

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO COMUNITARIO

STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT OF SOCIAL PROJECTS FOR STRENGTHENING COMMUNITY DEVELOPMENT

Juan Pablo Gutiérrez Granizo¹, Sandra Paulina Chafla Bucay², Guido Geovanny Logroño Alarcón³

{juan.gutierrez@esPOCH.edu.ec¹, paulina.chafla@esPOCH.edu.ec², guido.logronio@esPOCH.edu.ec³}

Fecha de recepción: 09/05/2026 / Fecha de aceptación: 23/06/2026 / Fecha de publicación: 08/07/2026

RESUMEN: En el desarrollo comunitario existen varios retos que incluyen entre otros, la desigualdad social, la falta de participación ciudadana y la dificultad en la puesta en marcha de los proyectos sociales. Estos aspectos demuestran la urgencia de fortalecer tanto la planificación estratégica como la gestión de proyectos debido a la relevancia que estas tienen en la mejora de los procesos comunitarios efectivos. Precisamente con este fin es que se ha desarrollado esta investigación que busca responder la pregunta sobre la forma en que dichas técnicas pueden fortalecer el desarrollo comunitario mediante estrategias participativas y sostenibles. Metodológicamente, la investigación ha sido desarrollada con base a metodologías cuantitativas de alcance descriptivo y de naturaleza documental. Para tal efecto, se han utilizado la metodología analítica-sintética e inductivo-deductiva así como una bibliografía científica realizada bajo la revisión de fuentes primarias y secundarias entre las que destacan los artículos científicos y legislación vigente, informes institucionales, entre otras, con temas relacionados con la planificación estratégica, participación ciudadana y sostenibilidad. El análisis fue realizado en bases de datos científicas como Google Scholar, Scielo, Redalyc y Dialnet. Los resultados indican que la planificación estratégica resulta eficaz para la organización de recursos, así también la gestión de proyectos sociales permite la participación de personas en diferentes objetivos orientados al desarrollo de la sociedad. Además, se ha identificado la relevancia de aspectos como la planificación participativa, la articulación interinstitucional, la territorialidad y la sostenibilidad.

¹Carrera de Contabilidad y Auditoría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0005-4045-2081>; +593986836144.

²Carrera de Contabilidad y Auditoría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0003-3878-5595>; +593992160346

³Carrera de Contabilidad y Auditoría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0002-3370-6854>; +593994371389

Palabras clave: *Planificación estratégica, proyectos sociales, desarrollo comunitario, participación ciudadana*

ABSTRACT: In the community development exist several challenges that include among others, the social inequality, the fault of citizen participation and the difficulty in the #set of the social projects. These appearances show the urgency to strengthen so much the strategic planning like the management of projects because of the importance that these have in the improvement of the effective community processes. Precisely to this end it is that it has developed this investigation that looks for to answer the question on the form in that said technical can strengthen the community development by means of participatory and sustainable strategies. Methodologically, the investigation has been developed with base to quantitative methodologies of descriptive scope and of documentary nature. For such effect, have used the analytical methodology-synthetic and inductive-deductive as well as a scientific bibliography made under the review of primary and secondary sources among which stand out the scientific articles and valid legislation, institutional reports, among others, with subjects related with the strategic planning, citizen participation and sustainability. The analysis was made in scientific databases like Google Scholar, Scielo, Redalyc and Dialnet. The results indicate that the strategic planning results effective for the organization of resources, like this also the management of social projects allows the participation of people in different aims oriented to the development of the society. Besides, it has identified the importance of appearances like the participatory planning, the articulation interinstitutional, the territoriality and the sustainability.

Keywords: *Strategic planning, social project, community development, citizen participation*

INTRODUCCIÓN

A nivel global y regional, el desarrollo comunitario está influenciado por diversos desafíos, como ser los referentes a problemas asociados a la existencia de desigualdades sociales, bajo nivel de participación ciudadana y fallas en la implementación de los proyectos sociales (1). El resultado que se genera con respecto a los mencionados desafíos hace referencia a la manera en que influyen sobre la sostenibilidad y las estrategias a implementarse para dar respuesta a las demandas de la población. Para ello, la planificación estratégica y el manejo de los proyectos sociales son dos instrumentos que permiten organizar y transformar a la comunidad (2).

El desarrollo comunitario es un proceso que tiene sus raíces en la toma de acción y cambios mediante una participación activa por parte de la comunidad para mejorar su calidad de vida, así como reforzar la cohesión de ésta a través de intereses colectivos (3). No solo se centra en las demandas de las necesidades a corto plazo, sino que además busca promover la autonomía de las comunidades, el fomento del capital social y la cooperación entre instituciones y la comunidad. Hoy en día, las administraciones locales, organizaciones sociales y las instituciones de educación juegan un papel fundamental en la elaboración de las políticas públicas y la gestión territorial (4).

Numerosos grupos se ven siempre afectados por cuestiones sociales, económicas y culturales, como el hambre, la marginación social, la desigualdad territorial y la escasez de los servicios fundamentales (5). De este modo, se comprueba la necesidad de que se implementen planes que garanticen una mayor articulación, un uso optimizado de los recursos existentes y, además, una participación de los ciudadanos en el análisis de las necesidades y la acción a llevar a cabo.

El proceso de participación ciudadana resulta fundamental en la planificación y la gestión de los proyectos sociales, dado que posibilita que las personas puedan ser parte activa en la decisión, la acción y la evaluación del impacto logrado por los proyectos (6). No sólo esto, sino que esta participación garantiza una mayor legitimidad para los proyectos sociales y contribuye al desarrollo de la corresponsabilidad social, así como a una mejor relación de las personas con su entorno territorial.

La planificación estratégica puede definirse como un proceso sistemático en el que se pretende determinar objetivos y establecer acciones para lograrlos (7). Desde el punto de vista social y público, su uso permitirá definir prioridades, desarrollar planes y políticas públicas, y promover las iniciativas que fomenten el desarrollo territorial de las comunidades. Por otro lado, la planificación estratégica también será beneficiosa para administrar los recursos y tomar decisiones en situaciones inciertas (8).

Históricamente, la planificación estratégica evolucionó desde modelos burocráticos rígidos hacia enfoques más flexibles y orientados a resultados. Esta transformación incorporó elementos como la evaluación continua, la innovación, la gestión por resultados y el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia institucional (9). Entre sus principales características destacan la definición clara de objetivos, la optimización de recursos, la transparencia, la participación ciudadana y la coordinación interinstitucional, aspectos que contribuyen a fortalecer las políticas públicas y garantizar la continuidad de las acciones implementadas (10).

En su lugar, la gestión de los proyectos sociales implica la concepción, implementación y evaluación de proyectos con el objetivo de crear una mejora en la calidad de vida de las comunidades. A diferencia de los proyectos tradicionales, cuyo logro se mide principalmente desde perspectivas técnicas o económicas, los proyectos sociales implican criterios tales como la equidad, la inclusividad, la cohesión social y la felicidad colectiva (11). El objetivo del proyecto social va más allá de la satisfacción de las necesidades inmediatas, ese tipo de proyectos buscan transformaciones sostenibles para apoyar el desarrollo del individuo y la comunidad en un futuro.

Los proyectos sociales involucran a la comunidad de manera activa en el proceso de intervención, en la detección de los problemas, en la determinación de las medidas y en la evaluación del logro de los objetivos. En este contexto, los proyectos sociales están orientados a la detección de necesidades, la planificación participativa de la comunidad, la puesta en práctica y el monitoreo de los resultados obtenidos.

La conexión entre la planificación estratégica y la gestión de proyectos sociales se convierte en un aspecto esencial para fomentar los procesos de desarrollo comunitario de manera más eficaz. La planificación estratégica proporciona un marco para el establecimiento de metas claras, la

determinación de prioridades y la coordinación de actividades, lo cual contribuye a que los proyectos sociales se adapten de manera más adecuada a las exigencias de la realidad territorial (1).

Sin embargo, diferentes estudios apuntan que los procesos de implementación de dichas estrategias sociales pueden ser obstaculizados por diferentes aspectos, como la falta de una planificación integral e inclusiva, los límites de presupuesto disponibles, la falta de continuidad en las acciones, la participación comunitaria insuficiente y la falta de un proceso de control y evaluación (13, 14). Todos estos problemas podrían tener un efecto negativo sobre las acciones propuestas y hacer que éstas no se hagan realidad.

A pesar de que la bibliografía evaluada aporta elementos importantes acerca de estos temas, aún se puede apreciar una deficiencia en la investigación respecto a la articulación entre ambas variables. Mientras que muchos de los autores investigados han estudiado estos dos temas de manera aislada, donde unos se enfocan en el proceso de planificación estratégica, pero sin entrar a la implementación dentro del proceso de gestión de proyectos sociales y otros evalúan las acciones llevadas a cabo sin considerar el proceso previo o el vínculo entre ellos.

El trabajo de la planificación estratégica y de la gestión de proyectos sociales demanda una aproximación multidimensional porque sus repercusiones van más allá del simple ámbito de la construcción del desarrollo comunitario. De acuerdo con esto, resulta necesaria la incorporación de aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales y participativos, que, en suma, influyen en la calidad de vida de los grupos comunitarios. Del punto de vista social, dichas herramientas ayudan a reforzar la inclusión y las redes comunitarias; desde lo económico, facilitan la optimización de los recursos y la creación de nuevas oportunidades; culturalmente, apoyan la preservación de las identidades propias de cada región; de manera ambiental, fomentan prácticas sostenibles; y desde lo participativo, facilitan la gobernanza democrática (15).

La planificación estratégica y el manejo de proyectos sociales en el contexto ecuatoriano gozan de una base legal que apoya su implementación en el proceso de desarrollo comunitario. La Constitución del Ecuador considera que la participación ciudadana, la descentralización y la planificación territorial son aspectos esenciales para fomentar el desarrollo integral de las comunidades (16). Igualmente, otras bases legales como (11) y (3) fortalecen la necesidad de la participación social, la gestión institucional y la estrategia de los recursos como instrumentos enfocados a la consecución de los objetivos de desarrollo definidos, tal y como se menciona en (17).

La planificación estratégica y la gestión de proyectos sociales tienen una relación directa con algunas normativas (18) y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con el ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 10 (Reducir las desigualdades), ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sostenibles).

Este estudio tiene por objetivo determinar la incidencia de la planificación estratégica y la gestión de los proyectos sociales en el fortalecimiento del desarrollo comunitario. En este sentido, se plantea definir los criterios teóricos y normativos asociados a la planificación estratégica y la

gestión de proyectos sociales en la comunidad, también, determinar aquellos elementos y procesos que inciden en la implementación de proyectos sociales enfocados al fortalecimiento de las comunidades, finalmente, elaborar una propuesta estratégica para potenciar la gestión de los proyectos sociales y su incidencia en el desarrollo comunitario sustentable y participativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y documental, permitiendo analizar los fundamentos teóricos y normativos relacionados con la planificación estratégica y la gestión de proyectos sociales orientados al desarrollo comunitario. Se utilizaron los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo para interpretar la información recopilada y establecer relaciones entre los aportes teóricos, normativos y comunitarios.

Los estudios fueron obtenidos desde las bases de datos científicas Google Scholar, Scielo, Redalyc y Dialnet. Entre ellos se presentaron de distintos tipos como: artículos científicos, libros, documentos legales y reportes de organizaciones.

Para seleccionar los artículos pertinentes al estudio, se utilizaron palabras clave y descriptores tanto en español como en inglés tales como “planificación estratégica”, “gestión de proyectos sociales”, “desarrollo comunitario”, “participación ciudadana”, “sostenibilidad social” y “gobernanza local”, junto con sus traducciones en inglés, “strategic planning”, “social project management”, “community development”, “citizen participation” y “social sustainability”. Para optimizar la búsqueda y ajustar los resultados de acuerdo a la necesidad, estas palabras fueron interrelacionadas por medio del uso de operadores lógicos tales como “AND” y “OR”.

En lo referente a los criterios de selección, se seleccionaron artículos científicos y libros que estuvieran relacionados de manera directa con el tema investigado, es decir, aquellas publicaciones que versaran sobre planificación estratégica y gestión de proyectos sociales. Además, solo se tomaron en cuenta las publicaciones que estuvieran completas, en español e inglés, y que fueran teóricas, metodológicas o normativas. De otro lado, se descartaron publicaciones duplicadas, opiniones no respaldadas por la academia, trabajos no relacionados con la temática investigada, así como textos incompletos y obsoletos.

Entre las fuentes legales y organizativas examinadas estuvieron la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y otras referencias relacionadas con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La consideración de dichas fuentes, junto a la literatura académica previamente examinada, resultó ser de gran utilidad para establecer un enfoque teórico más robusto que respaldara la discusión planteada en el estudio.

RESULTADOS

Fundamentos teóricos y normativos de la planificación estratégica y la gestión de proyectos sociales

La Tabla 1 muestra los fundamentos teóricos y normativos de la planificación estratégica y la gestión de proyectos sociales que permiten comprender la relevancia de la participación ciudadana, la sostenibilidad e institucional en el proceso de desarrollo comunitario.

Tabla 1. Fundamentos relacionados con la planificación estratégica y la gestión de proyectos sociales

Autor /Normativa	Dimensión	Aporte principal	Relación con el desarrollo comunitario
(19)	Planificación estratégica	Permite diseñar acciones orientadas a evaluar la eficiencia de la gestión y elevar el desarrollo de proyectos. En Cuba, la planificación municipal integra recursos naturales, humanos y financieros para potenciar el desarrollo endógeno y multisectorial.	Esto les permite describir las habilidades y recursos existentes dentro de la comunidad para poder avanzar en la consecución de objetivos que ayuden a satisfacer las necesidades de la misma.
(20)	Gestión de proyectos sociales	Parte del manejo responsable y eficaz de los recursos que se encuentran disponibles, con la finalidad de mejorar la situación existente y lograr transformaciones positivas. De igual manera, se refiere a procesos donde se logra la participación e integración tanto de actores del estado como de otros sectores.	Es posible contribuir al bienestar de las personas, si las iniciativas son realizadas teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, culturales y tecnológicos.
(21)	Enfoque territorial y endógeno	Su base radica en el uso que se haga de las propias potencialidades y recursos de la zona, involucrando adecuadamente a los ciudadanos y a los gobiernos locales.	Fomenta un desarrollo integral y sostenible, garantizando que todas las acciones sean compatibles con la situación particular de la comunidad.
(22)	Participación y actores sociales	Los diferentes actores institucionales y la población civil en general deben participar de las decisiones, con la finalidad de que la gestión sea más eficiente.	Fomenta la cohesión social y la autoadministración, que son esenciales para el desarrollo comunitario.
(16)	Planificación Estratégica	Según el artículo 340 del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, está vinculado al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa.	Incorpora un enfoque participativo de planificación descentralizado, lo cual resulta en mejores planes y programas que puedan responder mejor a las necesidades de las comunidades y faciliten la equidad social.

	Gestión de Proyectos Sociales	Se incentivará la construcción de infraestructuras enfocadas en satisfacer las necesidades fundamentales de la población, así como para integrarlos en un ambiente socioeconómico bajo una perspectiva estratégica. De manera similar, se fomentarán medidas enfocadas en la protección y cuidado de estos grupos vulnerables.	Proporciona la posibilidad de desarrollar los proyectos sociales dirigidos a las personas más importantes, permitiendo obtener el bienestar social de las personas allí.
	Inclusión y Equidad Social	El sistema de inclusión social está basado en los principios de la equidad, la calidad, la eficiencia, la participación, la transparencia y la responsabilidad, para asegurar la inclusión de los ciudadanos en los derechos sociales básicos como la educación, la salud, la vivienda y la seguridad social.	Permite el desarrollo comunitario considerando el respeto a los derechos.
	Participación Ciudadana	La Constitución indica que el rol de la participación ciudadana en diversos contextos de protección de niños y adolescentes.	Permite la toma de decisiones garantizando así la legitimidad y involucramiento de la sociedad.
(23)	Participación ciudadana	Promoción de la participación protagónica tanto individual como colectiva en la toma de decisiones y control social.	Potencializa a las comunidades para ejercer influencia en la gestión pública y soluciones a problemas propios.
	Organización social y comunitaria	Reconoce las diversas modalidades de organización social y su importancia para el ejercicio de poder ciudadano.	Potencializa al pueblo para realizar acciones con autonomía y organización, favoreciendo la gestión de proyectos comunitarios.
	Control social	Incluir mecanismos de veedurías, observatorios y control social de la gestión pública.	Fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la participación.
	Principios de igualdad e interculturalidad	Diversidad cultural y social en la participación y los procesos de gestión pública.	Desarrollo comunitario equitativo, considerando las particularidades y los derechos de las personas históricamente excluidas.
	Planificación Estratégica	Se orienta la planificación del desarrollo con base en los principios constitucionales asociados al régimen de desarrollo y el buen vivir, con el uso de perspectivas de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad. En tal contexto, el Plan Nacional de Desarrollo	Permite crear planes de desarrollo de comunidades con una perspectiva que toma en cuenta la equidad y la diversidad cultural, haciendo énfasis en lo que es el

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO COMUNITARIO

(24)		representa la principal herramienta de dirección político-administrativa que se utiliza para la articulación de políticas públicas y presupuestos estatales.	buen vivir y la participación ciudadana para el desarrollo.
	Participación Ciudadana	Establece mecanismos obligatorios para la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de planes y políticas públicas en todos los niveles de gobierno	Fortalece el empoderamiento comunitario al integrar a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre proyectos sociales,
	Coordinación Interinstitucional	Permite la articulación de los objetivos de los gobiernos autónomos descentralizados con la planificación nacional.	Gestión coordinada y eficaz en torno al desarrollo comunitario.
	Transparencia y Rendición de Cuentas	Refuerza el control de los beneficios recibidos por la sociedad, a través de los diferentes sistemas, permitiendo el acceso a la información en cualquier momento y dando a conocer cifras reales.	Permite el conocer los resultados de la gestión, esto es fundamental para legitimar los proyectos y para garantizar su sostenibilidad en el futuro.
(17)	Sostenibilidad ambiental	El plan subraya la sostenibilidad ambiental y territorial, promoviendo la economía circular y bioeconomía.	Promueve el manejo adecuado de recursos naturales en las comunidades garantizando su bienestar y futuro.
	Gestión pública	Hace una llamada por la existencia de un sistema de administración pública eficaz, descentralizado y desconcentrado que trabaje junto a la sociedad civil y los actores locales.	Alimenta al fortalecimiento de las capacidades del Estado local y la participación comunitaria para un manejo integral y adaptable al territorio respectivo.
	Enfoque participativo	Este proceso de planificación se ha desarrollado a través de la gran participación ciudadana y sectorial, fortaleciendo así la democracia y el diálogo.	Fomenta el empoderamiento de las comunidades al promover el trabajo conjunto de la comunidad para crear soluciones y la vigilancia social a los procesos de política.
	Sostenibilidad y Enfoque Territorial	Fomenta la adopción de un modelo de desarrollo sostenible a través de directrices enfocadas en la protección del medio ambiente natural, los criterios ambientales y la planeación territorial como elementos esenciales del proceso de planificación.	En cuanto a las iniciativas sociales, se intenta garantizar que su puesta en práctica tenga en cuenta la necesidad de respetar al medio ambiente natural y el manejo adecuado de los recursos de la zona, de tal

			manera que la comunidad sea capaz de lograr un desarrollo duradero y sostenido.
(18)	Planificación Estratégica	La integración de los ODS en planes nacionales y presupuestos para orientar políticas y acciones hacia el desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo; planificación como medio de implementación de la Agenda 2030	La planificación estratégica permite a las comunidades definir objetivos claros, priorizar recursos y coordinar acciones para mejorar su bienestar social, económico y ambiental.
	Gestión de Proyectos Sociales	La CEPAL propone enfoques integrados que consideren las dimensiones económica, social y ambiental con énfasis en la igualdad y la inclusión social; importancia de asignar recursos y mecanismos financieros coherentes con los ODS.	Ejecutar proyectos para atender a las necesidades comunitarias.
	Participación y Gobernanza	Permite la creación de espacios de desarrollo regional, así como el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.	Promueve la inclusión de diversos actores comunitarios, gubernamentales y sociedad civil en la toma de decisiones.
	Enfoque Integrado y Multidimensional	Convergen las dimensiones económica, social y ambiental para el desarrollo sostenible.	Sostenibilidad social mediante proyectos con enfoque multidimensional para el desarrollo comunitario.

Planificación estratégica ayuda en la organización de los recursos, establecimiento de objetivos y en la toma de medidas para satisfacer las demandas existentes del territorio; la gestión de proyectos sociales, por otro lado, se relaciona con la administración eficaz de los recursos y esfuerzos para obtener ganancias sociales, económicas y culturales y mejorar las capacidades de la población en general. Por otro lado, con la aplicación del enfoque territorial y participativo es posible identificar las necesidades y fortalezas propias de cada comunidad. Al mismo tiempo, se promueve una participación activa de los responsables locales en la toma de decisiones y la realización de los proyectos.

En la esfera normativa, tanto la Ley Orgánica para la Creación de una Sociedad de Igualdad y Justicia (16) como la Ley Orgánica de la Función Pública (23) y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas incorporan preceptos relativos a la inclusión social, participación ciudadana, transparencia y planeación participativa. Del mismo modo, el Plan Nacional del Buen Vivir y la Agenda 2030 contribuyen al desarrollo sustentable, equitativo e incluyente de la sociedad.

Factores, estrategias y procesos que afectan la implementación de proyectos sociales para el desarrollo comunitario

Los aspectos más importantes relacionados con la creación de proyectos sociales en el ámbito del fortalecimiento comunitario se exponen en La Tabla 2. Algunos de ellos son la participación ciudadana, la planificación territorial, la inclusión social, la innovación y la articulación institucional, que, indudablemente, ejercen gran influencia sobre las comunidades.

Tabla 2. Enfoques y modelos de gestión de proyectos sociales orientados al desarrollo comunitario

Autores	Enfoque principal	Aporte al desarrollo comunitario
(22)	Enfoque territorial integrado	Promueve una gestión sostenible y equilibrada del territorio, alineando recursos y necesidades locales con el desarrollo.
	Trabajo social como instrumento integrador	Ayuda en la integración social, apoya la creación de líderes locales y logra cambios estructurales sostenibles en las comunidades.
	Enfoque de género	Logra reducir inequidades estructurales, mejora la participación equitativa y enriquece el proceso de toma de decisiones comunitario.
	Educación experiencial y formación técnica	Permite mejorar las habilidades locales de gestión y participación en el proceso de planificación y administración del desarrollo.
(25)	Adaptabilidad	Proporcionan una máxima eficacia y sostenibilidad en el tiempo, asegurando la relevancia y la viabilidad de las soluciones implementadas
	Innovación social	Fomentan resiliencia y autosuficiencia, con la finalidad de que las comunidades puedan afrontar los problemas usando sus propios recursos.
	Colaboración multidisciplinaria	Enfoque holístico que fortalece el tejido social y la cohesión comunitaria.
	Enfoque endógeno del desarrollo	- Fortalece la autonomía y autogestión.
(10)	Enfoque de desarrollo participativo	Promueve la responsabilidad compartida y el control social. Propicia una buena gobernabilidad local y articulación de actores diversos para proyectos comunitarios.
	Desarrollo Social Comunitario	Se destaca el empoderamiento comunitario como base para la acción de la comunidad en beneficio de sus propios intereses; capacitan para la autogobernanza y sostenibilidad.

(14)	Participación Ciudadana	Es importante resaltar la necesidad de que la participación verdadera y activa en los niveles superiores propicie la eficiencia colectiva y el empoderamiento, evitando la participación simbólica.
	Eficacia Colectiva	Genera un círculo virtuoso donde la acción conjunta fortalece la confianza y motiva una participación más comprometida en proyectos comunitarios.

Las estrategias como la integración del trabajo social, la inclusión social, el enfoque de género o la educación comunitaria pueden ayudar al desarrollo de las capacidades, el surgimiento de liderazgos locales y la consolidación de la acción comunitaria, elementos que son vitales en el marco de las tareas de planificación y gestión. Por otro lado, la innovación social y la adaptabilidad de los proyectos se presentan igualmente necesarias para una respuesta más efectiva a problemas sociales.

En la Tabla 3 se presentan diversas líneas estratégicas para fortalecer la gestión de proyectos sociales y promover un desarrollo comunitario sostenible, participativo y que busque el bienestar colectivo. Estas líneas estratégicas están fundamentadas en diversos enfoques teóricos y normativos sobre planificación estratégica, participación ciudadana y sostenibilidad territorial.

Lineamientos estratégicos que contribuyen a optimizar la gestión de proyectos sociales

Tabla 3. Lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de proyectos sociales orientados al desarrollo comunitario

Lineamiento estratégico	Fundamentación teórica y normativa	Finalidad en el desarrollo comunitario
Fortalecer la planificación estratégica participativa en todas las etapas de los proyectos sociales	Basado en el enfoque participativo de (14), la planificación estratégica de (10) y la (16), que promueve la planificación descentralizada y participativa.	Favorecer la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones, fortaleciendo la corresponsabilidad y legitimidad de los proyectos sociales.
Promover la articulación interinstitucional entre gobiernos locales, organizaciones sociales y comunidad	Sustentado en el (24) y en el enfoque de colaboración multidisciplinaria de (25)	Optimizar recursos, coordinar acciones y fortalecer la eficiencia de los proyectos dirigidos al desarrollo comunitario.
Implementar mecanismos permanentes de participación y control social	Fundamentado en la (23) y el enfoque de participación ciudadana desarrollado por (14).	Garantizar transparencia, rendición de cuentas y participación activa de la población en la gestión de proyectos sociales.
Incorporar enfoques territoriales y endógenos en la gestión de proyectos sociales	Basado en (21) y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo relacionados con sostenibilidad territorial.	Diseñar proyectos ajustados a las necesidades, capacidades y recursos propios de cada comunidad.
Fortalecer procesos de formación comunitaria y liderazgo local	Sustentado en la educación experiencial y formación técnica propuesta por (22), así como en el enfoque de desarrollo social comunitario de (14).	Desarrollar capacidades locales que permitan a la comunidad participar activamente en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos sociales.

Incluir criterios de sostenibilidad ambiental y social en la implementación de los proyectos comunitarios.	Justificado por el (18) y (17).	Propiciar un desarrollo armónico que asegure el bienestar social, la defensa ambiental y la sostenibilidad a largo plazo.
Promover una inclusión social en la gestión de los proyectos sociales y equidad.	Fundamentado en la (16), la (23) y en el concepto de género del (22).	Aliviar desigualdades sociales y promover la participación de grupos históricamente vulnerables en las comunidades.
Establecer procesos continuos de monitoreo y evaluación participativa	Basado en la gestión estratégica orientada a resultados y en los principios de transparencia y control social establecidos en la normativa ecuatoriana.	Mejorar la eficiencia, sostenibilidad e impacto de los proyectos sociales mediante la evaluación constante de resultados y necesidades comunitarias.

El uso de estrategias basadas en territorialidad, socialización y sustentabilidad permite una utilización más eficiente de los recursos existentes y ayudará a disminuir las desigualdades existentes y a dotar al colectivo de competencias por medio de procesos de capacitación en liderazgo social. Igualmente, el proceso de seguimiento y evaluación a través de la participación social puede incrementar la sustentabilidad de los proyectos y sus impactos positivos en el colectivo.

DISCUSIÓN

Las conclusiones extraídas apoyan la relevancia de la estrategia y la administración de proyectos sociales como elementos esenciales del desarrollo comunitario, por cuanto se convierten en una forma de ordenar recursos, establecer prioridades, conectar a todos los agentes presentes y orientar las acciones de acuerdo con las necesidades de la comunidad. Igualmente, estos resultados fortalecen la teoría existente respecto a que el desarrollo comunitario no es un fenómeno aislado, sino integral, planeado, participativo, territorial e inclusivo, y que puede sostenerse el tiempo.

Con respecto a la planificación estratégica, los resultados obtenidos se alinean con lo planteado por (17) quien considera que este instrumento ofrece la posibilidad de realizar estrategias encaminadas hacia una mayor eficacia en el manejo y promoción del desarrollo de los territorios a través de la integración de los diferentes tipos de recursos (humanos, económicos y geográficos). Esto se debe a que a partir de los resultados obtenidos se puede establecer que la planificación estratégica contribuye a definir metas y acciones encaminadas a resolver las problemáticas de cada territorio.

Por esta razón, los hallazgos corroboran el punto de vista sobre la planificación estratégica como un medio de organización que posibilita la evolución desde acciones individuales hasta la realización de procesos de desarrollo comunitario más organizados. Así mismo, están en armonía con las declaraciones de (8), quienes enfatizan que la planificación estratégica contribuye al incremento de la transparencia administrativa, eficiencia y flexibilidad ante los cambios en la sociedad socioeconómica. Esto queda confirmado con la realización de la planificación efectiva y coordinación institucional del trabajo social.

De manera similar, los hallazgos relacionados con la gestión de los proyectos sociales están en concordancia con la perspectiva teórica de (18), según la cual la gestión constituye un proceso planificado y consciente que busca dirigir recursos y energía a transformar problemas sociales en soluciones prácticas para la sociedad. Esta paralela se justifica debido a que, según los hallazgos, la gestión de los proyectos sociales no se restringe sólo a la satisfacción de necesidades momentáneas, sino que también está encaminada hacia la realización de soluciones duraderas que puedan fortalecer las capacidades locales y el bienestar comunitario.

De esta manera, los resultados son congruentes con las propuestas teóricas actuales, en la medida en que demuestran que el manejo de proyectos sociales puede generar mayor eficacia cuando se basa en principios de responsabilidad, control, participación e implicación. Igualmente, son congruentes con la postura planteada por (11), que considera que los proyectos sociales deben incluir una perspectiva de inclusión, equidad y participación comunitaria. Esto se debe a que los resultados revelan que tales factores son fundamentales para asegurar que las intervenciones tengan pertinencia y no solo sean resultado de decisiones institucionales que ignoren las necesidades de la comunidad.

Sin embargo, los resultados relacionados con la dimensión territorial y endógena son congruentes con los que (19) expresa, ya que para ellos la gestión comunitaria debe basarse en la utilización de las posibilidades y recursos existentes en cada territorio. Esta conformidad se da, pues los proyectos sociales tienen más pertinencia si se basan en las condiciones económicas, sociales, culturales y organizacionales de la comunidad. Sin embargo, el estudio va más allá al afirmar que no basta solamente identificar los recursos del territorio, sino que estos deben articularse mediante un proceso de planeación, coordinación institucional y participación ciudadana. Es decir, los resultados no sólo confirman teorías existentes, sino que incluso integran algunas ideas al respecto.

Los resultados obtenidos son de gran importancia para fortalecer la capacidad de la comunidad (20). La formación comunitaria, el liderazgo social y la participación ciudadana son elementos claves para empoderar a las personas y motivarles para participar activamente en los proyectos. Además, aplicar una aproximación de género resulta fundamental para reducir desigualdades e incluir a grupos que históricamente han sido marginados.

Por otro lado, los hallazgos en adaptación e innovación social confirman que estos proyectos tienen que ajustarse a las realidades de cada territorio (22). Esto permite aprovechar mejor los recursos disponibles y aumentar la efectividad de las acciones. Así mismo, la innovación social contribuye a la autosuficiencia y resiliencia de la comunidad, estimulando el desarrollo de destrezas locales.

Finalmente, con respecto a la participación ciudadana son similares a lo planteado por (14), quien afirma que la participación ciudadana mejora las posibilidades de actuar y empoderamiento comunitario. Esto se da en virtud de que la participación de los ciudadanos en el diseño, control y evaluación de los proyectos mejoran la legitimidad y sostenibilidad de los mismos. Por otra parte, las conclusiones también están relacionadas a lo afirmado por (6), en virtud de que demuestran que la participación ciudadana contribuye a la gobernanza y sostenibilidad local.

Desde el punto de vista normativo, las conclusiones son acordes con lo propuesto en (16), (23) y (24), al abogar por principios como los de inclusión social, participación ciudadana, transparencia y descentralización en la planificación. En cuanto al caso ecuatoriano, se presenta un marco legal que representa una base para impulsar la gestión y coordinación entre instituciones y la comunidad hacia un desarrollo territorial. No obstante, se ha podido observar que la presencia de una normativa no significa, por sí misma, la gestión adecuada de los proyectos realizados. Para esto último, es imprescindible un fortalecimiento institucional, una participación ciudadana efectiva, el seguimiento y la sustentabilidad económica.

Por otro lado, además de su vinculación con la teoría ya establecida, los resultados también tienen una similitud con las limitaciones descritas por investigadores como (13), que señalan la planificación integral y la sostenibilidad como problemas permanentes de la gestión social. Esto queda demostrado porque los resultados indican cómo la falta de planificación de largo alcance, la falta de mecanismos para la evaluación y la debilidad de la coordinación interinstitucional pueden afectar negativamente a la eficacia del proyecto social. Sin embargo, el análisis lleva a una conclusión más allá de la idea anterior, a saber, que la sostenibilidad no puede ser considerada un estado terminal del proceso de planificación, sino todo lo contrario una tarea continua.

Cabe resaltar ciertos aspectos que pueden ser percibidos como las limitaciones de este trabajo. En primer lugar, por ser el presente estudio exploratorio, realizado mediante el uso de métodos documentales y teóricos, no se logró incluir en él la evidencia empírica, proporcionada por personas y organizaciones, directamente implicadas en los procesos de implementación social de proyectos sociales en los terrenos. También, por su metodología, el presente estudio, en gran medida, depende de fuentes disponibles y relevantes.

Por último, cabe destacar que el tema tratado es muy extenso, ya que incluye cuestiones de tipo político, económico, institucional y social que no pueden ser analizadas completamente dentro del mismo estudio. En consecuencia, futuras investigaciones podrían completar estos resultados empleando métodos como las entrevistas o encuestas. En general, la investigación contribuye significativamente a la teoría existente, demostrando que la planificación estratégica, la gestión de proyectos sociales, la participación ciudadana, la inclusión social, la planificación territorial y la sostenibilidad son aspectos importantes para mejorar la gestión comunitaria. Sin embargo, se muestra que estos componentes deben integrarse para obtener mejores resultados. Entonces, el principal aporte de esta investigación radica en señalar que la gestión de proyectos sociales resulta mucho más eficaz si se combina con la planificación estratégica, la innovación social y la participación ciudadana.

CONCLUSIONES

La estrategia de planificación y la gestión de proyectos sociales son instrumentos esenciales para el desarrollo comunitario, dado que facilitan la organización de los recursos existentes, la coordinación de las acciones y la participación de los ciudadanos. Además, la evaluación de los

postulados teóricos y normativos demuestra la relevancia del enfoque social, la sostenibilidad y la transparencia en la gestión comunitaria.

Se ha identificado directrices estratégicas enfocadas a la planificación participativa, el control social y la sostenibilidad a largo plazo; además la colaboración entre organismos e instituciones en beneficio de las comunidades. Los proyectos sin duda contribuyen a la garantizar la eficiencia y el desarrollo social integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Macias E., Mora L., Quijije G., Velez A., Velez R. Gestión Participativa y Desarrollo Local: Desafíos y Oportunidades en la Parroquia Patricia Pilar. Veritas. 24 de marzo de 2025;6(1):1608-31. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.474>
2. Jaramillo R., López L., Murillo M., Quevedo A. Gestión Estratégica en Universidades Públicas: Desafíos para la Calidad Educativa y Sostenible Institucional. Reincisol. 30 de junio de 2025;4(7):4820-40. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)4820-4840](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)4820-4840)
3. Rodríguez P. Innovación en proyectos territoriales: participación ciudadana y sostenibilidad. tribunal. 1 de julio de 2025;5(12):208-28. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i12.204>
4. Pico-Meza E. LIDERAZGO EDUCATIVO Y DESARROLLO COMUNITARIO PARA PROYECTOS PÚBLICOS. 2025. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0660>
5. Cabrera M. Intervención Social en Contextos de Vulnerabilidad [Internet]. 1°. CID-Centro de Investigación y Desarrollo; 2025 [citado 8 de mayo de 2026]. Disponible en: <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2025/04/Intervencion-Social-en-Contextos-de-Vulnerabilidad.pdf>
6. Ramos Y., Medina C. Participación ciudadana y sostenibilidad local en América Latina: Una revisión sistemática. prohomium. 22 de agosto de 2025;7(3):238-53. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0368>
7. Vistrain S., Patrón E. FODA Estratégico: Herramienta Fundamental para la Planificación Estratégica en el Entorno Empresarial Moderno. Veritas. 26 de septiembre de 2025;6(2):5601-28. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.903>
8. Zamora D., Peñafiel E., Párraga J., Contreras L. La Planificación Estratégica como Mejora Continua en el Sector Público. Veritas. 17 de marzo de 2025;6(1):1267-96. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.458>
9. Espinoza Y., Andrade R., Arteaga Y, Quimis P., Salazar G. TRANSFORMACIÓN DE MODELOS EMPRESARIALES MEDIANTE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INNOVADORA. Cien y Des. 10 de marzo de 2025;28(1):367. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2831>
10. Pacherrres-Ruiz A. Políticas públicas para fortalecer la seguridad ciudadana en distritos urbanos. Koinonia. 1 de julio de 2025;10(20):4-14. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i20.4530>
11. Benavidez CVA. CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN SANTIAGO DE CALI [Internet]. 2024;39. Disponible en:

- <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a78733e7-9721-4a88-9805-09ba11aa00f4/content>
12. Yomona K., Nina-Cuchillo J., Sánchez M. Impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica: una revisión sistemática [Internet]. Vol. 5. 2025;5(4). Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632025000402112&script=sci_arttext
 13. Pita A., Bravo G. La planificación estratégica del GAD Portoviejo en el desarrollo y proyección del cantón. rhs. 7 de enero de 2026;11(1):35-44. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v11i1.7809>
 14. Tapia B. La gestión del desarrollo cultural comunitario: Dimensiones empírico-conceptuales para su análisis [Internet]. 2025;(166):616-23. Disponible en: <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/28942>
 15. Huaman A. Social sustainability in urban project management: A systematic review of Latin American research. Vol. 6. 6(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17596109>
 16. Constitución de la República del Ecuador. CONSTITUCIÓN_DE_LA_REPÚBLICA_DEL_ECUADOR_643. 2008 [Internet]. Disponible en: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
 17. Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida [Internet]. 2021. Disponible en: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
 18. Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe [Internet]. 2030;2018. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
 19. Fajardo T. Análisis de modelos sobre la planificación estratégica para programas sociales de los GADs. Rev Sci. 5 de agosto de 2022;7(25):118-36. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.25.6.118-136>
 20. Cruz D., Ojalvo V., Valdés Y., Velastegui L. Planeación y Planificación estratégica en comunicación educativa. Un estudio de caso en el contexto comunitario. AP. 4 de mayo de 2021;3(2.1):113-37. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.53>
 21. Hütt-Herrera H. Responsabilidad Social Comunitaria: la gestión diagnóstica como pilar de la planificación estratégica. RNA. 13 de diciembre de 2023;14(2):e4933. <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.4933>
 22. Moreira V., Baque J., Villacreses G.. PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL: BASES, INSTRUMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO SOCIAL. Tejedora. 3 de julio de 2025;8(19):781-95. <https://doi.org/10.56124/tj.v8i19.048>
 23. Ley Orgánica de Participación Ciudadana. LEY ORGANICA DE PARTICIPACION CIUDADANA. Registro Oficial Suplemento 175 de 20-abr-2010. 2010. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org6.pdf
 24. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Registro Oficial Suplemento 306 de 22-oct-2010 [Internet]. 2010.

Disponible en: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf

25. Mc Kay Levy LM. Proyectos sociales comunitarios herramienta para el desarrollo humano a nivel local. Ciencia Latina. 3 de junio de 2024;8(2):8251-62. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11299