaron apoyos en otros procesos internos, especialmente en tareas administrativas y operativas que surgieron de manera transversal.

- El departamento de investigación y divulgación se orienta a la producción y difusión de conocimiento relacionado con las temáticas de trabajo de la corporación. Dentro de sus proyecciones se contempla la creación de una revista institucional que funcione como órgano de divulgación de investigaciones, experiencias y reflexiones académicas, así como la consolidación de un grupo de investigación que fortalezca el análisis y la generación de conocimiento en el campo social.

1.2. Contextualización del problema de intervención

1.2.1 Descripción del problema

En la actualidad, las organizaciones sin ánimo de lucro enfrentan importantes dificultades para cumplir con sus objetivos, especialmente debido a las limitaciones financieras que afectan su capacidad de acción. Aunque históricamente han desempeñado un papel fundamental en la atención de problemáticas sociales y en la promoción del bienestar colectivo, hoy ven restringida su labor ante la disminución de los recursos disponibles para el desarrollo de sus iniciativas.

Una de las principales causas de esta situación es la transformación en las dinámicas de financiamiento, particularmente la reducción del apoyo por parte de grandes empresas privadas. Estas que anteriormente constituían una fuente significativa de recursos, han optado en muchos casos por crear sus propias fundaciones o programas de responsabilidad social, disminuyendo así el financiamiento dirigido a organizaciones sociales independientes.

Si bien en el ámbito internacional existen organismos de cooperación que destinan recursos a proyectos sociales en países en vía de desarrollo, el acceso a estos fondos exige la formulación de propuestas con altos estándares técnicos, coherencia metodológica y viabilidad financiera. En este sentido, se identifica una dificultad relevante en la falta de acompañamiento técnico

especializado, situación que representa un obstáculo para que muchas organizaciones estructuren iniciativas competitivas y accedan a dichas oportunidades de financiamiento.

A esta situación se suman factores estructurales como la limitada disponibilidad de recursos nacionales para la inversión social, lo que incrementa la dependencia de la cooperación internacional. No obstante, los requisitos exigidos por las entidades financiadoras, junto con la priorización de organizaciones con mayor trayectoria y capacidad técnica, generan una desventaja para aquellas de menor tamaño o con menor nivel de consolidación institucional. Estas condiciones profundizan las brechas dentro del sector social y evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades internas de las organizaciones para mejorar su acceso a recursos y sostenibilidad. A nivel nacional, más del 50% de las organizaciones sociales presentan dificultades para sostener sus operaciones en el tiempo (Compartamos con Colombia, 2025), debido a diversos factores entre los que se destacan la dependencia de fuentes de financiamiento que, tras un periodo determinado, dejan de generar ingresos, la ausencia de procesos de planificación estratégica y las debilidades en la medición del impacto de sus intervenciones, lo que dificulta la visibilización y el posicionamiento de sus resultados. En consecuencia, se configura un escenario en el que muchas iniciativas dependen de recursos inmediatos o de corto plazo, lo que incrementa su vulnerabilidad y limita su proyección dentro del sector social.

En este contexto, resulta pertinente señalar que la corporación Cor.INVITAE se encuentra actualmente en una fase inicial de consolidación institucional, como parte de este proceso, la corporación avanza en el diseño de contenidos formativos, tales como diplomados y programas orientados a la elaboración de informes de sostenibilidad y responsabilidad social, con el propósito de ofrecer herramientas técnicas a organizaciones y actores sociales interesados en fortalecer sus procesos de gestión. En este sentido, el presente trabajo busca aportar elementos de análisis e

investigación que contribuyan tanto al diseño de dichos contenidos como al fortalecimiento de las capacidades institucionales necesarias para que, en el futuro, la corporación pueda ofrecer procesos de asesoría y acompañamiento en la formulación y gestión de proyectos sociales.

1.2.1.1. Población objetivo

Es importante precisar que el presente apartado no hace referencia a organizaciones con las que se haya desarrollado un proceso de intervención o acompañamiento, dado que la corporación Cor.INVITAE aún no ha iniciado formalmente sus operaciones. En este sentido, la información aquí expuesta corresponde a la identificación de la población con la cual se proyecta trabajar en etapas posteriores, en el marco del desarrollo de sus líneas de acción.

Bajo esta lógica, se tiene como población objetivo a organizaciones sociales y comunitarias, así como por entidades del denominado tercer sector, ubicadas en el municipio de Bucaramanga. Organizaciones que, en muchos casos, desarrollan iniciativas de carácter social en sus territorios, pero enfrentan limitaciones en el acceso a herramientas técnicas y metodológicas que fortalezcan la planificación y gestión de sus proyectos.

Dentro de este grupo se incluyen diferentes tipos de organizaciones, tales como fundaciones, corporaciones, asociaciones y otras formas organizativas de la sociedad civil. Asimismo, se consideran agrupaciones de base comunitaria, como juntas de acción comunal y colectivos ciudadanos que ejecutan iniciativas orientadas al desarrollo social en sus territorios. Por lo cual, el fortalecimiento de sus capacidades organizativas y técnicas resulta fundamental para mejorar la planificación y el impacto de los proyectos que implementan en beneficio de sus comunidades.

1.2.2. Formulación del problema

A partir de lo anterior, surge la necesidad de analizar estrategias que permitan fortalecer la formulación y gestión de proyectos dentro de las organizaciones de carácter social, mediante procesos de asesoría, acompañamiento y fortalecimiento institucional que contribuyan a mejorar su capacidad para acceder a fuentes de financiamiento y ejecutar iniciativas con mayor impacto social. En este contexto, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la gestión de proyectos sociales en organizaciones de carácter social que trabajan con comunidades en situación de vulnerabilidad?

1.2.3. Justificación

En Colombia, el panorama social continúa marcado por altos niveles de desigualdad, pobreza, exclusión y vulneración de derechos. De acuerdo con el Banco Mundial (2025), el país presenta uno de los índices de desigualdad más elevados del mundo, con un coeficiente de Gini de 54,4 %, ubicándose en el quinto lugar a nivel global después de Sudáfrica, Namibia, Botswana y Eswatini. Este indicador evidencia que la distribución del ingreso es profundamente desigual, de modo que una proporción reducida de la población concentra gran parte de la riqueza, mientras que amplios sectores enfrentan dificultades para acceder a condiciones de vida dignas, trascendiendo la dimensión económica, ya que la desigualdad se manifiesta también en el acceso limitado a servicios y oportunidades fundamentales, tales como la educación, la salud, la vivienda y el trabajo digno. En consecuencia, amplios grupos poblacionales permanecen en condiciones de vulnerabilidad estructural, lo que hace necesario el desarrollo de estrategias e intervenciones que contribuyan a reducir estas brechas y a promover procesos de inclusión social.

En este contexto, los proyectos sociales adquieren una relevancia significativa, pues constituyen una herramienta clave para la implementación de acciones orientadas al mejoramiento

de las condiciones de vida de las comunidades (Candamil y López, 2004). Su adecuada formulación, gestión y evaluación permite orientar de manera estratégica los recursos disponibles, optimizar las intervenciones y generar impactos sostenibles en los territorios donde se desarrollan. No obstante, al enfrentar dificultades relacionadas con la falta de conocimientos técnicos y metodológicos, se limita su capacidad para estructurar propuestas sólidas, acceder a fuentes de financiamiento y garantizar la sostenibilidad de las iniciativas que promueven. En consecuencia, se reduce su potencial para responder de manera efectiva a las problemáticas sociales que buscan atender, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales y promover procesos de acompañamiento técnico que contribuyan al desarrollo de propuestas más viables, pertinentes y sostenibles.

En este sentido, la asesoría especializada en formulación y gestión de proyectos sociales se configura como una estrategia relevante, ya que contribuye a fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y aumentar las posibilidades de acceso a programas de financiación. Asimismo, este tipo de procesos favorece el desarrollo de intervenciones más pertinentes y con mayor impacto social, al tiempo que promueve prácticas organizacionales orientadas por principios de responsabilidad social y sostenibilidad.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, este tipo de iniciativas adquiere especial importancia, ya que la disciplina se orienta a la promoción del bienestar social, la garantía de los derechos y el fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales para transformar sus realidades (Federación Internacional de Trabajadores Sociales, s.f). En este sentido, el acompañamiento técnico a organizaciones sociales en procesos de formulación y gestión de proyectos puede convertirse en un escenario estratégico de intervención profesional.

Bajo estas consideraciones surge la corporación Cor.INVITAE, entidad que aspira a consolidarse como un espacio de apoyo para el fortalecimiento técnico de las organizaciones del tercer sector. A través de procesos de formación, asesoría y acompañamiento, la corporación busca contribuir al desarrollo de iniciativas más sólidas, sostenibles y con mayor capacidad de impacto en las comunidades. En este sentido, el presente trabajo resulta pertinente, ya que aporta elementos de análisis e investigación que permiten comprender las necesidades existentes en torno a la formulación de proyectos sociales y a partir de ello orientar la construcción de estrategias de asesoría que fortalezcan las capacidades de las organizaciones. De esta manera, se espera contribuir no solo al fortalecimiento institucional de Cor.INVITAE, sino también al desarrollo de herramientas que faciliten a las organizaciones sociales acceder a recursos, mejorar la planificación de sus intervenciones y ampliar su capacidad para generar transformaciones sociales en contextos de vulnerabilidad.

2. Objetivos

General

Fortalecer el desarrollo y la gestión de proyectos sociales en organizaciones sin ánimo de lucro, mediante estrategias de acompañamiento y asesoría apoyadas en las capacidades institucionales de la corporación Cor.INVITAE, con el fin de contribuir al mejoramiento de sus procesos organizativos y a la generación de iniciativas socialmente sostenibles.

Específicos

Establecer las necesidades presentes en materia de formulación y gestión de proyectos sociales en organizaciones sin ánimo de lucro a miras de fortalecer y priorizar las líneas de orientación permanente desde Cor.INVITAE.

Analizar las condiciones internas y los procesos actuales de la corporación Cor.INVITAE relacionados con la formulación, ejecución y evaluación de proyectos sociales, con el fin de comprender su capacidad institucional para ofrecer acompañamiento.

Elaborar lineamientos que orienten la asesoría y el acompañamiento a organizaciones sociales en el diseño y gestión de proyectos, incorporando aportes de Trabajo Social como disciplina facilitadora y orientadora en el proceso.

3. Marco referencial

3.1. Antecedentes de los proyectos sociales

Los proyectos han adquirido un papel central en los procesos de desarrollo de las naciones, en la medida en que permiten organizar y orientar recursos hacia la solución de problemáticas específicas y la promoción del bienestar colectivo. Tanto en el ámbito estatal como en el privado, la formulación y ejecución de proyectos se ha consolidado como un mecanismo de planificación que estructura la manera en que los países diseñan e implementan acciones en los campos social, económico y político. En este contexto, los proyectos sociales se configuran como instrumentos estratégicos para atender necesidades de poblaciones en situación de vulnerabilidad, reducir brechas sociales y promover procesos de inclusión y desarrollo (Baca y Herrera, 2016).

En el ámbito internacional, uno de los antecedentes más relevantes en la promoción de proyectos de desarrollo en América Latina fue la Alianza para el Progreso, un programa de cooperación económica y social impulsado por el gobierno de Estados Unidos durante la administración del presidente John F. Kennedy en 1961.

Este programa buscaba promover el crecimiento económico, la modernización institucional y la mejora de las condiciones de vida en los países latinoamericanos, por medio de inversiones en áreas como educación, salud, vivienda e infraestructura. No obstante, este plan

también responde a intereses geopolíticos propios en el contexto de la Guerra Fría (Rojas, 2010), particularmente con el propósito de contener la expansión de la naciente influencia del comunismo en la región. La política de Estados Unidos se enfocaba en consecuencia, en mantener en el continente americano (norte, centro y sur) la economía de mercado, por lo que los países que recibían apoyo económico debían adoptar reformas políticas, económicas y sociales alineadas con los intereses estratégicos de Estados Unidos en su control geopolítico, siendo paralelamente, un instrumento de dominación.

Sin embargo, para garantizar la adecuada administración de esos recursos externos y la efectividad de las intervenciones, se hizo evidente la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de los países latinoamericanos en materia de planificación y gestión de proyectos. Como respuesta a esta necesidad, se creó el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), organismo dependiente de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Desde su creación, el ILPES ha tenido como objetivo apoyar a los gobiernos y a diversas instituciones en el fortalecimiento de sus capacidades de planificación, mediante procesos de formación, investigación y asistencia técnica en la formulación, evaluación y gestión de proyectos de desarrollo (CEPAL, s.f.). En este sentido, en su génesis el ILPES tuvo como propósito capacitar a países en vías de desarrollo para que sus proyectos cumplieran con las necesidades de quien los financia, Estados Unidos, lo que se traduce en un apoyo económico condicionante y por ende de dependencia.

Pese a que los antecedentes históricos mencionados permiten comprender el origen y la consolidación de la planificación de proyectos sociales en América Latina, resulta necesario abordar en el contexto actual la gestión de proyectos sociales desde la perspectiva de las

organizaciones que los implementan. Es importante tener presente que, al momento de realizar la búsqueda de literatura relacionada con los obstáculos que enfrentan las organizaciones sociales para formular y ejecutar proyectos, se encontró que la información disponible sobre este tema es limitada. No obstante, fue posible identificar como problemática recurrente las dificultades en el acceso a fuentes de financiación (Valero, 2024), así como a las exigencias previas de formulación que estos procesos implican. En este sentido, se evidencia que muchas organizaciones, como se desarrollará más adelante, no cuentan con los recursos humanos, logísticos y administrativos suficientes para llevar a cabo adecuadamente dicha tarea.

Ahora, si bien existen múltiples fuentes de financiación, el acceso a estos recursos resulta complejo y con varias limitaciones. En el caso de las donaciones empresariales destinadas al cumplimiento de objetivos de responsabilidad social, se observa que algunas empresas han optado por crear sus propias fundaciones u organizaciones a través de las cuales ejecutan directamente sus proyectos sociales (Fundación de Desarrollo Institucional para las Organizaciones Sociales y Fundación Promigas, s.f.), lo que ha reducido significativamente la financiación dirigida a iniciativas de terceros, limitando las oportunidades de acceso a recursos para organizaciones sociales independientes. Un ejemplo de esta situación en el país se evidencia a través de empresas como el Grupo SURA, Bancolombia o Nutresa, quienes han creado sus propias fundaciones, Fundación SURA, Fundación Bancolombia y Fundación Nutresa, donde se canaliza directamente el presupuesto destinado al criterio de responsabilidad social mediante ejes de educación, desarrollo comunitario y territorial.

En el caso de los préstamos y líneas de crédito ofrecidas por entidades financieras, disponen de diferentes instrumentos y programas orientados al apoyo de iniciativas en diversos sectores, no obstante, el acceso a estos recursos suele representar un desafío significativo, especialmente para

los proyectos de carácter social, ya que muchas organizaciones no cuentan con garantías suficientes o un respaldo financiero ni historial crediticio que les permita cumplir con los requisitos exigidos por estas instituciones (Espinosa et al, 2025).

A esto se suma que, en aquellos casos en los que los proyectos sociales no generan retornos económicos directos o inmediatos, como ocurre en iniciativas desarrolladas en contextos comunitarios, procesos de intervención con población en situación de vulnerabilidad e iniciativas de promoción educativa, se incrementa la percepción de riesgo por parte de las entidades financiadoras, lo que limita aún más las posibilidades de acceso a este tipo de financiación. Sin embargo, esta lectura no contempla que este tipo de proyectos también puede generar beneficios indirectos para las organizaciones que los financian, especialmente en términos de visibilización, posicionamiento institucional y fortalecimiento de su imagen dentro de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En este sentido, aunque no exista un retorno económico inmediato, sí se configura un valor asociado al reconocimiento público de la entidad y a la proyección de su marca.

3.1.1. Marco conceptual

3.1.1.1. Proyectos sociales. - Si bien el eje central del presente trabajo son los proyectos sociales, al momento de realizar la búsqueda no se encontró un autor u organismo que definiera específicamente qué es un proyecto social, no obstante, se encontraron algunas aproximaciones desde el concepto principal de “proyecto”, según la Escuela Superior de Administración Pública (como se citó en Candamil y López, 2004), el proyecto es definido como una propuesta de acción planificada con el objetivo de intervenir una situación problemática con el fin de generar cambios o mejoras en esa realidad. Dichas iniciativas pueden surgir a partir de necesidades y condiciones políticas, culturales, económicas, ambientales, etc., que afectan el bienestar de los individuos y por

ende requieren ser abordadas. En este sentido, un proyecto social puede entenderse como una iniciativa organizada y planificada orientada a intervenir problemáticas que afectan el bienestar de una comunidad o grupo de personas, generando un cambio en las condiciones de vida mediante acciones estructuradas.

3.1.1.2. Desarrollo sostenible. - De acuerdo con el Informe Brundtland (Naciones Unidas, 1987), el desarrollo sostenible se define como aquel proceso que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Este planteamiento propone un equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medio ambiente, reconociendo que el desarrollo no puede entenderse únicamente desde una perspectiva económica. En este sentido, el desarrollo sostenible implica orientar las acciones y políticas hacia la construcción de soluciones duraderas que respondan a las necesidades actuales de la sociedad, lo que a su vez supone trascender intervenciones de carácter inmediato o asistencialista y promover estrategias que fortalezcan las capacidades de las comunidades, protejan los recursos naturales y culturales y favorezcan procesos de transformación social sostenidos en el tiempo. Desde esta perspectiva, las comunidades no deben ser entendidas únicamente como beneficiarias de las intervenciones, sino como actores fundamentales en la construcción de alternativas de desarrollo que respeten su identidad, potencien sus saberes y fortalezcan su autonomía.

3.1.1.3. Bienestar social. - En relación con lo anterior, el bienestar social constituye uno de los objetivos centrales de las intervenciones orientadas al desarrollo. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) señala que el bienestar es un estado positivo determinado por factores sociales, económicos y ambientales que permiten a las personas y a las colectividades desenvolverse con sentido y propósito. Desde esta perspectiva, el bienestar social no se limita

únicamente a la satisfacción de necesidades básicas, sino que implica la posibilidad de acceder a condiciones de vida dignas, oportunidades de desarrollo y participación activa dentro de la sociedad. En este contexto, las organizaciones sociales desempeñan un papel importante al promover iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades, especialmente de aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

3.1.1.4. Dignidad. - Dentro de estos procesos, el principio de dignidad adquiere una relevancia fundamental como base ética de la intervención social. Santiago (2022, citado en Ruhl, 2024) plantea que la dignidad constituye una cualidad inherente a todo ser humano que exige el reconocimiento y respeto de su vida, su libertad, sus derechos y sus capacidades. Orientar las acciones desde este principio implica reconocer a las personas y comunidades no únicamente como receptoras de ayuda, sino como sujetos de derechos con voz, capacidad de decisión y potencial para participar activamente en los procesos que buscan mejorar sus condiciones de vida. De esta manera, la dignidad contribuye a evitar enfoques asistencialistas y promueve intervenciones más participativas, inclusivas y orientadas al fortalecimiento de las capacidades comunitarias.

3.1.1.5. Identidad cultural. - Asimismo, en el desarrollo de proyectos sociales resulta fundamental considerar la identidad cultural de las comunidades con las que se trabaja. Molano (2007) señala que la identidad cultural puede entenderse como el sentido de pertenencia que comparten los miembros de una comunidad a partir de valores, prácticas, tradiciones y creencias comunes. Este proceso no es estático, sino dinámico, ya que se construye y transforma continuamente a partir de las experiencias colectivas y de las interacciones sociales. En este sentido, el reconocimiento de la identidad cultural permite que las intervenciones sociales sean más pertinentes y acordes con las realidades de los territorios, evitando la imposición de modelos externos y favoreciendo la participación activa de las comunidades en la construcción de

soluciones a sus propias problemáticas.

3.1.1.6. Responsabilidad social. - La responsabilidad social, según Schwalb y Malca (2005, citado en Uribe et al., 2018), se entiende como una filosofía organizacional que implica considerar de manera consciente los efectos que las decisiones y acciones generan sobre el entorno social y ambiental. Asumir este enfoque implica proyectar intervenciones que no se limiten únicamente a responder a emergencias o a paliar necesidades inmediatas, sino que busquen generar transformaciones sostenibles, fortaleciendo las capacidades de las comunidades y promoviendo al mismo tiempo el respeto por la cultura y el medio ambiente. Desde esta perspectiva, aunque guarda semejanzas con el enfoque de desarrollo sostenible en cuanto a la necesidad de superar prácticas asistencialistas, proteger los recursos sociales y naturales y otros puntos, la responsabilidad social se consolida principalmente como un principio ético que orienta la actuación de las organizaciones a través del enfoque de acción sin daño, el cual propone diseñar y ejecutar proyectos sociales con una visión preventiva que permita evitar posibles impactos negativos y garantizar que las intervenciones contribuyan a la construcción de procesos de desarrollo más justos y equitativos.

3.1.1.7. Sostenibilidad. - La sostenibilidad, en el tema de desarrollo se debe entender en la necesidad de mantener un equilibrio dinámico y sistemático entre las dimensiones o el medio que garantiza la vida humana, naturaleza, sociedad y economía, en el marco de un conjunto de relaciones o complejidad que se traduce en un ambiente necesario que sustenta la vida. La sostenibilidad se evidencia en las condiciones naturales, sociales y económicas que en su complejidad de relaciones (Medioambiental), viabilizan la permanencia de la vida humana en condiciones de calidad, dignidad, bienestar social e identidad cultural. (Mantilla et al., 2019).

3.1.1.8. Fortalecimiento. - De acuerdo con Montero (2006), el fortalecimiento puede entenderse como un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad, grupos organizados o actores interesados buscan promover transformaciones frente a situaciones que afectan su realidad social. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento no se limita únicamente al acceso a recursos o conocimientos técnicos, sino que también implica potenciar capacidades organizativas, participativas y de incidencia que permitan a las comunidades y organizaciones asumir un papel más activo en la construcción de soluciones.

3.1.1.9. Capacidad. - el concepto de capacidad adquiere relevancia al comprender que las organizaciones sociales no dependen únicamente de los recursos con los que cuentan, sino también de sus posibilidades reales para actuar, tomar decisiones e incidir en sus contextos. En este sentido, la capacidad se relaciona con “la habilidad que poseen las personas para realizar acciones o alcanzar condiciones de vida que consideran valiosas según sus propias concepciones y razones” Sen (1993, como se citó en Indabera, 2017). En relación con lo anterior, el fortalecimiento mencionado previamente se articula con el desarrollo de capacidades, en la medida en que busca potenciar las habilidades organizativas, técnicas y participativas de las organizaciones sociales, ampliando sus posibilidades de acción, sostenibilidad e incidencia frente a las problemáticas presentes en sus territorios.

3.1.2. Enfoques y teorías en torno a los Proyectos Sociales

La necesidad de avanzar en un desarrollo ordenado y con propósitos definidos, que asegure la vida en el planeta, con mejoramiento de condiciones sociales y permanencia de la naturaleza con capacidad productiva, ha motivado la gestión de proyectos de inversión privada y social como herramientas estratégicas que posibilita alcanzar los objetivos y metas del desarrollo. (Baca y Herrera, 2016)

El concepto de desarrollo sostenible surge como respuesta a las tensiones entre crecimiento económico, preservación ambiental y equidad social y encuentra en el Informe Brundtland (1987) uno de sus referentes más influyentes. Este documento, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, definió el desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. En este sentido, la sostenibilidad no se limita a la dimensión ambiental, sino que integra de manera articulada lo social, lo económico y lo ecológico, proponiendo un equilibrio entre la satisfacción de las demandas actuales y la protección de las posibilidades de las generaciones venideras.

A diferencia de otras perspectivas centradas únicamente en el crecimiento económico o en la atención inmediata de necesidades, este enfoque plantea la necesidad de equilibrar tres dimensiones interdependientes: la social, la económica y la ambiental. En el contexto colombiano, donde si bien a lo largo de los años ha ido disminuyendo, los altos índices de desigualdad, pobreza y exclusión (DANE, 2025) limitan el acceso a derechos fundamentales, este paradigma permite comprender los proyectos sociales no solo como intervenciones puntuales, sino como procesos estratégicos capaces de transformar realidades y generar bienestar a largo plazo. Trabajar bajo este enfoque implica reconocer que los proyectos deben ser eficaces, sostenibles y respetuosos con las comunidades, garantizando la dignidad de las personas, fortaleciendo capacidades locales y cuidando los recursos naturales y culturales.

No obstante, aunque que el concepto de desarrollo sostenible constituye un avance frente a modelos centrados exclusivamente en el crecimiento económico, aún enfrenta tensiones conceptuales y prácticas, puesto que tal y como lo plantea (Escobar, 2014), el concepto de desarrollo ha estado históricamente ligado a concepciones occidentales que definen qué significa

el “progreso” o “desarrollo”, imponiendo modelos que no suelen reconocer la diversidad cultural y los saberes locales. Este contexto puede convertir el desarrollo en un instrumento que reproduce relaciones de poder, donde los cooperantes establecen cómo las comunidades deben organizar sus procesos sociales y económicos, pero también definen sobre qué se financia con base en sus prioridades, orillando a las organizaciones solicitantes a ajustarse a estas agendas para poder recibir recursos y desplazando las necesidades locales.

Adicionalmente, pese a su énfasis en la sostenibilidad, muchos proyectos continúan operando bajo lógicas que privilegian los indicadores cuantitativos y los resultados a corto plazo, dejando de lado dinámicas comunitarias, culturales y territoriales. Lo que plantea el reto de transitar hacia modelos de desarrollo que no solo busquen eficiencia, sino que reconozcan la autonomía de las comunidades y promuevan transformaciones estructurales orientadas a la equidad social.

Teniendo esto en cuenta, no se pretende “satanizar” a los organismos de cooperación internacional, puesto que más allá del acceso a recursos económicos, también ofrece oportunidades inmateriales significativas como el intercambio de conocimientos o la posibilidad de establecer alianzas estratégicas que permitan la continuidad de los procesos, sino que se espera brindar un panorama más completo, de manera que no se desconozca la posibilidad de dinámicas de poder desiguales.

De hecho, aunque se ha pretendido entender el desarrollo de las naciones de una manera diferente, se sigue dependiendo de la racionalidad económica liberal, llevada hoy hacia la globalización, en la que el poder recae en la economía especulativa con una elevada tendencia a los grandes monopolios y poder mercantil, dejando en segundo plano las condiciones medio ambientales, naturaleza y sociedad; en consecuencia, el concepto de desarrollo es más que

satisfacer necesidades generacionalmente, cuando las necesidades son manipuladas por un sistema de consumismo, no se satisfacen necesidades, sino gustos y caprichos profundizados con estrategias de neuromarketing, un desarrollo auténtico es el que asegura la supervivencia, en condiciones de vida de calidad, dignidad, bienestar social e identidad cultural, (Mantilla, et al., 2019), en lo cual los proyectos sociales y socialmente responsables tienen relevancia.

En efecto, los proyectos que en su ejecución respondan a los objetivos y metas trazadas, alineados con los objetivos de la sostenibilidad del desarrollo de las naciones, los convierten en instrumentos infalibles para avanzar en dicho desarrollo. Los proyectos sociales por su esencia conducen prácticas que se centran en procesos que el interés del capital especulativo no realiza o por no ser de su interés, como es el bienestar individual y colectivo de las poblaciones, la conservación de la naturaleza y mantenimiento del ambiente; por ende, si se desea avanzar en una sociedad de bienestar, justa, equitativa y cohesionada por el bien común, los proyectos sociales, en el marco de la sostenibilidad y la responsabilidad social, son fundamentales (Fragoso, 2025).

3.1.2.1 Fundamentos teóricos de los proyectos sociales

Desde las Ciencias Sociales, los proyectos sociales se entienden, de manera general, como herramientas clave para la planificación y organización de intervenciones orientadas a la transformación de las realidades sociales. En cuanto a los enfoques utilizados en su desarrollo, uno de los más relevantes es el enfoque del Desarrollo Humano propuesto por Amartya Sen (1999), el cual representó un cambio significativo frente a las concepciones tradicionales del desarrollo centradas exclusivamente en el crecimiento económico. Este enfoque plantea que el desarrollo debe entenderse como un proceso orientado a ampliar las capacidades y libertades de las personas, permitiéndoles acceder a oportunidades que favorezcan una vida digna en dimensiones fundamentales como la salud, la educación y la participación social. Su influencia ha sido

determinante en la construcción de nuevas perspectivas sobre el desarrollo, sirviendo como sustento conceptual para iniciativas promovidas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, organismo que impulsa estrategias orientadas a la reducción de la pobreza, la disminución de las desigualdades y la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Bedoya, 2010).

En relación con lo anterior, la teoría del Capital Social desarrollada por Robert Putnam (1993) permite ampliar esta comprensión al destacar la importancia que tienen las redes de confianza, la cooperación y la participación comunitaria dentro de los procesos de transformación social. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de las comunidades y organizaciones no depende únicamente de recursos económicos o capacidades técnicas, sino también de la construcción de vínculos sociales y dinámicas colectivas que favorezcan la acción conjunta frente a problemáticas comunes. En este sentido y bajo la lógica de que “un elevado stock de capital social está siempre asociado a mejores resultados sociales, políticos y económicos” (Urteaga, 2013), las organizaciones sociales desempeñan un papel fundamental, ya que actúan como espacios de articulación entre las necesidades de las comunidades y las iniciativas orientadas al bienestar social, impulsando proyectos, gestionando recursos y promoviendo procesos participativos que contribuyen a ampliar las oportunidades de desarrollo para poblaciones en situación de vulnerabilidad.

No obstante, para que esta labor pueda sostenerse y generar mayores niveles de incidencia, resulta necesario fortalecer las capacidades institucionales y organizativas de dichas entidades. De esta manera, el fortalecimiento organizacional se convierte en una estrategia que no solo mejora la planificación y ejecución de intervenciones, sino que también favorece la consolidación de redes

comunitarias, la participación social y la generación de acciones orientadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

En concordancia con lo anterior, el empoderamiento adquiere gran relevancia, pues tal y como lo propone Julian Rappaport, es mediante este proceso que las personas, organizaciones o comunidades logran ejercer un mayor control sobre sus vidas (como se citó en Silva y Martínez, 2004). Desde esta visión, el empoderamiento no se entiende como algo otorgado externamente, sino como un proceso mediante el cual las personas o grupos fortalecen su capacidad para influir y transformar su propia realidad a partir de sus necesidades y contextos específicos, pudiendo apoyarse en actores externos que faciliten herramientas y recursos para que sean los protagonistas de los procesos orientados a mejorar sus condiciones de vida y transformar su entorno.

3.1.2.2. Fundamentos metodológicos de los proyectos sociales

Existen una serie de pasos que orientan el proceso de formulación de proyectos sociales, los cuales permiten organizar de manera lógica y coherente cada uno de sus componentes. Si bien estos elementos pueden variar según la metodología empleada, en conjunto proporcionan una guía que facilita la estructuración de propuestas sólidas y viables, incrementando sus posibilidades de ejecución e impacto en los contextos donde se vayan a implementar. El siguiente gráfico presenta de manera esquemática, de acuerdo con Ander Egg (2000), que la formulación de proyectos sociales puede estructurarse a partir de los siguientes componentes:

Figura 3. Estructura para formular un proyecto social.



Nota. Elaboración propia, tomado de “Cómo elaborar un proyecto: Guía para elaborar un proyecto social o cultural”, Ander Egg, (2000).

En este sentido, cada uno de los componentes cumple una función específica dentro de la estructura del proyecto. La denominación permite identificar la iniciativa y reconocer su propósito general, mientras que la naturaleza del proyecto describe el enfoque y la problemática que se pretende abordar. Por su parte, la especificación operativa de las actividades y tareas detalla las acciones concretas necesarias para alcanzar los objetivos planteados, todo esto en articulación con los métodos y técnicas que orientan la forma en que se llevará a cabo la intervención. De igual manera, el cronograma de actividades establece la secuencia temporal del proyecto y la determinación de los recursos necesarios identifica los insumos humanos, materiales y financieros requeridos para su ejecución.

En concordancia, el presupuesto permite organizar y cuantificar los costos asociados al desarrollo de la iniciativa. Adicionalmente se encuentra la estructura organizativa y de gestión, las cuales definen cuáles son los roles y responsabilidades dentro del proyecto, mientras que los

indicadores de evaluación facilitan el seguimiento de los avances y la medición de los resultados. Finalmente, también se incluyen los factores externos condicionantes que hacen referencia a aquellos elementos del contexto que pueden influir en el desarrollo del proyecto, ya sea favoreciendo o limitando el logro de sus objetivos.

Lo anterior funciona como una guía general para la estructuración de proyectos sociales, sin embargo, es importante señalar que en el contexto colombiano se cuenta con la Metodología General Ajustada (MGA), diseñada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2025), como un instrumento orientador para la formulación y estructuración de proyectos de inversión pública.

Su importancia radica en que proporciona un marco técnico que permite asegurar la coherencia de los proyectos con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), así como su viabilidad desde criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad. En este sentido, la MGA se sustenta en principios como la planeación estratégica que exige la articulación de los proyectos con las metas nacionales, la participación que promueve la inclusión de actores clave en el proceso, la eficiencia orientada al uso adecuado de los recursos y la transparencia que garantiza procesos abiertos y participativos. Dicha metodología cuenta con unos lineamientos muy específicos, así como con una serie de preguntas orientadoras que funcionan como guía de cada una de las etapas del ciclo del proyecto, facilitando su formulación, evaluación y seguimiento (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, 2023).

3.1.3. Los Proyectos sociales desde el Trabajo Social

El Trabajo Social en la intervención con organizaciones sociales se nutre de varios enfoques teóricos que orientan su acción, reconociendo estos ámbitos como espacios donde se

entrelazan actores, dinámicas y necesidades, es por ello que debe abordarse desde una perspectiva integral.

En este sentido, resulta fundamental la teoría sistémico-ecológica de Bronfenbrenner (como se citó en Guitart et al., 2024), la cual interpreta la realidad como un conjunto de sistemas interrelacionados donde la persona, su desarrollo y sus condiciones de vida se encuentran condicionados por los sistemas que la rodean. De esta manera, de lo externo a lo interno se tiene el macrosistema, conformado por elementos culturales, creencias, valores y normas sociales que orientan la vida en sociedad.

Le sigue el exosistema, que comprende aquellos contextos en los que la persona no participa de manera directa, pero que influyen en su desarrollo, como las políticas públicas, las instituciones, los medios de comunicación y las dinámicas económicas. Posteriormente, se encuentra el mesosistema, entendido como la interrelación entre los diferentes entornos cercanos en los que se desenvuelve la persona, como la relación entre la familia, la comunidad, la escuela o el trabajo u otras organizaciones y el cómo estas conexiones inciden en el bienestar de la persona. Finalmente, el microsistema, que corresponde al entorno inmediato en el que se desarrollan las interacciones directas, como la familia, amigos y los espacios comunitarios.

Teniendo esto en cuenta, el enfoque sistémico-ecológico permite comprender que las problemáticas sociales no pueden atribuirse a los individuos, sino a la profunda relación con las dinámicas y condiciones de los sistemas en los que se encuentran inmersos. En este sentido, la pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad responden a dinámicas estructurales como las limitaciones en el acceso a recursos, las brechas en las políticas públicas y la insuficiente respuesta estatal, lo que incide directamente en las condiciones de vida de las personas.

En este contexto, las organizaciones sociales emergen como sistemas intermedios que buscan dar respuesta a dichas problemáticas, desarrollando acciones que buscan mitigar sus efectos y promover el bienestar social. No obstante, estas también se ven condicionadas por las mismas dinámicas estructurales, enfrentando dificultades para sostener sus procesos debido a la limitada disponibilidad de recursos, las exigencias del entorno y sobre todo el bajo nivel de apoyo institucional. Su capacidad de acción no depende únicamente de su compromiso, sino del nivel de fortalecimiento de sus estructuras, recursos y competencias técnicas, lo que pone en evidencia la necesidad de generar estrategias que contribuyan a mejorar su desempeño para así poder ampliar su impacto en la sociedad.

Sumado a esto, se tiene presente el Enfoque de las Capacidades desarrollado por Sen y Nussbaum, quienes coinciden en que (como se citó en Urquijo, 2014 y Mondragón, 2023) el bienestar de una persona no se mide por los bienes o recursos que posee, sino por las oportunidades reales que tiene para vivir de la manera que valora, no se trata únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de que existan las condiciones que permitan su uso efectivo.

En este sentido y tal como se mencionó anteriormente, aunque hay múltiples fuentes de financiación, lo que quiere decir que hay recursos disponibles, si las organizaciones no cuentan con la posibilidad de acceder a formación o herramientas que les permitan estructurar y transformar sus ideas y necesidades en un esquema de proyecto, no se pueden convertir esos recursos en verdaderas oportunidades. Desde esta perspectiva, los recursos no constituyen un fin en sí mismos, sino un medio para generar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, lo que conforma el eje central del desarrollo (Garcés, 2020).

Para finalizar, el enfoque resalta que las condiciones mínimas para una vida digna no son un lujo ni una elección, sino exigencias con validez moral, por eso, las sociedades y los Estados

tienen la obligación de garantizar políticas públicas que permitan a todas las personas desarrollar sus capacidades.

En concordancia con lo anterior, también se incorpora un enfoque de gran relevancia, especialmente considerando que gran parte de los proyectos sociales están dirigidos a poblaciones en situación de vulnerabilidad y es el Enfoque de Derechos Humanos (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, s.f.). Este plantea que toda política, plan o acción social debe fundamentarse en un sistema de derechos y obligaciones reconocidos en el derecho internacional, lo que implica que los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales son universales, indivisibles e irrenunciables, y por tanto deben ser garantizados.

Este enfoque está orientado por principios como la universalidad, la igualdad y la no discriminación, la participación y la rendición de cuentas, los cuales buscan asegurar que las intervenciones sociales no solo respondan a necesidades inmediatas, sino que promuevan condiciones de justicia y equidad. En este sentido, las personas y comunidades no pueden ser percibidas sólo como beneficiarias de ayudas, también son titulares de derechos, con capacidad de reclamarlos, ejercerlos y participar activamente en procesos que inciden en su bienestar.

3.2. Marco normativo

En Colombia no existe una ley única que regule de manera específica los proyectos sociales, sin embargo, sí se cuenta con un conjunto de lineamientos normativos e instrumentos técnicos que orientan su formulación, ejecución y evaluación. Dentro de este marco se encuentran la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, los documentos CONPES y la Metodología General Ajustada (MGA), los cuales establecen criterios relacionados con la planeación, la participación y la sostenibilidad de las intervenciones sociales. Estos referentes adquieren relevancia para la propuesta planteada desde la corporación Cor.INVITAE en la medida

en que orientan la construcción de iniciativas más estructuradas, participativas y coherentes con las dinámicas territoriales y comunitarias, reconociendo especialmente la participación como una herramienta fundamental para la construcción de proyectos acordes con las realidades, necesidades y particularidades de las comunidades.

La Ley 152 de 1994 o Ley Orgánica del Plan de Desarrollo establece que los programas y proyectos deben responder a criterios como la participación ciudadana, la sustentabilidad ambiental, la factibilidad y la organización de procesos de formulación, ejecución y evaluación. De manera articulada, el CONPES 4099 de 2022, denominado “Política Nacional de Promoción del Acceso a Financiamiento de las Entidades Subnacionales Orientado a Inversiones Sostenibles”, plantea principios dirigidos a garantizar la sostenibilidad financiera y social de los proyectos de inversión, promoviendo la disciplina fiscal, la mitigación de riesgos y la búsqueda de mecanismos de financiación sostenibles. Asimismo, resalta la necesidad de que las iniciativas generen beneficios orientados a reducir condiciones de vulnerabilidad en áreas como salud, educación, vivienda y fortalecimiento territorial. En conjunto, estos lineamientos evidencian la importancia de formular proyectos técnicamente viables, pero también socialmente pertinentes, con capacidad de generar impactos sostenibles a largo plazo.

Por otra parte, aunque la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no constituye una norma jurídica, sí representa un referente internacional para la formulación de proyectos sociales. Sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) orientan las acciones hacia metas relacionadas con la reducción de la pobreza y las desigualdades, el acceso a la educación, la salud y la promoción de condiciones de vida dignas. En consecuencia, este marco impulsa la necesidad de que las intervenciones no se limiten únicamente a responder necesidades inmediatas, sino que también contribuyan al fortalecimiento de capacidades comunitarias, la protección del entorno y la garantía

de derechos en el largo plazo, aspectos que se articulan con la intención de promover procesos de transformación social sostenibles desde el acompañamiento y fortalecimiento organizacional impulsado por Cor.INVITAE.

3.3. Marco en el que trabaja la institución

Como organización sin ánimo de lucro orientada al fortalecimiento técnico de entidades del tercer sector, Cor.INVITAE se proyecta como una institución destinada a ocupar un lugar que actualmente no se encuentra presente en el área metropolitana de Bucaramanga, y es el de ofrecer asesoría especializada, capacitación y acompañamiento para mejorar la gestión social y la sostenibilidad de organizaciones comunitarias, fundaciones y corporaciones sociales. La revisión del contexto local evidencia que no se encuentran entidades dedicadas específicamente a brindar este apoyo técnico integral, lo cual genera un vacío para aquellas organizaciones que presentan limitaciones metodológicas y dificultades para acceder a financiación.

En este sentido, el papel institucional que aspira a cumplir Cor.INVITAE responde a una necesidad real y no atendida en la región, la de fortalecer las capacidades técnicas de las organizaciones sociales para que puedan estructurar propuestas sólidas, sostenibles y ajustadas a los requisitos de los cooperantes. Aunque este tipo de entidades es común en otros contextos nacionales e internacionales, para Bucaramanga resulta pertinente y relevante al tener como fin articularse en un marco institucional amplio, donde converjan políticas públicas, estándares metodológicos de gestión eficiente de proyectos sociales y pautas de cooperación internacional.

3.3.1 Rol del Trabajador Social en la institución

En el contexto específico de la corporación, dado que se encuentra en proceso de consolidación institucional, el papel del Trabajo Social se entiende desde una perspectiva proyectiva, desempeñando un papel orientado a apoyar la construcción institucional, la definición

de procesos que permitan estructurar su oferta de servicios y orientar su acción hacia las necesidades reales del sector social y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales necesarias para que Cor.INVITAE pueda cumplir su misión.

En primer lugar, el Trabajador Social contribuye a la comprensión y análisis del entorno, mediante la identificación de las necesidades, limitaciones y oportunidades del contexto en el que Cor.INVITAE desarrollará su labor, tal y como se trabajó mediante la elaboración y aplicación de la encuesta a organizaciones de carácter social del área metropolitana de Bucaramanga. Esta lectura social permitirá que las líneas de trabajo de la corporación se fundamenten en problemáticas reales y actuales, especialmente aquellas relacionadas con las dificultades que enfrentan las organizaciones para formular, gestionar y evaluar proyectos sociales.

También se espera aportar en la definición de procesos internos, colaborando en la construcción de lineamientos, protocolos y rutas de acompañamiento que la corporación ofrecerá, así como la facilitación de la relación con organizaciones sociales potencialmente beneficiarias, entidades públicas y actores comunitarios a través de procesos de articulación y vinculación que permitan generar procesos de diálogo y cooperación contribuyendo a la construcción de alianzas estratégicas que respalden su puesta en marcha.

Adicionalmente, el Trabajo Social desempeña un papel fundamental en el trabajo directo con comunidades y organizaciones sociales, promoviendo espacios de participación social, para el fortalecimiento organizativo y acompañamiento en procesos de desarrollo comunitario.

Desde esta perspectiva y en el marco de la corporación, el profesional de Trabajo Social actuará como mediador entre las necesidades de las comunidades y las acciones institucionales, facilitando la identificación de problemáticas, la construcción colectiva de alternativas de solución y la promoción de procesos que fortalezcan las capacidades locales. Se espera que, mediante un

enfoque participativo, las intervenciones no se limiten únicamente al ámbito técnico de la formulación de proyectos, sino que contribuyan al empoderamiento de las organizaciones y al fortalecimiento del tejido social en los territorios (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, s.f).

4. Metodología en la práctica de intervención

El presente trabajo se desarrolla en el marco de la modalidad de práctica empresarial, orientada al fortalecimiento institucional de la corporación Cor.INVITAE, mediante la formulación de una propuesta que contribuya al desarrollo y la gestión de proyectos sociales en organizaciones sin ánimo de lucro. Es importante hacer énfasis en que la corporación se encuentra en una fase de consolidación institucional, lo que implica que sus procesos, estructura y líneas de acción aún están en construcción por lo cual la dinámica puede llegar a presentar cierta flexibilidad debido a las necesidades que puedan emerger.

Desde esta perspectiva, la práctica se enmarca en un enfoque de intervención con un componente investigativo y también de acompañamiento puesto que busca comprender las necesidades y capacidades de las organizaciones sociales, además de generar lineamientos que puedan orientar procesos de asesoría y fortalecimiento institucional. El enfoque metodológico es de carácter mixto, puesto que se orienta a la comprensión de las dinámicas, percepciones y condiciones de las organizaciones sociales, sin embargo, también se incorporan elementos cuantitativos de carácter descriptivo, como el uso de porcentajes con el fin de organizar y presentar la información de una forma más clara.

Para el desarrollo de la práctica se contemplan varias técnicas documentales y participativas, entre ellas la revisión de documentos internos de la corporación como la misión, visión, actas, etc., entrevistas con miembros de la corporación para identificar expectativas,

procesos y necesidades institucionales, los cuestionarios dirigidos a organizaciones sociales orientados a conocer sus principales dificultades en formulación y gestión de proyectos, así como a personal de la corporación y la observación directa y participación en actividades institucionales, aspecto fundamental para comprender su dinámica y operatividad.

Si bien en el presente trabajo se toman referentes relacionados con la estructuración de proyectos mediante los planteamientos de Ander-Egg (2000), estos no constituyen la base metodológica de la propuesta desarrollada debido a que el proceso no se orienta a la formulación de un proyecto social sino que se centra en la construcción de estrategias orientadas al reconocimiento del impacto de las intervenciones, así como al acercamiento inicial con comunidades y organizaciones.

5. Práctica en Cor.INVITAE

5.1. Primera fase: Identificación de necesidades en organizaciones sociales

*** Instrumento**

Con el propósito de aportar información respecto a este tema, se diseñó y aplicó un instrumento dirigido a organizaciones sociales del municipio de Bucaramanga, con el fin de identificar desde su propia experiencia las principales dificultades que enfrentan en la planificación, formulación y ejecución de proyectos sociales. Si bien la tasa de respuesta obtenida fue del 24,4%, correspondiente a 11 organizaciones de un total de 45 contactadas, esta información se considera válida para la práctica, puesto que más que buscar un mercado, lo importante es reconocer qué necesidades en el tema de proyectos tienen las organizaciones sociales, aquellas que participaron en la encuesta fueron: Fundación Estrellas del Amanecer, Fundación Sin Límites a la Inclusión, Fundación de las Tinieblas a la Luz - FUNTALUZ, Fundación Construyendo Sueños, Fundación Mujer y Futuro, Fundación Laical Miani - FULMIANI, Fundación Tierra Feliz,

Fundación Kids Diapa, Fundación Carlos José Ramón, Fundación Posada del Peregrino y Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios - FAVAC.

En este sentido, la información recolectada se obtiene mediante una técnica de investigación no probabilística basada en un muestreo por conveniencia (Otzen y Manterola, 2017), lo que implica que las organizaciones participantes fueron aquellas a las que se logró tener acceso durante el proceso. Por esta razón, los resultados no pretenden ser representativos ni generalizables, sino ofrecer una aproximación a las percepciones, necesidades y limitaciones presentes en las organizaciones sociales en relación con la formulación y gestión de proyectos, aportando elementos relevantes para la comprensión del fenómeno estudiado.

Asimismo, se considera importante señalar las dificultades en cuanto a la participación que se presentaron por parte de las organizaciones sociales. El proceso de contacto para la aplicación del instrumento resultó complejo, dado que en la mayoría de los casos no se obtuvo respuesta a través de medios como el correo electrónico o los números telefónicos registrados en las páginas web, lo que implicó en ocasiones la necesidad de realizar desplazamientos directos hacia las organizaciones que se encontraban próximas o a las que se tenía acceso, sin embargo, predominó la falta de disponibilidad de tiempo por parte de algunas instituciones para atender la solicitud.

Tabla 1. Contenido del instrumento.

Categoría	Pregunta
Caracterización e información general	Nombre de la organización
	Año de constitución
	Sede principal
	Actividad principal

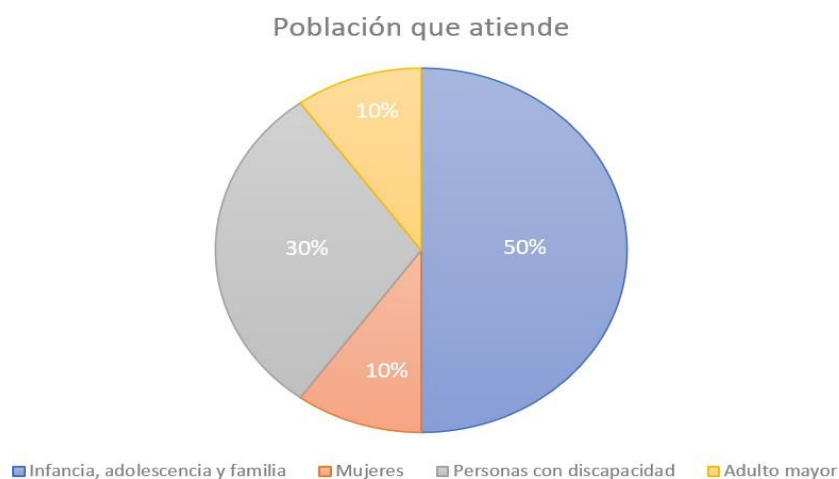
	<p>¿En qué áreas ha requerido proyectos recientemente la organización?</p> <p>¿Cuántos proyectos ha gestionado en los últimos 5 años?</p> <p>¿Cuál ha sido el propósito de la gestión de dichos proyectos en la organización?</p>
Capacidades institucionales para la gestión de proyectos	<p>¿Dispone de un manual de procedimientos para la formulación y evaluación de proyectos? (plantillas, indicadores)</p> <p>¿De qué elementos dispone para la formulación de proyectos en la organización?</p> <p>En el funcionamiento habitual de su organización, ¿cuáles considera como las principales dificultades para la formulación, gestión o ejecución de proyectos sociales?</p>
Financiación y fuentes de acceso	<p>¿Su organización ha obtenido financiación para proyectos en los últimos 5 años?</p> <p>¿De qué fuentes han obtenido recursos? (Cooperación internacional, crowdfunding, entidades territoriales)</p> <p>¿Considera necesario recibir asesoría especializada en alguna de las siguientes áreas? (Formulación de proyectos, elaboración de presupuestos y análisis financiero, identificación de fuentes de financiación, diseño de modelos de sostenibilidad)</p>
Observaciones finales y disposición	<p>Si en el área metropolitana se creara una institución sin ánimo de lucro dedicada a la asesoría, acompañamiento y seguimiento en la formulación de proyectos sociales, ¿le gustaría contar con los servicios para su organización?</p>

Como se puede observar, si bien el instrumento está conformado por una serie variada de preguntas, para el presente análisis se realizó la selección de aquellas preguntas más relevantes que guardan relación directa con los objetivos de la investigación, excluyendo generalidades como el año de constitución o la ubicación de la sede principal.

Cabe resaltar que los resultados obtenidos no pretenden caracterizar de manera general a la totalidad de las organizaciones sociales del municipio sino sólo a aquellas a las que fue posible

acceder durante el proceso de recolección de información. Con esto dicho, la distribución de la población atendida o población con la que trabajan está relacionada únicamente con las respuestas obtenidas y no con una representación del sector, esto resulta valioso en la medida que permite identificar tendencias y características relevantes dentro del grupo analizado.

Figura 4: Población que atienden las instituciones encuestadas.



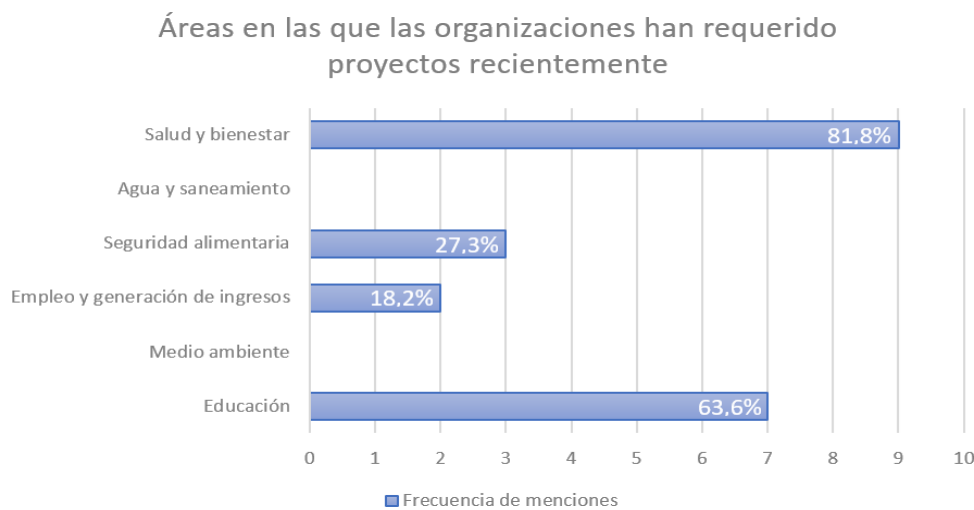
Se evidencia una alta concentración de las acciones dirigidas a niños, niñas y adolescentes junto con sus familias, representando el 50% de las organizaciones encuestadas, lo que evidencia que la infancia sigue siendo una de las principales prioridades de atención integral, asociada a la necesidad de intervenir de manera temprana en problemáticas relacionadas con su desarrollo, protección y bienestar. Asimismo, también se incluye a la población con discapacidad, representando el 30% lo que refleja una presencia significativa de organizaciones con enfoques hacia la inclusión y la rehabilitación de esta población, por su parte, la atención a mujeres y adultos mayores representa el valor restante, 10% cada una.

En el caso de la atención a personas adultas mayores, es importante aclarar que la baja representación en la muestra no implica necesariamente una ausencia de intervención en este campo, sino que responde a las limitaciones de acceso a las organizaciones que trabajan con esta

población durante el proceso de recolección de información. En la actualidad, existe una amplia oferta de instituciones y programas orientados al adulto mayor, tales como la Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios, Fundación Edad Dorada Casa Geriátrica Campestre, Fundación Hogar Geriátrico Luz de Esperanza, entre otros, sin embargo, no todas lograron ser contactadas para participar en la encuesta aplicada.

En contraste, en el caso de las organizaciones orientadas específicamente a mujeres, se evidencia una menor presencia dentro del contexto de Bucaramanga en comparación con otros campos de acción. Este hallazgo se sustenta en la exploración territorial realizada mediante mapas y fuentes de georreferenciación, donde se identifica una baja concentración de entidades especializadas en este grupo poblacional. En consecuencia, las acciones dirigidas a esta población tienden a incorporarse de manera transversal dentro de otras líneas de trabajo, lo que pone de manifiesto la necesidad de visibilizar y fortalecer iniciativas orientadas a mujeres en el ámbito local.

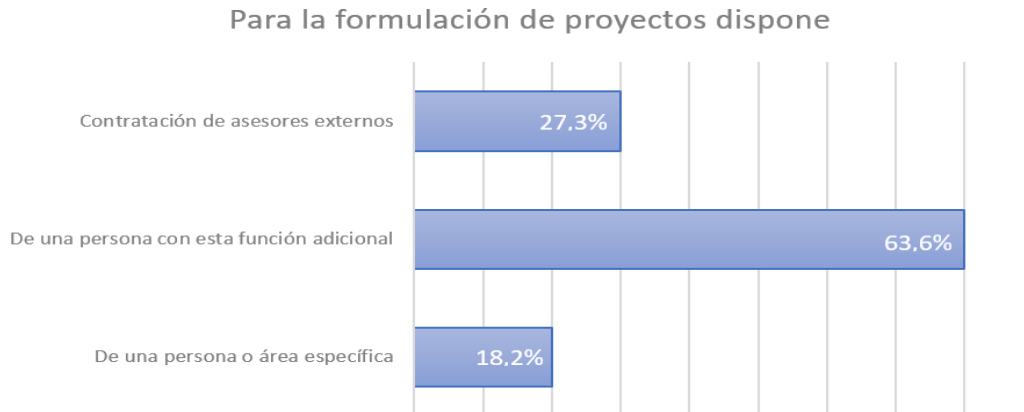
Figura 5: Áreas de necesidad para el desarrollo de proyectos sociales en las organizaciones encuestadas (opción múltiple).



En segundo lugar, dado que en esta pregunta las organizaciones tenían la posibilidad de seleccionar más de una opción, el análisis se realizó a partir del total de menciones registradas (n=21) y no del número de organizaciones participantes. Teniendo esto en cuenta, se evidencia una marcada tendencia en cuanto al área de salud y bienestar (81,8%), lo que sugiere que las organizaciones priorizan intervenciones orientadas a la atención de las necesidades básicas de la población atendida debido a la alta presencia de grupos o personas en situación de vulnerabilidad que pueden presentar necesidades de carácter inmediato en cuanto a salud o acompañamiento psicosocial.

La educación también ocupa un lugar relevante, lo que evidencia una concepción de este derecho como un factor clave para la transformación social y la prevención de problemáticas a largo plazo, la combinación de las dos primeras áreas permite identificar que las organizaciones no solo responden a necesidades inmediatas, sino que también buscan generar procesos de desarrollo sostenido en las comunidades a través de la educación y formación. Por otro lado, áreas como el empleo o generación de ingresos presentan una menor frecuencia, lo que podría indicar limitaciones en la capacidad operativa o técnica de las organizaciones encuestadas para desarrollar intervenciones en estos campos. De manera general se puede evidenciar una priorización de acciones asistenciales o de atención directa sobre estrategias orientadas a la autonomía económica de las poblaciones.

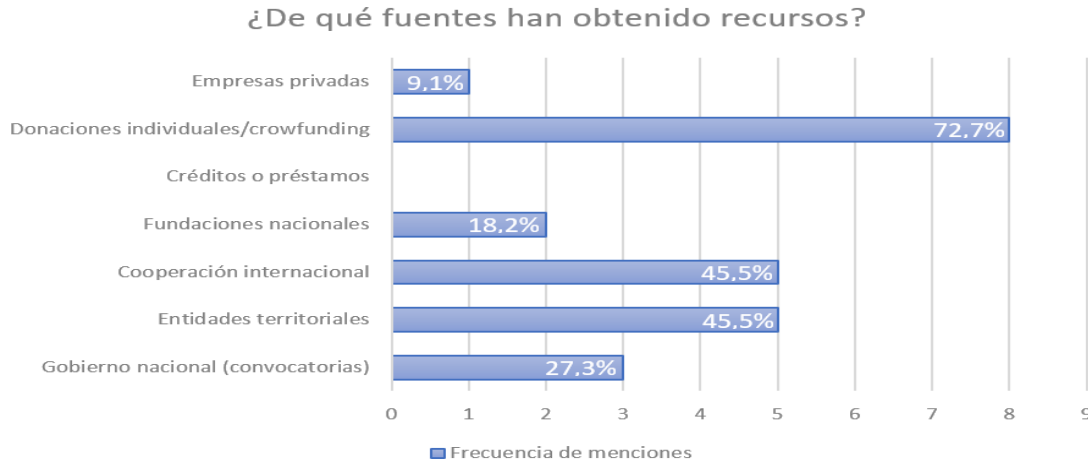
Figura 6: Disposición de recursos técnicos para la formulación de proyectos.



En cuanto a la disponibilidad de herramientas para la formulación de proyectos, si bien aproximadamente el 54,5 % de las organizaciones manifestó contar con un manual o guía de procedimientos, al contrastar esta información con los recursos humanos y organizativos disponibles para su implementación se evidencian limitaciones importantes. Esto permite identificar que, aunque existe un reconocimiento de la necesidad de estructurar los procesos de formulación, la capacidad real para aplicar dichos lineamientos es limitada.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones (63,6 %) reporta que la formulación de proyectos es asumida por una persona que cumple esta función de manera adicional a otras responsabilidades, lo que sugiere que esta labor no se encuentra plenamente institucionalizada ni cuenta con dedicación exclusiva. En contraste, solo un 18,2 % dispone de un área o personal específico para esta función, lo que evidencia una baja especialización en este campo. A ello se suma que el 27,3 % de las organizaciones recurre a la contratación de asesores externos para la formulación o evaluación de proyectos como una estrategia para suplir las limitaciones internas en términos de capacidades técnicas.

Figura 7: Fuentes de recursos para proyectos (opción múltiple).

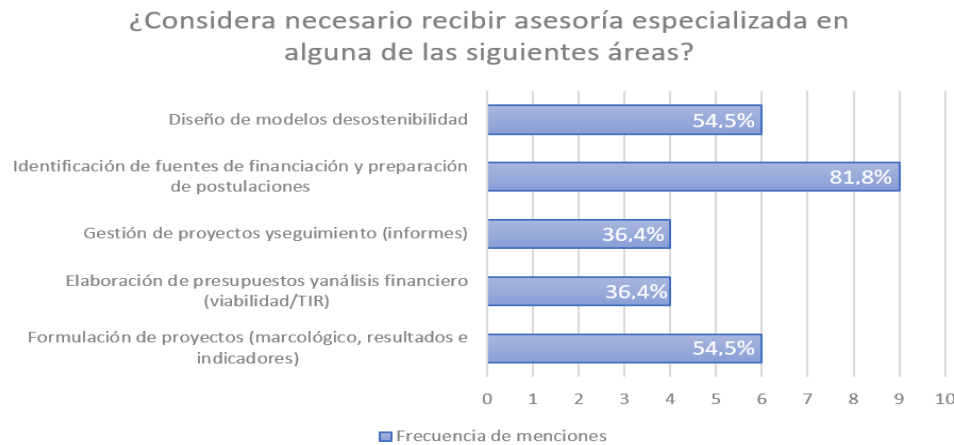


Si bien el 81,8% de las organizaciones encuestadas manifestaron poder obtener recursos para la financiación de proyectos durante los últimos 5 años, gran parte de estos recursos provienen de fuentes que no exigen una estructura compleja en cuanto a la planeación de dichos proyectos, siendo la principal fuente de financiación donaciones individuales de personas externas que pese a sí que facilita el acceso a recursos de manera más inmediata, suele estar menos condicionada a procesos rigurosos de planificación, seguimiento y evaluación.

Por otro lado, fuentes que generalmente requieren un mayor nivel técnico en la formulación de proyectos, como las entidades territoriales (45,5 %), la cooperación internacional (45,5 %) y el gobierno nacional (27,3 %), presentan una participación menor o intermedia. Esto puede sugerir que, aunque algunas organizaciones logran acceder a estos recursos, no constituye la principal vía de financiación para la mayoría. Además, se observa una baja presencia de fuentes como fundaciones nacionales (18,2 %), empresas privadas (9,1 %) y la ausencia de acceso a mecanismos como créditos o préstamos y fundaciones corporativas, lo que podría estar relacionado con las barreras técnicas, administrativas o de competitividad que enfrentan las organizaciones al momento de formular proyectos más estructurados.

Esto permite evidenciar que, aunque algunas organizaciones sociales han logrado acceder a fuentes de financiación de mayor alcance institucional, dichos mecanismos aún no constituyen una alternativa consolidada para la mayoría de las entidades participantes. En consecuencia, se observa una mayor dependencia de recursos de obtención inmediata, asociados generalmente a menores requerimientos técnicos, mientras que las convocatorias provenientes de entidades gubernamentales, organismos de cooperación internacional o fundaciones resultan menos accesibles debido a las exigencias relacionadas con formulación, planeación, seguimiento y presentación de resultados. Esta situación refleja la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y técnicas de las organizaciones sociales para ampliar sus posibilidades de acceso a recursos y mejorar la sostenibilidad de sus iniciativas.

Figura 8: Necesidad de formación en áreas. (opción múltiple).



Es importante señalar que, al igual que en otras preguntas del instrumento, las organizaciones podían seleccionar más de una opción, razón por la cual los resultados reflejan la frecuencia de uso de cada fuente de financiación y no son excluyentes entre sí. A partir de la información recolectada, se evidencia que la principal necesidad de las organizaciones se concentra en la identificación de fuentes de financiación y la preparación de postulaciones (81,8

%), lo que permite inferir que gran parte de las dificultades no se relacionan únicamente con la ausencia de recursos, sino también con el acceso a conocimientos y herramientas que faciliten la gestión de oportunidades de financiamiento.

En segundo lugar, se encuentran la formulación de proyectos y el diseño de modelos de sostenibilidad (54,5 % cada una), lo que evidencia que más de la mitad de las organizaciones reconoce la importancia de fortalecer sus capacidades tanto en la estructuración técnica de las iniciativas como en la proyección de su permanencia a largo plazo. Esto refleja una comprensión de que no basta únicamente con formular propuestas, sino que también resulta necesario garantizar su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Por otra parte, áreas como la elaboración de presupuestos, el análisis financiero y los procesos de gestión y seguimiento de proyectos (36,4 % cada una) presentan una menor frecuencia, aunque continúan siendo relevantes dentro del ciclo integral de las intervenciones sociales. Esta situación podría interpretarse como una menor priorización de los componentes administrativos y de evaluación, asociada posiblemente al desconocimiento de su incidencia en la viabilidad y permanencia de las iniciativas.

En conjunto, estos hallazgos permiten comprender que muchas organizaciones sociales no enfrentan únicamente limitaciones económicas, sino también dificultades relacionadas con sus capacidades técnicas y organizativas para gestionar procesos de manera sostenible. Desde la perspectiva de Amartya Sen (1999), esto representa barreras que restringen sus posibilidades reales de acción e incidencia, en la medida en que limitan las oportunidades para fortalecer su autonomía institucional y ampliar su capacidad de respuesta frente a las necesidades de los territorios.

De manera general, los resultados evidencian que las principales necesidades de las organizaciones se concentran en las etapas iniciales del ciclo de los proyectos, especialmente en el

acceso a financiación y la formulación, lo que refuerza la existencia de debilidades en las capacidades técnicas requeridas para estructurar propuestas viables y competitivas. A ello se suma la necesidad de fortalecer de manera integral los procesos de gestión, incorporando aspectos financieros, de seguimiento y sostenibilidad, con el propósito de mejorar la permanencia e impacto de las intervenciones sociales.

Finalmente, de manera unánime las organizaciones encuestadas manifestaron interés en acceder a los servicios de asesoría que a futuro proyecta ofrecer la corporación Cor.INVITAE, lo cual evidencia la pertinencia de este tipo de iniciativas orientadas al acompañamiento técnico y al fortalecimiento organizativo del sector social. En este sentido, la información obtenida aporta insumos relevantes para la identificación y priorización de problemáticas presentes en las organizaciones sociales, permitiendo orientar de manera pertinente los contenidos, estrategias y componentes que la corporación pretende impulsar. Esto se encuentra directamente alineado con el primer objetivo específico del presente trabajo, en la medida en que la caracterización de estas dinámicas no solo permite comprender la realidad del sector, sino también sustentar la existencia de necesidades concretas en materia de formulación y gestión de proyectos, las cuales justifican la pertinencia del quehacer proyectado por Cor.INVITAE.

5.2. Segunda fase: Análisis de condiciones y procesos internos de la corporación

En esta fase se identifica que Cor.INVITAE ha venido desarrollando material investigativo y compilaciones de trabajos asociados, los cuales serán puestos a disposición de la comunidad como insumos para la generación de conocimiento y el fortalecimiento institucional. Estos desarrollos se articulan principalmente con la proyección de sus líneas estratégicas, evidenciando una intención de integrar la producción académica con la acción social. En coherencia con su

propósito institucional de aportar a la sostenibilidad del desarrollo social y humano, la corporación ha definido tres líneas de trabajo: formación, investigación e intervención.

La línea de formación está orientada a promover la educación para la responsabilidad social de los individuos, con énfasis en la formación en valores desde una perspectiva de pedagogía para el amor, entendida como un principio integrador de la axiología humana. En este marco, la corporación ha avanzado en la estructuración de material formativo dirigido a la educación inicial, mediante la proyección de cursos, seminarios y diplomados enfocados en docentes de primera infancia. Asimismo, se contempla el desarrollo de procesos de estimulación temprana desde la gestación con el fin de incidir en etapas tempranas del ciclo vital.

La línea de investigación se centra en el estudio de la sostenibilidad del desarrollo, articulando procesos de formación, gestión y medición. Por medio de esta línea, la corporación busca no solo producir conocimiento, sino también generar insumos que orienten la toma de decisiones y fortalezcan las prácticas organizacionales tanto internas como externas.

Por su parte, la línea de intervención se enfoca en el trabajo directo con comunidades y organizaciones, mediante procesos de gestión y desarrollo de proyectos sociales y de inversión privada. Esta línea incluye, además, acciones de evaluación, medición y generación de información relacionada con la sostenibilidad en las empresas, en el marco de la responsabilidad social, representando una articulación entre el sector social y el sector empresarial.

En cuanto a su estructura organizativa, Cor.INVITAE está conformada por un equipo interdisciplinario de cinco profesionales: un economista con doctorado en pedagogía, un abogado candidato a doctor en derecho, una trabajadora social con especialización en formulación de proyectos, una contadora pública con especialización en política tributaria y un economista con

experiencia en docencia universitaria. Adicionalmente, se proyecta la vinculación de cinco trabajadoras sociales antes del inicio formal de operaciones, previsto para finales del mes de junio.

Adicionalmente, con el fin de obtener información más específica sobre las condiciones internas de la corporación, sus expectativas de trabajo, los criterios de priorización de temas y las razones que sustentan su énfasis en el desarrollo sostenible, se realizó una entrevista semiestructurada con la trabajadora social y la representante legal de la corporación.

Tabla 2. Contenido de la entrevista. (Preguntas abiertas)

Categoría	Pregunta
Expectativas institucionales	¿Cuáles son las principales expectativas de la corporación frente a su accionar en el corto y mediano plazo?
Priorización de temas	¿Qué criterios tiene en cuenta la corporación para definir y priorizar los temas o áreas de trabajo en sus proyectos y líneas de acción?
Eje de trabajo	¿Por qué la corporación ha decidido centrar su trabajo en el enfoque de desarrollo sostenible?
Rol del Trabajo Social	<p>¿Qué funciones específicas desempeña el Trabajo Social dentro de la corporación?</p> <p>Desde su experiencia, ¿qué aporta el Trabajo Social de manera diferencial en comparación con otras disciplinas presentes en la corporación?</p> <p>¿Qué enfoques o perspectivas orientan el accionar del Trabajo Social dentro de la corporación?</p> <p>¿Cuál considera que es el rol y los principales retos del Trabajo Social en un escenario organizacional y empresarial como este?</p>

A nivel de expectativas, se espera poder consolidar la organización interna iniciando con la articulación de los trabajos individuales de sus integrantes para posteriormente estructurar grupos por áreas o temáticas que fortalezcan la investigación.

Respecto a los criterios de priorización de temas, se evidencia que estos responden principalmente a los intereses y campos de trabajo de los integrantes, así como a su potencial atractivo para la comunidad. Adicionalmente, el porqué de concebir el desarrollo sostenible como eje central del trabajo en la corporación responde a una comprensión general de este como un marco integrador de las diferentes dimensiones de la vida con la intención de reflejarse en estrategias que articulen de manera equilibrada lo social, lo económico y lo ambiental.

En cuanto a las funciones específicas que cumple el trabajador social dentro de la corporación, a partir de la entrevista realizada a la Trabajadora Social de la corporación se evidencia que su accionar se orienta principalmente hacia el desarrollo de procesos de diagnóstico, intervención, seguimiento y evaluación en los territorios donde se implementan los proyectos. Se destaca el papel del Trabajo Social en la realización de diagnósticos sociales, los cuales permiten comprender de manera integral las condiciones de las poblaciones vinculadas a los proyectos, independientemente de si estos tienen un enfoque económico, productivo u otro.

Este proceso no se limita meramente a la caracterización de las comunidades, sino que busca identificar las capacidades, recursos y herramientas disponibles para orientar la intervención. Se resalta también la función de garantizar que los proyectos incorporen un enfoque social y comunitario, promoviendo la vinculación de las poblaciones y su participación activa en los procesos. De igual forma, se identifican funciones relacionadas con el seguimiento y la evaluación de los programas, incluyendo la medición del impacto social de los proyectos desarrollados por la corporación, valorando los resultados obtenidos y también retroalimentando los procesos de intervención.

Respecto a su aporte diferencial frente a otras disciplinas el Trabajo Social contribuye a complementar los enfoques técnicos, ambientales y económicos desde una comprensión profunda

de las realidades sociales y culturales de los actores involucrados en los proyectos, además de poseer una gran importancia a la hora de comprender y mediar conflictos que puedan surgir durante su desarrollo. A ello se suma una perspectiva ética y de derechos que introduce una mirada humanizante en las intervenciones, favoreciendo procesos participativos y evitando que la investigación se limite exclusivamente a la recolección de información sin generar transformaciones en las comunidades. En este sentido, se busca que los resultados puedan ser apropiados por las poblaciones, fortaleciendo así su capacidad de transformación.

En relación con los marcos que orientan el accionar del Trabajo Social dentro de la corporación, se presenta una articulación desde diferentes perspectivas teóricas. En primer lugar, el Enfoque de Derechos Humanos se configura como eje fundamental al reconocer a las comunidades como sujetos de derechos. A este se suma el Enfoque Territorial, el cual permite comprender las particularidades de cada contexto y las dinámicas propias de los territorios donde se desarrollan los proyectos.

De igual forma, se incorpora el Enfoque Participativo, entendido como un componente transversal que promueve la vinculación activa de los actores sociales en los procesos de diagnóstico, formulación e implementación de las iniciativas. Finalmente, el Enfoque de Desarrollo Sostenible integra estas perspectivas al articular las dimensiones social, ambiental y económica, evidenciando una apuesta por intervenciones que no sólo generen resultados inmediatos, sino que también contribuyan a la sostenibilidad y transformación de los territorios. En conjunto, estos marcos configuran un horizonte de acción que orienta el ejercicio profesional hacia prácticas más críticas, inclusivas y coherentes con las realidades sociales.

En cuanto a los principales retos de la profesión de manera general en el ámbito empresarial y organizacional, desde la perspectiva de la Trabajadora Social de Cor.INVITAE la dificultad

principal radica en la necesidad de posicionar el componente social en igualdad de condiciones frente a los enfoques técnicos y financieros dentro de la toma de decisiones, ya que como es sabido, se tiende a priorizar lo económico, los resultados, muchas veces la perspectiva social y todo lo que ello implica pese a tener un gran peso en el desarrollo de los proyectos no es tomada en cuenta. Adicionalmente, también se encuentra presente una dificultad en términos económicos, ya que representa un reto el promover procesos sostenibles en contextos caracterizados por la limitación de recursos y tiempos reducidos.

Esta situación refleja una tensión constante entre las lógicas económicas y las perspectivas orientadas al bienestar social, donde el desafío para el Trabajo Social radica no solo en intervenir frente a problemáticas sociales, sino también en demostrar la importancia estratégica que tiene incorporar el componente humano, comunitario y territorial dentro de los procesos organizacionales. En este sentido, el ejercicio profesional implica desarrollar capacidades de gestión, argumentación e incidencia que permitan visibilizar cómo los resultados sociales también constituyen indicadores relevantes para evaluar el alcance y la sostenibilidad de las iniciativas.

5.3. Tercera fase: Elaboración de la propuesta

5.3.1. Tejiendo alianzas para la gestión de proyectos sociales

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a organizaciones sociales y las entrevistas realizadas a integrantes de la corporación Cor.INVITAE, se establece una propuesta de intervención orientada a fortalecer los procesos de formulación y gestión de proyectos sociales. Esta propuesta se estructura en una serie de acciones articuladas que buscan contribuir al cumplimiento del objetivo institucional.

En primer lugar, se plantea una fase de captación y acercamiento a organizaciones sociales, la cual se desarrollará mediante dos estrategias. Por un lado, la difusión de los servicios a través

de la página web institucional de la corporación y la creación y fortalecimiento de redes sociales, las cuales permitirán divulgar contenidos informativos, experiencias y oferta de acompañamiento. En este espacio digital se publicarán los servicios disponibles y beneficios del proceso de asesoría. Por otro lado, se realizarán visitas presenciales a organizaciones sociales del territorio, previamente identificadas, con el fin de socializar de manera directa la oferta institucional y establecer un primer contacto que permita reconocer sus necesidades específicas. Esta etapa se orienta a la vinculación inicial de las organizaciones con los procesos de formación y acompañamiento.

Posteriormente, se propone el desarrollo de una fase de capacitación y acompañamiento técnico, dirigida al fortalecimiento de capacidades en la planificación y formulación de proyectos sociales. Esta fase se estructura en módulos de trabajo presenciales o virtuales abordando temas como identificación de problemáticas, construcción de objetivos, formulación de proyectos, identificación de fuentes de financiación y estructuración de propuestas para convocatorias.

En relación con la financiación, y teniendo en cuenta que el 81,8 % de las organizaciones manifestó la necesidad de fortalecer sus conocimientos en la identificación de fuentes de financiación y la preparación de postulaciones, se considera fundamental iniciar con la construcción de propuestas sólidas. En este sentido, el acompañamiento se plantea como un proceso continuo que abarca las distintas etapas de la formulación de proyectos, incluyendo la orientación en la búsqueda y gestión de recursos. Para ello, se contemplan fuentes de financiamiento provenientes de la cooperación internacional y nacionales, así como de entidades estatales y organismos del sector privado. Finalmente, una vez culminada la ejecución de los proyectos, se prevé el acompañamiento en procesos de evaluación, orientados a analizar la

sostenibilidad de las iniciativas y la responsabilidad en el uso de los recursos, con el fin de fortalecer la mejora continua y la proyección de futuras intervenciones.

De manera complementaria, se propone la elaboración de un portafolio de beneficios dirigido a potenciales aliados del sector privado. Este instrumento se diseñará como una herramienta de presentación institucional que permita socializar los ventajas de la articulación con organizaciones sin ánimo de lucro, tales como el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial, la visibilización de la marca en espacios institucionales, el reconocimiento público de su apoyo en plataformas digitales de la corporación y otros posibles beneficios tributarios asociados a este tipo de cooperación como deducciones en el impuesto de renta y el reconocimiento de estos aportes dentro del marco de responsabilidad social empresarial. Adicionalmente, se plantea la construcción de una base de datos de empresas y actores estratégicos que faciliten el contacto y la gestión de alianzas de manera sistemática y organizada.

Finalmente, si bien la propuesta se orienta inicialmente al acompañamiento en la identificación y gestión de fuentes de financiación, se reconoce que estos recursos no siempre garantizan estabilidad en el tiempo. Esta situación se evidencia en los resultados del instrumento aplicado, donde el 72 % de las organizaciones manifiesta que su principal fuente de financiación proviene de donaciones, lo que refleja una alta dependencia de ingresos no constantes ni sostenibles. Por ello, se plantea como proyección el fortalecimiento de capacidades orientadas a la generación de iniciativas de autosostenibilidad. Esto implica acompañar a las organizaciones en la exploración de alternativas como emprendimientos sociales o proyectos productivos que permitan diversificar sus fuentes de ingreso para evitar que la dependencia económica pueda obstaculizar sus operaciones.

En conjunto, se espera que las acciones planteadas contribuyan a la configuración de una estrategia integral orientada al fortalecimiento de capacidades técnicas en la formulación y gestión de proyectos, así como a la consolidación de procesos más sostenibles dentro de las organizaciones sociales. De esta manera, la propuesta se concibe como una herramienta de acompañamiento que articula la formación, la gestión de recursos y la proyección institucional, aportando al fortalecimiento de la autonomía organizativa y al mejoramiento de sus posibilidades de incidencia en los territorios.

5.3.2. “Ruta para la Construcción y Visibilización del Impacto Social”

Esta propuesta surge como un componente complementario que no había sido contemplado inicialmente dentro del diseño del proceso, pero que, a partir de la revisión de literatura sobre el papel del Trabajo Social en el ámbito organizacional y empresarial, así como de la entrevista realizada a la trabajadora social de la corporación Cor.INVITAE, se identificó como una necesidad pertinente dentro del quehacer profesional. En este sentido, se reconoce la importancia de aportar al posicionamiento del impacto social de las intervenciones, especialmente en escenarios donde la medición de resultados tiende a centrarse en indicadores cuantitativos asociados a la cobertura o el cumplimiento de metas, si bien estos indicadores son relevantes para los procesos de rendición de cuentas y sostenibilidad financiera, resultan insuficientes para comprender la complejidad de las transformaciones sociales generadas. Desde la perspectiva del Trabajo Social, el impacto no puede limitarse a cifras, ya que también involucra cambios en dimensiones subjetivas, relacionales y comunitarias, como el fortalecimiento del tejido social, la construcción de confianza, el empoderamiento de los actores y el incremento de la participación comunitaria en los procesos de transformación de sus realidades.

Teniendo esto presente, se requiere de un modelo que permita interpretar y comunicar el impacto social. Es por ello que se propone la creación de la **“Ruta para la Construcción y Visibilización del Impacto Social”** con el fin de aportar dicha necesidad a través de herramientas cualitativas basadas en narrativas y participación comunitaria. Para la ejecución de este sistema se plantearon una serie de pasos:

La convocatoria y selección de los participantes representa el punto de partida para la construcción del relato comunitario ya que define las voces de quienes harán parte del proceso. La convocatoria debe realizarse de manera estratégica, procurando que participen actores diversos que representen las distintas dinámicas y niveles de vinculación con el proyecto, considerando variables como edad, género, roles dentro de la comunidad y grado de participación en la intervención. Lo que se busca es que exista una representatividad que evite que el relato sea reducido a una sola perspectiva o a las voces tradicionalmente más visibles, por lo que se debe fomentar la participación de aquellos actores que suelen mantenerse al margen de estos procesos, ya que su voz también es valiosa y contribuye a la comprensión de la complejidad de la realidad social, lo representa un proceso de dignificación.

Una vez definido lo anterior se prosigue con el diseño del espacio que se estructurará a partir de un taller participativo donde los actores anteriormente vinculados trabajarán de manera conjunta en la reconstrucción de la experiencia mediante técnicas como La Línea de Tiempo, donde desde la situación inicial se incluirán los cambios identificados durante el proceso, momentos significativos y la situación actual. Estos datos no constituyen netamente una representación cronológica, sino que contribuirán como insumo para una posterior representación de la propia experiencia y vivencia de los actores involucrados, sus percepciones y emociones. Esta técnica como es sabido se divide en tres momentos, en este caso específico: antes del proyecto,

durante su ejecución y la situación actual y podrá ser guiada a través de preguntas orientadoras para cada momento, tales como:

- Antes del proyecto:

¿Cómo era la comunidad antes de iniciar este proceso?

¿Qué problemáticas o necesidades eran más visibles?

¿Cómo eran las relaciones entre las personas?

- Durante el proyecto:

¿Qué actividades o momentos recuerdan como más importantes?

¿Hubo algún momento que marcó un cambio significativo?

¿Cuáles fueron las principales dificultades y fortalezas?

- Situación actual:

¿Qué ha cambiado en la comunidad a partir del proyecto?

¿Qué aspectos han mejorado o se han fortalecido?

¿Qué cosas continúan pendientes por cambiar o representan un reto?

Se recomienda la toma de fotografías o videos durante el proceso para enriquecer el ejercicio, ya que los recursos audiovisuales tienden a funcionar como detonantes de la memoria, facilitando la evocación de experiencias y aportando a la conexión con el proceso vivido.

A partir del insumo que constituye la representación gráfica, se procede con la interpretación colectiva dialógica de profundización y reflexión de la experiencia, donde resulta necesario promover una lectura crítica del proceso, ahondando en el qué y el cómo, no solo mencionando los hechos sino analizando sus causas, implicaciones y qué significa para ellos.

Posteriormente se procede con la producción audiovisual del relato que sintetice la experiencia del proceso vivido construido a partir de contexto inicial, qué se hizo en el proceso y

cómo se desarrolló, qué cambió y qué significa ese cambio para la comunidad y testimonios. Ahora bien, el uso de este formato responde a varias razones estratégicas como el permitir que la información sea entendida por públicos diversos facilitando una mayor comprensión en comparación con un informe técnico, el aporte a la memoria social, pero, sobre todo, responde a la necesidad de dar luz a las voces de los actores involucrados, elemento fundamental desde el Trabajo Social, otorgando su interpretación del impacto y no reduciéndose únicamente a la interpretación institucional. Para ello se sugiere que dentro de la página web de la corporación Cor.INVITAE tenga lugar la creación de un apartado específico destinado exclusivamente a visibilizar el impacto social desde la voz de las comunidades, bajo el nombre de “Memorias de transformación”.

Finalmente, los videos de relatos, además de su función como estrategia de visibilización del impacto social también se configura como un ejercicio de sistematización de experiencias ya que permite organizar, interpretar y dar sentido a los procesos vividos en cada intervención. A partir del análisis de estos materiales, se espera que la corporación pueda identificar patrones, aprendizajes y técnicas presentes en los diferentes proyectos facilitando la identificación de estrategias que han sido efectivas o aspectos que son necesarios fortalecer. Para ello se recomienda también la creación de la “Ruta de Aprendizaje Social”, que constituye un banco de experiencias para la corporación, donde mediante el análisis de las experiencias se aporte a la toma de decisiones futuras, ajuste de metodologías de intervención y fortalecimiento del accionar institucional desde una base práctica y contextualizada.

La **“Ruta para la Construcción y Visibilización del Impacto Social”** no solo constituye un repositorio de experiencias institucionales, sino también una herramienta orientada al fortalecimiento organizacional y a la mejora de los procesos de gestión de proyectos. A partir

de la sistematización y análisis de las experiencias recopiladas, la corporación podrá reconocer metodologías pertinentes, dificultades recurrentes, dinámicas territoriales y prácticas que hayan generado resultados favorables, convirtiendo dichas vivencias en insumos útiles para la planeación de futuras intervenciones. Los relatos construidos trascienden la recuperación de memorias comunitarias, ya que permiten transformar las experiencias vividas en aprendizajes aplicables al accionar de la organización.

De igual manera, la visibilización de los resultados desde la voz de las comunidades aporta al posicionamiento institucional, dado que permite evidenciar los alcances de las intervenciones más allá de indicadores técnicos o financieros. En muchas ocasiones, los cambios generados en las comunidades no logran reflejarse plenamente en informes tradicionales, por lo que la incorporación de testimonios, percepciones y significados construidos colectivamente posibilita una comprensión más amplia de las transformaciones alcanzadas, lo puede contribuir al fortalecimiento de la credibilidad institucional frente a actores territoriales, aliados y posibles entidades financiadoras, favoreciendo nuevas articulaciones y oportunidades de cooperación.

Figura 9. Representación gráfica de la propuesta.



Nota. Elaboración propia.

6. Evaluación crítica

En primer lugar, en relación con el objetivo específico orientado a la identificación de necesidades en cuanto a proyectos sociales en organizaciones del tercer sector en el municipio de Bucaramanga, las dificultades para establecer contacto con ellas, pese a los múltiples intentos, y lograr su participación en el proceso no solo representaron un obstáculo metodológico, sino que funcionan también como un reflejo de las dinámicas estructurales propias de este sector. En este sentido, factores como la sobrecarga operativa, aspecto que fue evidenciado a partir del instrumento aplicado donde un mismo perfil debe asumir múltiples funciones y que se encuentra directamente relacionado con la limitada disponibilidad de tiempo, representan una limitación en cuanto a la disponibilidad para participar de estos procesos, no obstante, ello no constituye la totalidad de los motivos, ya que también se hace evidente una débil cultura de participación en procesos investigativos y de sistematización.

Con esto presente, la baja disposición de las organizaciones para involucrarse en ejercicios de diagnóstico y generación de conocimiento puede interpretarse no solo como una limitación operativa, sino también como una expresión de dinámicas institucionales que tienden a privilegiar la acción inmediata sobre la reflexión y el análisis, lo que resulta problemático en la medida en que restringe la posibilidad de consolidar procesos de mejora continua, así como de fortalecer la planificación y ajustes estratégicos basados en evidencia, esta problemática implica una desventaja para el sector dada la poca producción de conocimiento propio sobre este tema, afectando su posicionamiento.

En segundo lugar, en cuanto al rol profesional considero que una de las principales dificultades radica en la falta de claridad inicialmente frente al rol propio como practicante en este

campo específico. Si bien es comprensible que en un proceso de práctica existan ciertas incertidumbres o dudas, la ausencia de referentes previos concretos sobre las funciones, alcances y posibilidades de intervención en el ámbito empresarial, representó una desorientación durante las primeras etapas del proceso. Esto resalta la necesidad de, tanto desde la formación académica como desde las propias instituciones donde se realiza el trabajo, orientar y brindar lineamientos claros que guíen la acción profesional desde un inicio.

Teniendo esto presente, se sugiere a la institución avanzar en la definición más clara de roles y funciones dentro de la organización, especialmente en lo relacionado con el componente social, con el fin de optimizar los procesos de trabajo y facilitar la integración de nuevos practicantes.

No obstante, se comprende que esta fluctuación corresponde en gran parte a que, como se ha mencionado, la corporación se encuentra en una etapa de consolidación, por lo cual algunos de los procesos y funciones a desarrollar aún se encuentran en construcción, se espera que para los futuros practicantes estos aspectos ya se encuentren firmemente establecidos y definidos para un mejor desarrollo del trabajo, pudiendo ejecutar incluso una sesión jornada de inducción brindando orientaciones específicas sobre las expectativas y posibilidades dentro de la corporación.

Para los futuros practicantes se sugiere realizar una exploración previa más profunda sobre el campo de práctica, particularmente en lo relacionado con el rol del Trabajo Social en el ámbito empresarial, con el fin de contar con una base inicial que pueda funcionar como guía general.

Ahora bien, en el ámbito de las fortalezas, respecto a la articulación de los componentes teóricos con el contexto, campo donde generalmente predominan lógicas de eficiencia, gestión y resultados, en el caso particular de la corporación, esta situación adquiere un matiz diferente dado

que uno de sus ejes centrales es el desarrollo sostenible entendido desde una perspectiva que trasciende lo meramente cuantitativo.

En este sentido, no se trata únicamente de cumplir con indicadores o metas de gestión, sino también de propiciar que las acciones orientadas a la formulación y desarrollo de proyectos sociales generen un impacto real y sostenido en las comunidades a lo largo del tiempo, es justamente esta característica lo que funciona como un marco orientador del contenido formativo que se encuentra produciendo la institución. Esta apuesta representa un escenario más acorde al enfoque del Trabajo Social en la medida que reconoce la importancia de los procesos, las transformaciones y la incidencia de los proyectos en la calidad de vida de las personas.

7. Conclusiones

A partir del análisis desarrollado teniendo presente todo lo anteriormente dicho, es posible observar que el rol del Trabajo Social en el ámbito organizacional y empresarial se encuentra atravesado por una serie de tensiones y limitaciones estructurales que ponen en evidencia los límites de su ejercicio en estos escenarios, y es que, si bien existe un discurso a nivel general de las instituciones respecto a adopción de enfoques sociales integrales, participativos y con conciencia respecto al desarrollo sostenible, la verdad es que en la práctica aún se encuentra presente desafío de posicionar al componente social también como un elemento estratégico y no por debajo de los resultados o la viabilidad financiera de los procesos.

Esto se convierte en una necesidad latente en la medida que la profesión se encuentra en una situación de riesgo que puede llegar a instrumentalizarla como un medio para legitimar proyectos en lugar de reconocer su importancia como un actor con capacidad de incidencia real. En este sentido, el desafío central para la profesión radica en disputar su lugar dentro de estas

estructuras organizacionales, trascendiendo funciones operativas para posicionarse desde un rol crítico, analítico y propositivo.

Bajo esta lógica, resulta fundamental reflexionar acerca de la forma en que se configuran las relaciones de poder al interior de las organizaciones, donde el conocimiento técnico y financiero suele tener una mayor legitimidad frente al saber social. Esta jerarquización de saberes no solo condiciona la toma de decisiones, sino que también define el alcance del accionar del Trabajo Social ubicándolo en ocasiones en un lugar subordinado enfocado en la ejecución y no en la definición estratégica de los procesos.

De esta manera resulta necesario realizar una transformación desde dentro de las mismas instituciones antes de pretender intervenir en las realidades sociales, ya que dichas acciones, de no dar la importancia requerida a la mirada social pueden no generar un impacto acorde a las necesidades de las poblaciones ni perdurar en el tiempo, además, esa necesidad de demostrar resultados dentro de estos contextos puede generar una reducción del impacto social al medirse desde indicadores cuantificables, dejando de lado dimensiones cualitativas fundamentales como el fortalecimiento del tejido social, la construcción de confianza o la transformación de las relaciones comunitarias, por lo que también se requiere que el Trabajador Social abogue en pro del posicionamiento de otras formas de comprender y medir el impacto que den cuenta de la complejidad de los procesos sociales y eviten su simplificación en meros valores numéricos.

Por otro lado, en cuanto a las comunidades resulta inevitable pensar sobre hasta qué punto estas son efectivamente protagonistas de los procesos, esto dado que en la práctica tiende a reducirse a mecanismos consultivos o informativos que no necesariamente garantizan una incidencia real en la toma de decisiones pese a ser algo que les afecta directamente, pudiendo

incluso generar espacios como mesas de diálogo pese a que las decisiones ya han sido previamente definidas por las organizaciones o el ente que financia.

Lo anterior implica que, si bien las comunidades son convocadas, su capacidad de proponer, transformar o construir de manera conjunta las intervenciones puede verse limitada, reproduciendo dinámicas verticales donde el conocimiento técnico o los intereses organizacionales prevalecen por sobre los saberes locales. Ante este tipo de situaciones las comunidades tienden a alinearse a la propuesta existente, no necesariamente porque responda a sus necesidades más urgentes sino porque representa la única oportunidad de acceso a recursos o a un acompañamiento institucional. Esta dinámica refleja la brecha que existe entre la participación como principio orientador de los procesos y su materialización en la realidad, pudiendo derivar en procesos que aunque puedan parecer inclusivos siguen siendo dirigidos desde lógicas externas.

En este sentido el Trabajador Social debe enfrentar al interior de las instituciones en las que opera el reto histórico de abandonar los modelos de participación comunitaria instrumental o concebida también como requisito operativo, para pasar a promover modelos que sean realmente dialógicos donde las comunidades no solo sean escuchadas sino también reconocidas como sujetos de derecho con capacidad de agencia. En otras palabras, el desafío no radica solamente en incluir a las poblaciones en los procesos sino en garantizar que dicha inclusión sea significativa.

Con todo esto dicho, el Trabajo Social en el ámbito organizacional y empresarial no puede limitarse a adaptarse a las lógicas institucionales existentes, debe asumir un papel activo en su transformación, cuestionando las prácticas que reproducen desigualdades y promoviendo enfoques más coherentes con los principios de justicia social, equidad y dignidad humana, quienes representan el fundamento esencial de la profesión, contribuyendo a que las intervenciones no solo

sean viables, sino también socialmente pertinentes, sostenibles y sobre todo orientadas al bienestar de las comunidades.

8. Bibliografía

- Ander-Egg, E. Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. (1996). 13a edición. Editorial Lumen Humanitas. https://textosafda.wordpress.com/wp-content/uploads/2023/03/ander_egg_aguilar_proyecto-1.pdf
- Banco Mundial. (2025). Índice de Gini. https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?most_recent_year_desc=false&year=2025
- Baca, N, & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*. 23(72), 69-87. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069
- Bedoya, C. (2010). Amartya Sen y el desarrollo humano. *Revista Nacional de Investigación - Memorias*. 8(1). 277-288. <https://www.suin-juriscol.gov.co/biblioteca/DboRegistros/Details Basic/Amartya%20Sen%20y%20el%20desarrollo%20humano.pdf>
- Candamil, M & López, M. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social* Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha. Primera Edición. Editorial Universidad de Caldas, Ciencias Jurídicas y Sociales. <https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/los-proyectos-sociales-candamil-y-lc3b3pez.pdf>
- Castro, J & Harvey, H. (2025). La alianza para el progreso como moneda de cambio: la experiencia chilena, 1961-1965. *Tzintzun. Revista de estudios históricos*, 81, 367-396.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-719X2025000100014&lng=es&nrm=iso

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s,f). Acerca del ILPES.

<https://www.cepal.org/es/acerca-ilpes>

Compartamos con Colombia. (2025). Estudio del sector social en Colombia 2025.

<https://compartamos.org/estudio-sector-social-colombia-2025/>

Congreso de la República de Colombia. (1994, 15 de julio). Ley 152 de 1994: Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Diario Oficial No. 41.450

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2022). CONPES 409 de 2022. Política Nacional de Promoción del Acceso a Financiamiento de las Entidades Subnacionales Orientado a Inversiones Sostenibles. Departamento Nacional de Planeación.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/4099.pdf>

DatosMacro. (2024) Índice de Gini. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-gini>

Departamento Nacional de Planeación. (2025). Metodología General Ajustada (MGA). Dirección de Proyectos e Información de Inversión Pública. <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-inversiones-seguimiento-evaluacion/direccion-proyectos-informacion-para-inversion-publica/Paginas/metodologia-general-ajustada-mga.aspx>

Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. (2023). Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia. Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia.

https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

Escobar, A. (2014). La invención del desarrollo. Editorial Universidad del Cauca 2da edición.

<https://biblioteca.hegoa.ehu.es/downloads/21470/%2Fsystem%2Fpdf%2F4655%2FM-7098.pdf>

Espinosa, F., Torres, M., & Ramos, S. (2025). Análisis de las estrategias de financiamiento

alternativo para proyectos sociales. UCC. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/99c471b4-f838-4c77-86ee-1283d2620d8f>

Federación Internacional de Trabajadores Sociales. (s.f). Definición global del Trabajo Social.

<https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/definicion-global-del-trabajo-social/>

Fragoso Lugo, L., (2005). Nuevos enfoques de desarrollo regional para América Latina. El caso

de Ceará, Brasil. Foro Internacional, XLV(3), 382-408. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59921013002>

Fundación DIS. (2012). Estudio de fundaciones empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico.

https://www.fundaciondis.org/images/docs_gestrategica/Estudio_Fund_Empresariales%20en%20Colombia_2012.pdf

Garcés, P. (2020). Humanizando el desarrollo: un análisis del Enfoque de las Capacidades de

Amartya Sen. Problemas del desarrollo, Revista Latinoamericana de economía. 51(203), 191-212.

https://www-probdes-iiec-unam-mx.translate.google.com/index.php/pde/article/view/69687?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. (s,f). Enfoque para la programación

basada en los Derechos Humanos. <https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/universal-values/human-rights-based-approach>

- Guitart, M., Sierralta, A & Subero, D. (2024). Aportes de la teoría bioecológica de Bronfenbrenner a la investigación e intervención educativa. 34, 169-183. *Revista Innovación Educativa*, Universidad de Santiago de Compostela. <https://revistas.usc.gal/index.php/ie/article/view/9638/14221>
- Indavera, S. (2017). El enfoque de las capacidades, la capacidad de búsqueda de información y el autoaprendizaje. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(54), 252-265. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14551170010>
- Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. (s,f). Enfoques participativos. *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/89.html>
- Mantilla, E., Carbal, A., & Ariza, M. X. (2019). La sostenibilidad y la valoración ambiental en el marco del desarrollo. *Saber, ciencia y libertad*, 14(2), 124-143. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5886>
- Molano, L. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*. 7, 69-84. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Mondragón, R. (2023). El enfoque de las capacidades según Nussbaum, algunos rasgos y debates. *Revista de Investigación Social Andamios*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. <https://www.redalyc.org/journal/628/62875960009/html>
- Montero, M. (2010). Fortalecimiento de la Ciudadanía y Transformación Social: Área de Encuentro entre la Psicología Política y la Psicología Comunitaria. *Psykhé (Santiago)*, 19(2), 51-63. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282010000200006>
- Naciones Unidas. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Asamblea General. <https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRA>

PHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas, Asamblea General. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2019/06/ONU-Agenda-2030.pdf>

Ocampo, J. (2012). La historia y los retos del desarrollo latinoamericano. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8b0ddb6-5ffa-45b5-b86a-3ee9801efd63/content>

Organización Mundial de la Salud. (s,f). Promoviendo el bienestar. <https://www.who.int/activities/promoting-well-being>

Otzen, T & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Ruhl, L. (2024). La dignidad humana según siete autores contemporáneos. *Revista Jurídica Austral*, 5(1), 255-311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9636264>

Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*, Editorial Planeta S.A, Barcelona, España. https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amar_tya_sen.pdf

Silva, C, & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Revista Psykhe* (Santiago), 13(2), 29-39. <https://www.redalyc.org/pdf/967/96713203.pdf>

Uribe, M., Vargas, O., & Merchán, L. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Revista Entramado*, 14(1), 52-63. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-52.pdf>

- Urquijo, M. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Revista Edetania: estudios y propuestas socio-educativas*, 46, 63-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=5010857>
- Urteaga, E., (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión Política*, 15(29), 44-60.
- Valero, V. (2024). Análisis de los retos que deben superar las organizaciones sociales de base para obtener recursos de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para la financiación de sus proyectos. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/8563376f-908f-42ba-b5c2-5be762985e27>