



Modelo integrado de evaluación de impacto social y gerencia de proyectos para organizaciones sociales en Bogotá

Nadia Rojas Muñoz

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
2021

Modelo integrado de evaluación de impacto social y gerencia de proyectos para organizaciones sociales en Bogotá

Nadia Rojas Muñoz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Este trabajo de grado tuvo sustentación el 27 de julio de 2021 a las 10 am en Bogotá D.C.

Como jurados participaron:

Nelson Moreno

William Fajardo

Dedicatoria

A quienes ven que la separación del
conocimiento en disciplinas y ciencias es una ilusión.

A quienes se cuestionan por las
consecuencias de los proyectos en la vida de las
personas.

A quienes no tienen demasiadas expectativas
en un trabajo de grado de maestría.

Agradecimientos

A mi mamá, mi papá y a Santiago por su apoyo en la vida misma que me permitió hacer la maestría hasta el final.

A Andrea Benavides, Leidy Cáceres, Ximena Ortiz por apoyarme en los cuestionamientos, la mirada crítica y el ánimo que me dieron para ver la importancia de esta tesis.

A las personas que han participado en proyectos de organizaciones sociales que diligenciaron la encuesta y con quienes me encontré en el camino de lo social en distintos escenarios y momentos de la vida.

A Gerardo Machuca por sus orientaciones en investigación académica.

A mis compañeros y compañeras de maestría por mostrarme que pensarse lo social en los proyectos es asunto de todos y todas las gerentes de proyecto.

Resumen

La gerencia de proyectos cuenta con varios estándares de buenas prácticas que apoyan a quienes desarrollan proyectos a rendir los máximos resultados. Con el posicionamiento del Desarrollo Sostenible y sus Objetivos, amerita preguntarse no sólo por los resultados sino por los impactos sociales que generan los proyectos, en este caso los proyectos de desarrollo de las organizaciones sociales con sede en Bogotá.

Para ello, se revisaron conceptos teóricos, artículos de investigación y documentos oficiales en evaluación de impacto social de proyectos, luego se analizaron los métodos, herramientas, modelos y categorías de los estándares PMD Pro, P5 de gerencia de proyectos y SIA de impacto social en proyectos, para posteriormente aplicar una encuesta a 20 personas que han trabajado en proyectos de organizaciones sociales en Bogotá y finalmente proponer un modelo integrado basado en la información recolectada y analizada. Los estándares tienen elementos que se pueden integrar a la gerencia de proyectos de organizaciones sociales, algunas de ellas ya vienen aplicando sus herramientas, sin embargo, la gerencia de proyectos debe complementarse con expertos en estrategias y métodos de investigación para que pueda realizarse una evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo que no involucren necesariamente infraestructura.

Palabras clave: evaluación de impacto social, gerencia de proyectos, proyectos sociales, desarrollo sostenible, modelo.

Abstract

Project management has different standards and good practices that help that organizations get the best of their projects. With Social Development Goals it's important to know not just about projects cost, schedule, quality and scope, it's important to know also what kind of social impact those projects have, in this case development projects made by social organizations in Bogota.

This research starts with reviewing research articles, books and official documents for knowing more about social impact assessment its concepts, methods, tools and indicators. Secondly, three standards (PMD Pro, P5 and SIA) were reading and analyze in three categories: models, methods & tools, categories applied to social impact. After that, a survey was created, applied and analyzed. That survey collects answers from 20 people who worked in social organizations projects in the last 3 years. With all the information a model that relates research, project management and social impacts.

As conclusions, some of people who answered the survey already manage some good practices in project management, most of them are interested on including social impact assessment in their projects and the indicate that their projects can be related with SDG indicators for Colombia. Social Impact Assessment in social organizations projects needs a project management with MEAL team and cooperation with experts in research methods who can apply them for create instruments and get answers about how a project or intervention change people's lives.

Keywords: social impact assessment, project management, social projects, sustainable development, model.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
Lista de figuras.....	IX
Lista de tablas.....	X
1. Introducción.....	11
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Justificación.....	14
4. Marco de referencia.....	16
4.1. Categorías y variables de los impactos sociales.....	17
4.2. Desarrollo sostenible y variables de impacto social.....	19
4.3. Evaluación de impacto social en Colombia.....	24
4.4. Métodos para la evaluación de impacto en programas sociales.....	29
4.5. Evaluación del impacto social aplicada a proyectos.....	30
5. Hipótesis.....	36
6. Metodología.....	36
6.1. Revisión documental.....	37
6.2. Instrumento para análisis descriptivo de estándares.....	38
6.3. Instrumento diagnóstico - encuesta.....	39
7. Trabajo de campo.....	45
7.1. Procesamiento estadístico de datos.....	45
8. Análisis de resultados de todas las fuentes de información.....	56
8.1. Revisión documental.....	56
8.2. Matriz descriptiva de los estándares PMD PRO, SIA, P5.....	57
8.3. Encuesta.....	65
8.4. Triangulación de la información.....	66
8.5. Propuesta de modelo.....	71
8.6. Organización, ciclo del proyecto y aplicación del modelo.....	75
9. Discusión de resultados.....	79
10. Conclusiones.....	82
11. Referencias.....	84
Anexo 1. Matriz descriptiva de estándares.....	90

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Proceso metodológico.	37
Figura 2. Cálculo de la muestra.....	41
Figura 3. Momentos del proyecto.....	46
Figura 4. Momentos del proyecto que se dan en simultáneo	47
Figura 5. Organizaciones en los momentos del proyecto	48
Figuras 6 y 7. Categorías de impacto social.....	49
Figura 8. Indicadores ods 16 colombia.....	50
Figura 9. Evaluación de proyectos	53
Figura 10. Relación de hallazgos base para el modelo	71
Figura 11. Modelo integrado de evaluación del impacto social y gerencia de proyectos	72

Lista de tablas

[Pág.](#)

Tabla 1. Tipos y categorías del impacto social	17
Tabla 2. Procesos de cambio social	18
Tabla 3. Agrupación de impactos sociales de vanclay	19
Tabla 4. Objetivos de desarrollo sostenible y número de indicadores.....	20
Tabla 5. Indicadores de ods 16 y metas colombia 2030	21
Tabla 6. Subcategorías, aspectos y denominación de indicadores desempeño social gri.....	22
Tabla 7. Impactos sociales p5.....	23
Tabla 8. Categorías y variables de lista de chequeo	25
Tabla 9. Categorías, temas e indicadores de evaluación de impacto de programas de paz	26
Tabla 10. Categorías, variables e indicadores de herencia y patrimonio del campesinado	27
Tabla 11. Metodologías y técnicas de evaluación de impacto	29
Tabla 12. Categorías e indicadores para evaluación ex post de impacto social	33
Tabla 13. Número de organizaciones sociales por búsqueda de palabras clave	40
Tabla 14. Número de organizaciones social con cruce de palabras clave.....	40
Tabla 15. Enfoques de pregunta y número de pregunta.....	42
Tabla 16. Preguntas y opciones de respuesta de la encuesta	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Tabla 17. Validación de encuesta resultado v de aiken	43
Tabla 18. Años de experiencia y número de proyectos en roles de coordinación y gerencia	45
Tabla 19. Tipos de indicadores seleccionados	50
Tabla 20. Importancia de las herramientas de recolección de información	51
Tabla 21. Herramientas y personas para información	53
Tabla 22. Acceso a informes.....	54
Tabla 23. Análisis de resultados por categorías.....	68

1.Introducción

En Colombia se vienen desarrollando evaluaciones de impacto a programas y políticas públicas con métodos cuantitativos de análisis contrafactuales, en el ámbito internacional, existen estándares que plantean categorías y metodologías para la evaluación de impacto en proyectos, a la vez, existen estándares en la gerencia de proyectos como el P5 de la Gerencia de Proyectos Verdes conocida como Green Project Management y el PMD Pro de la organización Pm4ngos que toma en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la dimensión social de los proyectos.

La legislación colombiana tiene en cuenta la dimensión social dentro del Estudio de Impacto Ambiental que se solicita a las empresas que requieren licencias ambientales para implementar sus proyectos. También existe la consulta previa a comunidades étnicas como obligatoria para la realización de proyectos en territorios de su influencia, entre otros.

En la revisión realizada, existen pocos documentos académicos que realicen evaluación de impacto social a proyectos en Colombia y que implementen las metodologías de estándares internacionales. En los proyectos desarrollados por las organizaciones en Colombia se realizan líneas base y en algunas ocasiones los financiadores establecen metodologías para la evaluación del impacto social de sus programas.

Los proyectos se dan en el marco de modelos de desarrollo y desde estos se determinan cuáles son los indicadores que deben tenerse en cuenta. En el desarrollo sostenible, modelo actual, se plantean 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS con indicadores sociales para temas como pobreza, equidad de género, acceso a servicios y saneamiento básico, seguridad alimentaria, entre otros, formulados a escala mundial por la Organización de las Naciones Unidas (United Nations Department of Economics and Social Affairs, 2020) estos a su vez son adaptados y priorizados por cada país según sus planes internos. Por su parte, la guía 4 de la Iniciativa Global de Reporte con su nombre en inglés Global Reporting Initiative propone indicadores sociales, ambientales y económicos para la rendición de cuentas sobre el valor añadido de las empresas y organizaciones multinacionales. En los proyectos existen varios estándares que tienen en cuenta la dimensión social, en este trabajo se tienen en cuenta dos, estos son: el P5 de Green Project Management (2014) y el PMD Pro de Pm4ngos (2017); ambos estándares se basan en el desarrollo sostenible pero se enfocan en proyectos de distinta naturaleza,

mientras el P5 está basado en proyectos que como resultado (de un proyecto o de varios) obtienen un producto o servicio, el PMD Pro se basa en proyectos del sector de desarrollo, es decir el que es liderado por Organizaciones No Gubernamentales, Agencias del Gobierno y de cooperación internacional y que en general promueven el cumplimiento de la mayoría de los ODS a escalas principalmente territoriales.

Ambos estándares presentan coherencia con respecto a la visión de Desarrollo Sostenible alcanzado mediante proyectos, pero tienen dificultades para la evaluación del impacto social de los proyectos, en el P5 es la dimensión ambiental la que tiene indicadores y aproximaciones más claras. Lo social es una dimensión de proyectos, programas, portafolio y políticas públicas que tiene unas características de complejidad para determinar cuáles son sus posibles impactos y qué tanto se pueden medir, mediante qué metodologías y si pueden existir indicadores comunes.

Tanto la toma de decisiones políticas, como la incursión de productos y servicios o la implementación de un proyecto que busca mejorar la calidad de vida de una comunidad, enfrentan el reto de identificar cuál será su impacto en la sociedad y a la posibilidad de enfrentar consecuencias inesperadas que afecten distintas esferas de la vida de las personas.

Por ello, se han ido consolidando diversos conceptos, estándares y metodologías que buscan apuntar a la identificación de ese impacto social en proyectos de desarrollo como es el caso de la guía de evaluación de impacto social conocida por sus siglas en inglés SIA (IAIA, 2015), la evaluación de impacto social de producto, en inglés Product Social Impact Assessment -PSIA (2018) y la Evaluación de Indicadores de Impacto social (BID, 2018). Además, no siempre se ha abordado el impacto social como término, sino que en ocasiones se menciona el valor social (Social value, 2007) y el Retorno Social de la Inversión conocido en inglés como SROI (SROI Network, 2012), éste último con un enfoque principalmente desde el gasto social.

Lo que hace falta es unir los elementos de los estándares de gerencia de proyectos, con aquellos que se preocupan por la evaluación del impacto social y relacionarlos con las prácticas de gerentes y coordinadores de proyectos de organizaciones sociales en Bogotá.

Por lo tanto, esta monografía busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible crear un modelo que integre las metodologías, categorías, modelos e indicadores de la evaluación del impacto social y de la gerencia de proyectos, compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y aplicable en los proyectos que realizan organizaciones sociales en Bogotá en pro de la democracia y la paz?

Para ello, se desarrolla un marco teórico los conceptos clave de evaluación de impacto social, Objetivos de Desarrollo Sostenible, metodologías, categorías e indicadores que se han tomado de artículos de investigación relacionados con la gerencia de proyectos.

La revisión, análisis y comparación de los estándares de gerencia de proyectos SIA, P5 y PMD Pro desde las categorías de metodologías y herramientas, modelos y categorías aporta a la relación entre gerencia de proyectos y evaluación de impacto social.

Posteriormente, con la aplicación de una encuesta a personas que participan como parte del equipo, de la coordinación o de la gerencia de proyectos de organizaciones sociales de Bogotá, se validaron las hipótesis planteadas.

El análisis de la información del marco teórico, los estándares y la encuesta fue la base para construir el modelo que se propone. Ese modelo se presenta teniendo en cuenta la discusión y como parte de las conclusiones del presente trabajo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de integración de metodologías, categorías, modelos e indicadores para la evaluación del impacto social a proyectos de organizaciones sociales en Bogotá.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar metodologías, categorías, modelos e indicadores de evaluación del impacto social y sus aplicaciones en proyectos, a partir de la revisión de publicaciones académicas especializadas, estándares internacionales, manuales e informes que se incluyen en el marco teórico.
- Realizar un proceso diagnóstico para identificar los elementos de la gerencia de proyectos y de la evaluación de impacto social, a partir de la experiencia de personas que han participado en proyectos de organizaciones sociales en Bogotá.
- Desarrollar un modelo que incorpore los estándares PMD Pro y P5 de la gerencia de proyectos y, además, incorpore el estándar SIA de evaluación de impacto, todos ellos relacionados con los objetivos de desarrollo sostenible, para la evaluación del impacto social de proyectos en organizaciones sociales de Bogotá.

3. Justificación

Alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible es un compromiso de los países y de las instituciones y organizaciones que los integran. Para alcanzarlos, debe trabajarse no sólo en una escala macro (mundial), sino en lo más concreto como los proyectos (micro), lo que implica no sólo tener en cuenta indicadores financieros y ambientales, sino sociales que permitan evidenciar qué impacto está causando un proyecto a su equipo, comunidad cercana, clientes, proveedores y generaciones venideras.

Los impactos sociales no sólo son responsabilidad del sector social y público, cada acción o inacción de cualquier organización tiene un impacto en las personas y tener en cuenta esos impactos y poner a disposición herramientas que permitan tenerlos en cuenta

desde el diseño de un proyecto puede contribuir a visualizar con mayor claridad el valor social de los productos, servicios y acciones.

A diferencia de otras dimensiones del desarrollo sostenible como las económicas que tienen indicadores financieros, micro y macroeconómicos y las ambientales que han ido posicionando indicadores cuantitativos como la huella de carbono propuesta en el Protocolo de gases de efecto invernadero del Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (WBCSD, 2015) y por ISO 14000 (ISO,2015). En Colombia, la dimensión social ha estado incluida como una parte los Estudios de Impacto Ambiental que son una condición para la obtención de Licencias Ambientales en proyectos de gran impacto, una situación similar se ha presentado en Estados Unidos y otros.

En cuanto a las políticas públicas, los indicadores principales que maneja el Departamento Administrativo Nacional de Estadística son los sociodemográficos como Índice de Desarrollo Humano, Índice de Condiciones de Vida, Necesidades Básicas Insatisfechas, Líneas de Pobreza e Indigencia, Desempleo, niveles de educación y analfabetismo, afiliación y cobertura en salud, entre otros (DANE, 2020). A su vez, cada gobernación y alcaldía plantea indicadores en su Plan de Desarrollo, algunos se basan en los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación y de los distintos ministerios y otros son propios de la visión de cada territorio. Dentro de los Planes de Desarrollo se encuentran los programas y proyectos que se desarrollarán en el territorio y que en algunas ocasiones están relacionados con presupuestos y lineamientos del Consejo de Política Económica y Social -CONPES.

Para gerenciar un proyecto en Colombia deben tenerse en cuenta estos lineamientos, indicadores y apuestas de gobierno que marcan un rumbo en la dimensión social de los proyectos, sin embargo, aunque las condiciones pueden variar en cuanto a territorios y políticas, las metodologías y estándares pueden ser aplicables en distintos casos.

En el país, se ha incluido la dimensión social en proyectos de infraestructura, exploración y explotación de hidrocarburos, desde las políticas públicas y en otras de manera más voluntaria como el Pacto Global al que se han suscrito 519 empresas y organizaciones de distinta índole en Colombia (UN Global Compact, 2020) y a la *Global Reporting Initiative* adoptada por 82 organizaciones y que tiene un grupo focal específico (GRI, 2014). Además, existen mecanismos propios frente a proyectos que impactarán comunidades específicas como la Consulta Previa que se da con comunidades indígenas

y el Consentimiento Libre, previo e informado que es un instrumento más completo basado en el respeto por la comunidad (Rodríguez, 2017).

Todo esto implica que ya existen en el país coordinadores, gerentes, interventores y gestores sociales que vienen trabajando en esa dimensión y en sus indicadores. Son ellos quienes aportarán la información para la construcción de un modelo que integre las metodologías de evaluación del impacto social y los estándares de la gerencia de proyectos y serán quienes podrán determinar en un futuro la pertinencia del modelo en su quehacer.

Los beneficios que este estudio puede tener para las organizaciones sociales en Bogotá que realizan proyectos relacionados con democracia y paz, es inicialmente un reconocimiento de las herramientas que utilizan y de herramientas existentes en el campo de la gerencia de proyectos que pueden ser útiles para evaluación de impacto social de sus proyectos e incluso de la organización en determinados territorios y comunidades.

4. Marco de referencia

El impacto social es concebido como “las consecuencias para las poblaciones humanas de cualquier actividad pública o privada que altere la forma en que estas personas viven, trabajan, juegan, se relacionan con otras, se organizan para resolver sus necesidades y lo que los hace miembros de una sociedad” (*US Department of Commerce*, 1994) en este término se incluyen los impactos culturales como los cambios en normas, valores, creencias que guían y racionalizan la concepción de ellos mismos y de la sociedad, esta definición es tenida en cuenta por la Asociación de Evaluación de Impacto -IAIA que es la organización que crea la Evaluación de Impacto Social – SIA por sus siglas en inglés.

Para Pm4ngos, la organización que desarrolló el estándar PMD Pro, el impacto es “el efecto significativo o el resultado de largo plazo (identificado como salidas y niveles de logro en el modelo de marco lógico)” (Pm4ngos, 2011, p.131), es decir, es un resultado que se tiene en cuenta desde el diseño del proyecto. En SIA la evaluación de impacto social es

(...) concebida como el proceso de identificar y manejar las problemáticas sociales de un proyecto de desarrollo, e incluye el involucramiento efectivo de las comunidades afectadas en procesos participativos de identificación, evaluación y gestión de los impactos sociales. Además, SIA es también usada como un mecanismo de predicción de impactos y

una herramienta de toma de decisiones en procesos de regulación” (Vanclay et al, 2015, p.3).

En este trabajo la Evaluación de Impacto Social será comprendida como un proceso en el que se toma en cuenta el impacto que puede causar el desarrollo y resultado de un proyecto en las personas que son afectadas por la intervención. El impacto puede preverse, darse durante el proyecto o evidenciarse a mediano y largo plazo.

4.1. Categorías y variables de los impactos sociales

Vanclay (2002) menciona que cuando la evaluación de impacto social se ha propuesto por parte de profesionales que no son muy cercanos a las ciencias sociales suelen proponer listas de chequeo e incluso variables para llevar a cabo ese proceso, lo que implica ahorrarse el trabajo de campo y la concertación y acuerdos con las personas. Sin embargo, para hacer una identificación que sirva para tener una línea base y tener el rango más amplio posible sí resulta útil contar con grupos de categorías o con categorías amplias pero flexibles.

En la Tabla 1 se ilustran las categorías que se construyeron durante los años 90.

Tabla 1. Tipos y categorías del impacto social

	AUTORES			
	Armour (1990)	Vanclay (1999)	Juslén (1995)	Granling y Freudenburg (1992)
Categorías/ Grupos / Tipos	Estilo de vida de las personas	Estilo de vida de las personas	Impactos psicosociales	Sistema biofísico y de la salud
	Su cultura	Su cultura	Impactos sociales estándar como nivel de ruido, polución...	Sistema cultural
	Su comunidad	Su comunidad	Impactos del Estado y servicios privados.	Sistema Social
		Su ambiente: calidad, acceso y control de recursos.	Impactos de movilidad (transporte, seguridad y obstáculos).	Sistema económico
		Su salud y bienestar	Miedo anticipado.	Sistema psicológico
		Sus derechos personales y de propiedad	Impactos de llevar a cabo la evaluación.	

		Sus miedos y aspiraciones		
--	--	---------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Vanclay (2002)

Estas clasificaciones evidencian la dificultad de poder identificar los aspectos humanos que pueden verse afectados por una intervención planeada, agruparlos y tratar de que no queden aspectos importantes por fuera. En esas clasificaciones no se les da relevancia a los derechos humanos, ni a los conflictos armados. Pareciera confundirse la caracterización de los factores humanos de las personas de un determinado lugar con los impactos y los impactos con los procesos de cambio y estos a su vez con los sistemas en los que se desarrolló todo lo anterior.

Teniendo en cuenta la necesidad de separación de los cambios sociales frente a los impactos sociales de un proyecto, Vanclay (2002) propone las categorías para abordar los cambios sociales que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Procesos de cambio social

<p>Demográficos Inmigración Emigración Presencia de colonos / nuevos /extranjeros Presencia de trabajadores temporales Residentes de temporada Migración rural urbana – urbana-rural</p>	<p>Económicos Conversión o diversificación de las actividades económicas Empobrecimiento; pérdida de recursos, de poder y desplazamiento. Inflación Devaluación Concentración de la actividad económica. Conversión a una producción orientada al mercado global.</p>	<p>Geográficos Conversión o diversificación del uso del suelo. Expansión urbana de las periferias. Urbanización. <i>Gentrification</i>. Mejoramiento del transporte y accesibilidad rural. Fragmentación física.</p>
<p>Legales e institucionales Centralización – globalización institucional. Descentralización. Privatización.</p>	<p>De emancipación y empoderamiento Centralización – globalización institucional. Descentralización. Privatización.</p>	<p>Socioculturales Globalización social. Segregación. Desintegración social. Diferenciación cultural y otredad.</p>
<p>Otros procesos Se incluyen los que no se hayan contemplado en ninguna de las otras clasificaciones y sean relevantes para la comunidad.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Vanclay (2002)

Sus investigaciones y reflexiones críticas frente al abordaje de los impactos sociales marcan un punto de giro en la forma en que se venían realizando estas evaluaciones, al plantear una marcada diferencia entre los procesos de cambio social y los impactos

sociales. Algunos procesos de cambio social se dan independientemente de la intervención, otros, pueden ser provocados por la intervención, y esos pueden resultar en impactos o no. Esta diferenciación es clave y transforma la manera en que se realiza la evaluación del impacto social en proyectos.

Vanclay (2002; 2003) propone cajas que pueden agrupar los impactos sociales. Esta agrupación se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Agrupación de impactos sociales de Vanclay

Publicación	Agrupación / Categoría
Vanclay (2002)	CAJA A. Impactos de salud y bien social CAJA B. Impactos de habitabilidad CAJA C. Impactos económicos y de bienes materiales CAJA D. Impactos Culturales CAJA E. Impactos de familia y comunidad CAJA F. Impactos Institucionales, Legales, Políticos y de Equidad CAJA G. Impactos en las relaciones de género
Vanclay (1999 y 2003)	Estilo de vida de las personas. Su cultura. Su comunidad. Sus sistemas políticos. Su ambiente. Su salud y bienestar. Sus derechos personales y de propiedad. Sus miedos y aspiraciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vanclay (1999; 2002; 2003)

Dentro de las metodologías que toman esta perspectiva está la de la Asociación Internacional para la Evaluación del Impacto conocida como IAIA por sus siglas en inglés. En su guía para la evaluación de impacto social Vanclay et al, (2015) toma en cuenta las categorías planteadas en Vanclay (2003). Sin embargo, permite la ampliación de esas categorías según las características propias del proyecto y del contexto en el que se realice. Incluye además la relación con los interesados como una constante durante todo el ciclo del proyecto y de la evaluación de impacto.

Lo anterior plantea diferencias entre las variables sociales y las ambientales; sin embargo, en los megaproyectos, programas y proyectos de infraestructura tienden a requerirse ambas evaluaciones, por lo que también, en los documentos solicitados para licencias ambientales, se incluyen variables sociales.

4.2. Desarrollo Sostenible y variables de impacto social

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo desarrolló unos estándares para la evaluación de impacto social, estos estándares establecen una relación entre principios y políticas globales de las Naciones Unidas, los estándares de proyectos y el procedimiento para implementar las políticas, la responsabilidad y la transparencia. Los principios son: Derechos humanos, Igualdad de género y empoderamiento de la mujer y Sostenibilidad Ambiental. Los estándares atañen a temas principalmente sociales son: seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales, patrimonio cultural, desplazamiento y reasentamiento y pueblos indígenas. No presentan categorías ni variables claras (PNUD, 2014).

En un documento posterior, las Naciones Unidas presentaron indicadores clave para los países que se suscribieron al Acuerdo de París en 2015 (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2017). Estos indicadores se corresponden con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS y las metas relacionadas con cada uno, en la tabla 4 se presentan los objetivos y el número de indicadores que tiene cada uno, destacándose por la cantidad de indicadores los objetivos de la vida sana, alianzas y el de paz y justicia.

Tabla 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible y número de indicadores

No. de ODS	Descripción ODS	No. de indicadores
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo	14
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	13
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades	27
4	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos	11
5	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas	14
6	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos	11
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos	6
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	18
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	12
10	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos	11
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	15
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	13
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	9
14	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	10

15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	14
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas	23
17	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	26

Fuente: Elaboración propia a partir del Marco de Indicadores Mundiales para ODS (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2017)

Los indicadores se caracterizan por ser principalmente tasas e índices, medidas de proporción descriptivas y desglosadas. La magnitud de los indicadores que debe manejar un país para dar cuenta de su avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el sentido de las alianzas obliga a que los planes, programas y proyectos que se desarrollen en los niveles nacionales, territoriales y organizacionales tanto del Estado como del sector privado se alineen a estos objetivos. Esto implica una priorización a partir del contexto y las capacidades de cada actor.

Para el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de paz, justicia e instituciones sólidas, Colombia ha identificado algunos indicadores para los cuales se ha fijado alcanzar metas en 2030 y pueden verse en la tabla 5.

Tabla 5. Indicadores de ODS 16 y metas Colombia 2030

Descripción del indicador	Medición	Año de medición	Meta 2030
Tasa de homicidio (por cada 100.000 habitantes)	25,7	2019	16,4
Tasa de víctimas directas de homicidio y de desaparición forzada registradas en el Registro Único de Víctimas (RUV) (por cada 100.000 habitantes)	0,48	2018	0
Tasa de victimización de hurto a personas (por cada 100.000 habitantes)	10,3	2016	10,4
Tasa de violencia interpersonal (por cada 100.000 habitantes)	233	2018	209,6
Indemnizaciones otorgadas a víctimas del conflicto armado interno	965383	2019	1984635
Víctimas con atención o acompañamiento psicosocial en modalidad individual, familiar, comunitaria y/o grupal	84913	2015	1462500
Porcentaje de sujetos obligados incluidos en el For	52%	2018	70%
Entidades territoriales asistidas técnicamente en p	148	2018	1134

Fuente: Elaboración propia a partir de indicadores ODS para Colombia (DNP, 2020)

Alineada con la concepción de Desarrollo Sostenible, la Iniciativa Global de Reportes conocida como GRI por sus siglas en inglés, en su guía 4 presenta una metodología acompañada de categorías e indicadores que responden a la necesidad de las organizaciones socialmente responsables de aportar al desarrollo sostenible y publicar la información al respecto. Tiene tres categorías: desempeño económico, desempeño ambiental y desempeño social, este a su vez tiene cuatro subcategorías que son prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. (GRI, 2015). En la tabla 5 se presentan las categorías, subcategorías e indicadores propuestos por esta guía:

Tabla 6. Subcategorías, aspectos y denominación de indicadores desempeño social GRI

Subcategorías	Aspectos	Nombre indicadores
Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo Relaciones entre los trabajadores y la dirección Salud y seguridad en el trabajo Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades Igualdad de retribución entre mujeres y hombres. Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales.	LA1 -LA3 LA 4 LA5 -LA8 LA9 -LA11 LA12 LA13 LA14-LA15 LA16
Derechos Humanos	Inversión No discriminación Libertad de asociación y de negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso Medidas de seguridad Derechos de la población indígena Evaluación Evaluación de proveedores en materia de DDHH	HR1, HR2 HR3 HR4 HR5 HR6 HR7 HR8 HR9 HR10 - HR11
Sociedad	Comunidades locales Lucha contra la corrupción Política pública Prácticas de competencia desleal Cumplimiento regulatorio Evaluación de la repercusión social de los proveedores Mecanismos de reclamación por impacto social	SO1, SO2 SO3-SO5 SO6 SO7 SO8 SO9, SO10 SO11
Responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad de los clientes Etiquetado de los productos o servicios Comunicaciones de mercadotecnia Privacidad de los clientes Cumplimiento regulatorio	PR1, PR2 PR3 -PR5 PR6, PR7 PR8 PR9

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2015, 2016, 2018)

Aunque la guía se creó antes del Acuerdo de París, se ha ido actualizando para responder y guardar coherencia con los ODS. Existe una diferencia importante entre los indicadores de los diferentes ODS que fueron planteados a nivel país y mundo, y los de la guía que fue creada para empresas. Además, porque mientras la responsabilidad social sobre el desarrollo sostenible se considera una obligación para los Estados, para las empresas y demás organizaciones privadas es de índole voluntaria.

En línea con el Desarrollo Sostenible y la guía 4 GRI, el estándar de Gerencia de Proyectos P5 del Grupo Global de la Gerencia de Proyectos Verdes conocido como GPM por sus siglas en inglés, también plantea unas categorías y aspectos sociales que deben identificarse en los proyectos desde el momento de su diseño, guardando estrecha relación entre los aportes al desarrollo sostenible que realiza el proyecto y el de la organización y que se presentan en la tabla 6.

Tabla 7. Impactos sociales P5

Impactos en las personas (sociales)			
Prácticas laborales y trabajo digno	Sociedad y clientes	Derechos Humanos	Comportamiento ético
Empleo y dotación de personal	Apoyo a la comunidad	No discriminación	Prácticas de adquisición
Relaciones laborales/ de gestión	Políticas públicas y cumplimiento	Edad laboral apropiada	Corrupción y soborno
Salud y seguridad del proyecto	Salud y seguridad del consumidor	Voluntariedad para trabajar	Comportamiento anticompetitivo
Capacitación y educación	Etiquetado de productos y servicios		
Aprendizaje organizacional	Publicidad y comunicación de venta		
Diversidad e igualdad de oportunidades	Privacidad del consumidor		
Desarrollo de competencia local			

Fuente: Elaboración propia a partir de P5 y Gestión de Proyectos sostenibles (Carboni et al, 2018; GPM, 2013)

Aquí se evidencia una relación entre algunas variables y categorías del GRI y del P5 y la inclusión de temas de derechos humanos y comportamiento ético propio de la responsabilidad social empresarial. Aunque ambos estándares están pensados

principalmente en empresas multinacionales, las categorías, variables e indicadores pueden ser tenidos en cuenta por otro tipo de organizaciones.

4.3. Evaluación de impacto social en Colombia

En Colombia, el Decreto 2920 de 2010 establece en su artículo 3 que la licencia ambiental es:

La autorización que otorga la autoridad ambiental competente para la ejecución de un proyecto, obra o actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje; la cual sujeta al beneficiario de ésta, al cumplimiento de los requisitos, términos, condiciones y obligaciones que la misma establezca en relación con la prevención, mitigación, corrección, compensación y manejo de los efectos ambientales del proyecto, obra o actividad autorizada (Presidencia de la República de Colombia, 2014).

También establece que el aprovechamiento y afectación deben quedar claramente identificados en el Estudio de Impacto Ambiental que es un instrumento para la toma de decisiones sobre el otorgamiento de licencias ambientales (ANLA, 2020) en los que se presentan las características del proyecto y además se incluyen algunas informaciones del ámbito social de los proyectos como: Identificación de las comunidades y de los mecanismos utilizados para informarles sobre el proyecto, obra o actividad y la descripción, caracterización y análisis del medio biótico, abiótico, socioeconómico en el cual se pretende desarrollar el proyecto, obra o actividad.

En la propuesta de Plan de Manejo Ambiental de los proyectos, se deben contener las medidas de prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos ambientales negativos que pueda ocasionar en el medio ambiente y/o a las comunidades durante las fases de construcción, operación, mantenimiento, desmantelamiento, abandono y/o terminación (ANLA, 2020). En el manual de evaluación de estudios ambientales (Ministerio de Ambiente, 2002) se incluyen algunos aspectos sociales como:

Distribución espacial de la población en el área de influencia directa, zonas de mayor densidad poblacional rural y urbana, de acuerdo con la intensidad y calidad de la afectación; Sitios de reconocido interés histórico, cultural y arqueológico, declarados como parques arqueológicos, patrimonio histórico nacional o patrimonio histórico de la humanidad, o aquellos yacimientos arqueológicos que por la singularidad de sus contenidos culturales ameriten ser preservados para la posteridad. También debe considerarse la cultura intangible, incluyendo las relaciones

sociales de parentesco y de vecindad; Áreas de especial sensibilidad por razones étnicas o de propiedad colectiva de la tierra: reservas, resguardos y territorios comunitarios (Ministerio de Ambiente, 2002, p.45).

En ese mismo manual se incluye una lista de chequeo de algunas preguntas, para poder identificar las variables que se tienen en cuenta se agruparon y simplificaron en la tabla 7.

Tabla 8. Categorías y variables de lista de chequeo

Categoría	Descripción
Riesgos	<p>Accidentes que puedan afectar salud humana o ambiente. Uso, almacenamiento, transporte, manejo, producción de sustancias o materiales nocivos para la salud humana. Materiales o sustancias que puedan afectar o aumentar riesgos en salud humana. Posible afectación a áreas o aspectos de importancia cultural e histórica.</p>
Modificaciones	<p>Demografía, actividades tradicionales, empleo. Migración, reasentamientos, relocalización de familias.</p>
Área de influencia	<p>Presencia de comunidades étnicas. Afectación en rutas o caminos usados por el público. Afectación a áreas densamente pobladas o en desarrollo. Afectación a instalaciones sensibles como hospitales, escuelas, sitios de trabajo, instalaciones comunitarias. Afectación a áreas con alta calidad ambiental o con escasez de recursos, como, por ejemplo: aguas subterráneas, aguas superficiales, bosques, agricultura, recursos pesqueros, turismo o recursos minerales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de manual (Ministerio de Ambiente, 2002)

No sólo en los proyectos de infraestructura se han realizado evaluaciones de impacto social, en programas como los de Desarrollo y Paz, Attanasio et al (2011) presenta una metodología en la que se toman en cuenta variables de control e instrumentos como encuesta estructurada, dilemas sociales, ejercicios experimentales, formato de redes y triangulación de instrumentos. Las variables fueron delimitadas en unidades de medida de proporción, porcentaje y unidades correspondientes a preguntas relacionadas con tiempo.

Se evaluaron los programas: 1) Paz y Desarrollo, 2) Primer Laboratorio de Paz y 3) Segundo Laboratorio de paz. El 1 contaba con 681 proyectos financiados, el 2 con 82 y el 3 con 119. Lo que da cuenta de la magnitud de la inversión en estos programas. En el

primer semestre de 2010 se calculó que los beneficiarios en estos programas fueron 161.050 personas.

Las categorías principales de la evaluación fueron las condiciones de vida de las personas y los modos de relación.

Tabla 9. Categorías, temas e indicadores de evaluación de impacto de Programas de paz

Categoría	Tema
Caracterización	Características demográficas, composición del hogar, salud, educación, estado de desplazamiento, vivienda y acceso a servicios.
Condiciones de seguridad	Hechos de violencia y conflictos, sensación de inseguridad, riesgo y arraigo.
Condiciones socioeconómicas	Seguridad alimentaria, ahorro, préstamos, apoyos, gastos, ingresos, tenencia de activos e inversión, acceso a tierras.
Modos de relación con los conflictos	Protección, arraigo, resistencia, movilización, gestión no violenta de conflictos, reconstrucción de redes sociales.
Modos de relación con la comunidad	Confianza, confiabilidad, reciprocidad, acción colectiva, liderazgo, redes sociales, membresía y calidad de la participación en asociaciones.
Modos de relación con la institucionalidad	Participación en elecciones y en espacios de debate sobre lo público. Acceso y confianza en instituciones públicas.
Otros temas	Autoestima y cultura de la ilegalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Attanasio et al, (2011)

Esta evaluación se llevó a cabo comparando las líneas base de la situación de personas beneficiarias de las diferentes fases del Programa de Desarrollo y Paz y los Laboratorios de Paz versus un grupo de control de personas con características similares y con cierto acercamiento a los programas. Esta línea base del análisis contrafactual fue obtenida entre noviembre de 2006 y febrero de 2007. La evaluación de impacto se llevó a cabo entre marzo y agosto de 2010.

En esa evaluación hubo pérdida de representatividad, debido a que no se logró contactar la misma cantidad de personas que en la línea base por diversos motivos. Sin embargo, fue posible no sólo tener en cuenta los indicadores cuantitativos de la línea base sino información complementaria a partir de instrumentos cualitativos para entender mejor los cambios entre la línea base y el momento de la evaluación.

Existen casos de evaluación de impacto social en Colombia que se han publicado en contraste con casos de otros países. Por ejemplo, está el de tres megaproyectos de hidroeléctricas: Tres Gargantas en China, Ilisu en Turquía y Urrá en Colombia. Las particularidades de estos megaproyectos es que son casos en los que no se tomaron en

cuenta los postulados de la Evaluación de Impacto Social SIA, se convirtieron en proyectos que generaron escándalo y una gran participación en medios de comunicación, lo que incrementó los grupos de interés alrededor de ellos. Esto resultó en incrementos en tiempos y en recursos destinados para el proyecto. Este artículo se basa en estudios que se realizaron a esos megaproyectos para encontrar similitudes y buenas prácticas en que debe abordarse la evaluación de impacto social en los proyectos de hidroeléctricas (Égré & Senécal, 2003).

Siguiendo con Égré & Senécal, (2003) dentro de esas buenas prácticas en Urrá se identifica el plan de reasentamiento como una apuesta de impacto positivo que dispuso de los recursos necesarios tanto técnicos, financieros y humanos, específicamente de científicos sociales (antropólogos y trabajadores sociales) que se comprometieron con el plan y que generaron relaciones de confianza con los grupos de interés tanto los que fueron reasentados como con los pueblos indígenas que se mantendrían en la zona.

Otra evaluación de impacto que se realizó con enfoque en políticas de desarrollo rural fue la de Fabio Pachón, Wolfgang Bokelmann y César Ramírez, en la que evalúan de políticas de desarrollo rural de Colombia y México utilizando la metodología FoPIA por sus siglas en inglés, traducida al español como Marco de evaluación de impacto participativo, basada en el marco teórico de Herencia y patrimonio del campesinado. Se presentan a continuación la metodología desarrollada, el marco de referencia de las categorías seleccionadas y los indicadores que finalmente fueron incluidos en la encuesta (Pachón Ariza et al., 2016).

La metodología que se utilizó para hacer la evaluación fue: primero identificaron la línea base en ambos países, luego los escenarios de políticas públicas que se evaluarían, se definieron los criterios, se realizó la encuesta, su respectivo análisis de resultados del impacto de las políticas en los indicadores de desarrollo rural, en las herencias y patrimonios del campesinado y de la evaluación frente a la línea base identificada para finalmente presentar recomendaciones.

En la tabla 10 se presentan los escenarios de política pública, las categorías y variables de herencia y patrimonio del campesinado.

Tabla 10. Categorías, variables e indicadores de herencia y patrimonio del campesinado

Categoría	Variabes	Indicadores seleccionados
Herencia institucional	Redes de instituciones y organizaciones formales e	derechos fundamentales, organizaciones campesinas,

	informales que interactúan constantemente	políticas rurales, estructura familiar,
Herencia cultural	identidad, creatividad, tradiciones, prácticas, creencias	respeto a las creencias, perspectivas de vida, valores comunales,
Herencia social	integración, relaciones entre el campesinado, entre el campesinado y los habitantes de zonas urbanas	participación de las mujeres, reconocimiento social, migración, acceso a los mercados,
Herencia económica	recursos monetarios	ingresos, emprendimiento, ventajas en el mercado, principales cultivos,
Herencia natural	recursos biológicos y ecológicos	uso del suelo, biodiversidad, reciclaje, características del suelo,
Herencia humana	conocimiento, habilidades y competencias del campesinado que se mantienen o se pierden	seguridad, pluriactividad, asistencia técnica,
Herencia física	acceso a modo de vida con infraestructura adecuada para salud, educación, transporte, agua potable	infraestructura.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pachón Ariza et al. (2016)

Con esos indicadores se construyó una encuesta virtual que respondieron varios grupos de interés. Se dificultó la respuesta en el caso de los y las campesinas debido al acceso a internet y a la tecnología por lo que ese instrumento se diligenció en modo cara a cara con ellos. Ya en la proporción de las respuestas no fue mayor la de los campesinos y sí la de otros grupos de interés.

Se realizó comparación entre 3 políticas públicas desde los impactos que tenían o podrían tener en las herencias y patrimonios. En el caso de Colombia se analizaron: Políticas del plan de desarrollo 2014 – 2018, Zonas de Interés de Desarrollo Rural y Económico y Reforma de Desarrollo Rural Integral contemplada en Acuerdo de Paz. Los resultados en varios indicadores y categorías frente a cada una de las políticas fueron similares, aunque se vieron claras diferencias en la orientación de las políticas, unas más de tipo productivo y la última más orientada a generar condiciones de institucionalidad y servicios en las zonas rurales. Los resultados de la encuesta pueden sugerir orientaciones de próximas políticas públicas, reorientaciones de las ya existentes y la metodología permite la aplicación en distintos contextos y escalas de evaluación. (Pachón Ariza et al., 2016)

De todas estas evaluaciones la más completa es la realizada a los Programas de Desarrollo y Paz y Laboratorios de paz, porque se implementaron instrumentos en distintos

momentos, algunos innovadores como es el caso de los dilemas sociales y otros tradicionales como encuestas, estos permitieron una triangulación de la información que evidenció los puntos clave de desarrollo de las comunidades participantes y las falencias aún existentes a pesar de la implementación del programa.

4.4. Métodos para la evaluación de impacto en programas sociales

Bernal y Peña (2011) en su guía práctica para la evaluación de impacto presentan varios métodos y técnicas que tienen en cuenta variables cuantitativas principalmente, aunque se complementan con instrumentos que recogen información cualitativa como respaldo. Plantean que “la evaluación de impacto debe responder un interrogante complejo: ¿qué habría pasado con los beneficiarios en ausencia del programa en cuestión?” (Bernal y Peña, 2011, p.3) Para las distintas metodologías se tiene en cuenta el problema del sesgo de selección y el análisis contrafactual. Por lo cual plantean ejemplos de cada técnica, ventajas y desventajas y hacen algunas claridades sobre su aplicación, esto se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. Metodologías y técnicas de evaluación de impacto

Metodologías	Técnicas
Experimentales y cuasi experimentales	Experimentos aleatorios
	Experimentos naturales
No experimentales	Emparejamiento Variables instrumentales Regresiones discontinuas Metodología de funciones de control Estimación de modelos estructurales Análisis de intensidad

Fuente: elaboración propia basada en (Bernal y Peña, 2011)

Estas metodologías son en su mayoría de estimación y probabilísticas. Especialmente las no experimentales requieren acceso a más datos y variables por parte del evaluador y todas tienden a ser de corto plazo y funcionan para programas que tienen objetivos y variables claras, no para los que buscan objetivos a largo plazo o que no identifican con claridad variables e indicadores cuantitativos relacionados con metas y objetivos del programa.

Las autoras plantean ejemplos de programas en Colombia como Familias en Acción y Madres Comunitarias resaltando la importancia de la evaluación de impacto para mejorar condiciones en los efectos de su implementación para los beneficiarios.

Estas metodologías de evaluación de análisis contrafactual son utilizadas por agencias de cooperación internacional como CAF y pueden llegar a ser un insumo para direccionar políticas públicas o como parte del análisis costo-beneficio de un proyecto.

Existen organizaciones internacionales que realizan evaluaciones de impacto social a programas en el mundo como es el caso de Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab que cuenta con profesores asociados de varias universidades principalmente en Estados Unidos. Esta organización ha realizado al menos 10 evaluaciones a programas en Colombia, utilizando técnica experimental aleatoria (JPAL, 2020).

En este sentido se puede evidenciar que en Colombia hay algunos ejercicios que se han desarrollado para la evaluación del impacto social de programas y políticas, sin embargo, con esta revisión no es claro su alcance, ni su aplicación en proyectos de organizaciones sociales en concreto.

4.5. Evaluación del impacto social aplicada a proyectos

En este apartado se presenta una revisión de investigaciones realizadas acerca de la evaluación de impacto social en proyectos, en algunos casos la evaluación de impacto social se considera en sí misma una investigación.

En los años 60 empezaron las regulaciones que exigían para la operación, el desarrollo de evaluaciones de impacto; sin embargo, estas han tomado en cuenta distintas metodologías, categorías y variables, e incluso alcances, al reconocer que los proyectos están ligados a programas y a concepciones de desarrollo local y nacional.

En los años 80, Boskma (1986) propuso que el modelo de simulación social se utilizara como parte de la evaluación de impacto social, este modelo presenta una metodología experimental, en la que en un ambiente simulado se observan las reacciones e interacciones reales de los individuos, no es un modelo matemático que sirva para simular las interacciones y relaciones humanas. Sin embargo, ha sido utilizado para entender lo que pasaría si se desarrolla un proyecto, una política pública al observar las reacciones de personas que estarían en el ambiente simulado de dicha política o proyecto. El autor sostiene que tiene algunas limitaciones al ser una forma simplificada de la realidad, pero que puede ayudar a entender más desde el aspecto psicológico las actitudes y también los impactos que no son intencionados.

En los años 90 se fue avanzando hacia la conceptualización del impacto social y en los años 2000 había surgido el cambio emprendido por Vanclay. Ese cambio se plantea por Ahmadvand, Karami, Zamani & Vanclay (2009) en un análisis acerca de la reglamentación de la evaluación de impacto social en Irán y una comparación entre cinco casos de diferentes proyectos de desarrollo agrícola en ese país a los que se les ha realizado evaluación de impacto social para contrastar los niveles de detalle de la información y del proceso. Sus hallazgos revelaron que no hay claridad sobre qué es impacto social, ni en el marco regulatorio, ni del proceso que se requiere, también evidenciaron que hace falta profesionales preparados para realizar la evaluación de impacto social, los informes no son de calidad y no suele tenerse en cuenta la participación de la comunidad ni desde la normatividad, ni en el proceso.

Ahmadvand & Karami (2011; & Iman, 2017) presentan la evaluación del impacto social en un proyecto de propagación de aguas de inundación en Irán. Para abordar esta evaluación se basaron en el enfoque de evaluación mutua del impacto, realizado entre los externos (quienes realizan o promueven el proyecto, en este caso, el gobierno) y los internos (las personas que serán afectadas por el proyecto). Este enfoque viene de la antropología y desde el lenguaje se puede plantear como el despliegue de varias formas de abordar la evaluación del impacto social: 1. Los externos la ven desde lo técnico y los beneficios económicos, determinan el proceso desde un juicio de expertos y siguen los lineamientos trazados por el gobierno o por el contratante sin tener mucho en cuenta a los grupos de interés. 2. Los internos buscan entender, analizar y gestionar el cambio social, se incluye a la población local en la toma de decisiones y planeación, la “gente como participante” no sólo como objetos de estudio. 3. Tanto internos como externos tienen herramientas valiosas y algunas debilidades, por ello se toma lo mejor de ambos, la comunicación es deseable y necesaria para todos los esfuerzos y el conflicto es parte del proceso para llegar a acuerdos. Este enfoque propone tener en cuenta a los locales y las capacidades técnicas de los de afuera.

La metodología que utilizaron en su estudio fue: realizaron entrevistas personales y en hogares, especiales para personas que no saben leer y escribir y que hacen parte de las técnicas de la evaluación rural participativa, también realizaron entrevistas a expertos. Las entrevistas contaron con un piloto inicial. Para medir cada una de las categorías cada variable se calificó de 1 a 5 y cada variable tenía un peso dentro del total de la categoría. Se incluyó la percepción de un t1= tiempo 1 antes del proyecto y t2= tiempo 2 momento presente. Los internos fueron las personas y familias que vivían en la zona y que contaban

con personas de más de 35 años y se consultaron hombres y mujeres por aparte, de acuerdo con su cultura. En los resultados se evidenciaron coincidencias de las visiones de unos y otros, principalmente en cuanto al bienestar y vida feliz, que experimentaron cuando no existía el proyecto frente a lo que vivían actualmente, también se evidenciaron diferencias importantes entre los externos expertos rurales y los internos con respecto a las categorías socioeconómicas y socioculturales antes y después del proyecto (Ahmadvand, Karami & Iman, 2017). Además, hicieron un análisis de las actitudes a partir de la caracterización de las personas entrevistadas y los filtros relacionados con sus respuestas clasificados en: demográfico, estructural y personal. En otra publicación, incluyen un análisis desde la percepción por género (Ahmadvand & Karami, 2011).

Las investigaciones y evaluaciones anteriores realizadas en un país como Irán evidencian la importancia de una evaluación de impacto social que sea amplia, que tome en cuenta características culturales, de género, de analfabetismo, de evaluación del impacto tiempo después de realizada la intervención. Aporta en el desarrollo metodológico al tener en cuenta marco normativo, informes de evaluaciones de impacto presentados, entrevistas directas y comparadas. Es clave también tomar como referencia las categorías planteadas por la IAIA aplicadas a proyectos relacionados con agricultura.

Otras metodologías se plantean en investigaciones relacionadas con proyectos de construcción. Çelik, Arayici y Budayan (2019) sostienen que los proyectos de construcción en países en desarrollo son claves para el crecimiento de su economía, pero tienen a su vez distintas consecuencias en el ambiente y en las personas que no son tenidas en cuenta al momento de hacer la propuesta que normalmente se basa en el cumplimiento de costo, tiempo y alcance. Menciona que es necesario incluir el costo social de esas consecuencias que la construcción tiene en la vida de las personas que se ven afectadas por ella en la propuesta inicial para poder tomar medidas e incluso compensarlas. Para llegar a ello, revisan los conceptos de costo social, las variables concebidas en distintos estudios, realiza un trabajo con grupos focales, toma casos de proyectos de vivienda y elabora una encuesta, con ello consolida unas variables sobre las cuales identificar el costo social. Logra 17 variables agrupadas en 10 categorías. Cada variable tiene una ecuación de cuantificación de la experiencia. Menciona que tener en cuenta los costos sociales del proyecto hace que se tomen medidas para hacer menos molesto el proceso de construcción para las personas afectadas.

El costo social es especialmente clave en países que no incluyen normas de evaluación de impacto social y ambiental y que promueven el crecimiento de la

construcción en áreas urbanas, está más enfocado para tener en cuenta en las licitaciones y propuestas de proyectos de construcción.

Por su parte, Esteves, Factor, Vanclay, Götzmann & Moreira (2017) plantean que para realizar la evaluación de impacto social y ambiental debe darse mayor importancia a los impactos sobre los derechos humanos, teniendo en cuenta los riesgos sociales que representan proyectos mineroenergéticos. Toman en cuenta la guía de principios de derechos humanos para las empresas. Aquí se menciona que los impactos sociales suelen ser asociados como una materialización de los riesgos sociales; sin embargo; los impactos implican procesos más complejos como consecuencia del proyecto. Por su parte, la evaluación de riesgos está incluida de formas más clara y constante en la gestión de proyectos.

Son muchas las clasificaciones de riesgos que pueden tomarse en los proyectos, sin embargo, los riesgos sociales o no técnicos no se priorizan, no se pueden basar en simples ecuaciones y matrices que se toman para los demás riesgos, ya que dependen del contexto y de los valores de la gente que califica el riesgo. El análisis de riesgos se hace desde el inicio del proyecto, así debe realizarse también el de impactos, tener en cuenta que desde el “rumor de que habrá un proyecto” pueden empezar los impactos sociales. Por ello es clave desarrollar una línea base con los principales indicadores e información sobre la comunidad que se verá afectada por el proyecto, para hacer seguimiento sobre los posibles impactos que pueda haber y utilizar la matriz de riesgos con las categorías y variables propuestas por IAIA incluyendo especialmente los riesgos en derechos humanos para tener en cuenta medidas que puedan evitarlos, prevenirlos o corregirlos.

La evaluación de impacto social también es una preocupación para los proyectos en China, por lo que Li, Chen, Man Hui, Yang & Li (2014) toman en cuenta un proyecto de vivienda en China a partir del cual deciden hacer una evaluación del impacto social ex post, teniendo en cuenta 3 categorías y 24 indicadores que se presentan en la tabla 12.

Tabla 12. Categorías e indicadores para evaluación ex post de impacto social

Categorías	Indicadores
Efectos socioeconómicos (SE)	SE01: Tasa de empleo de residentes locales. SE02: Crecimiento del ingreso en los residentes locales SE03: Casos de criminalidad cerca al proyecto SE04: Población pobre cercana a los residentes locales SE05: Tasa de cobertura de seguro médico de los residentes locales

	<p>SE06: Espacio de vivienda per cápita de los residentes locales SE07: Precios promedio de la tierra en los alrededores SE08: Proporción de estudiantes frente a residentes locales SE09: Tasa de ocupación del proyecto</p>
Adaptabilidad es mutuas (MA)	<p>MA01: Nivel de soporte de los gobiernos locales MA02: Nivel de satisfacción del desarrollador MA03: Grado de perfección de abastecimiento energía eléctrica MA04: Grado de perfección del abastecimiento de agua MA05: Grado de perfección de las estructuras de comunicación MA06: Grado de participación pública MA07: Condición regional del aire MA08: Condición regional de la calidad del agua MA09: Aceptación de los residentes locales al proyecto MA10: Grado de cumplimiento de las políticas nacionales MA11: Grado de cumplimiento con el desarrollo local</p>
Riesgos sociales (SR)	<p>SR01: Grado de satisfacción de las personas reubicadas por el proyecto SR02: Grado de satisfacción de los ocupantes en el proyecto SR03: Frecuencia de incidentes de masas en el proyecto SR04: Grado de satisfacción del público ante la posibilidad de vivienda barata</p>

Fuente: Tomado y traducido de Li et al (2014)

Lo importante del artículo de Li et al (2014) es que plantea la alineación de los indicadores a los resultados que se quieren alcanzar, teniendo en cuenta interesados claves del proyecto y la situación inicial y final de los residentes locales. Aunque algunos indicadores en el artículo estaban bajo investigación y no se tienen aún datos, esta forma de abordar la evaluación permite evidenciar el impacto deseado en el desarrollo local mediante el proyecto y el impacto logrado con mayor simplicidad, especialmente para el contratista, sin embargo, sería aún muy corto y restrictivo para un gobierno local o nacional que quisiera medir el impacto de un programa de vivienda.

Finalmente, se pasa a un campo poco explorado de las evaluaciones de impacto y es el que plantean Blakley & Russell (2019) con la evaluación de impactos acumulativos a partir de la revisión de artículos científicos relacionados con: evaluación de Impacto Ambiental, evaluación estratégica ambiental, evaluación de políticas públicas, evaluación de impacto social, de impacto en la salud y de sostenibilidad. Esta evaluación de impactos acumulativos la definen como “el proceso de analizar los impactos acumulativos de un proyecto o varios proyectos a la luz de otros impactos para valorar componentes ambientales” (Blakley et al, 2019, p. 3) y “proponer medidas concretas para reducir, evitar, o mitigar esos impactos y riesgos acumulados de la forma más extensa posible” (IFC, 2013). El autor menciona que normalmente se estudian los impactos sociales con relación a las actitudes de la población local frente a un proyecto, pero no frente a todos los

proyectos que se realizan en la zona y que generan efectos acumulados, además, es posible que los impactos positivos o negativos de proyectos anteriores determinen las actitudes de los pobladores frente a uno nuevo.

Lo anterior evidencia que la aplicación de la evaluación de impacto social en proyectos es variada, aunque existe un estándar SIA que busca responder a muchas de las inquietudes y vacíos que han arrojado las investigaciones, las categorías, variables y métodos parecen estar asociadas a la regulación existente en cada país, a la capacidad técnica de los profesionales para desarrollar este tipo de evaluaciones, a la dificultad de integración de lo social en las visiones de negocio de quienes ejecutan proyectos, a las percepciones y necesidades variables de las personas afectadas por los proyectos, a las dimensiones de los proyectos y a una concepción proyectizada de los impactos ambientales y no acumulativa, dada también por la dificultad en la corresponsabilidad sobre los impactos.

5. Hipótesis

De la pregunta de investigación y de los objetivos surge como hipótesis del presente trabajo de grado la siguiente:

Es posible crear un modelo que integre las metodologías, categorías, modelos e indicadores de la evaluación del impacto social y de la gerencia de proyectos, compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y aplicable en los proyectos que realizan organizaciones sociales en Bogotá en pro de la democracia y la paz.

Esta hipótesis pasa a corroborarse con la metodología y el modelo que se propone a partir de los hallazgos.

6. Metodología

Para este trabajo se toma en cuenta el enfoque cualitativo de investigación que en palabras de Hernández -Sampieri (2014) reúne

(...) una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (p.9).

En el libro Estrategias de investigación cualitativa de Vasilachis (2006) se plantea también esa dificultad para definir de una única manera el enfoque cualitativo, en sus estrategias, técnicas y en su esencia. En este enfoque son centrales los sujetos congocientes que son quienes realizan la investigación y a la vez que organizan los datos, obtenidos a partir de variedad de instrumentos como entrevistas, historias de vida, observación participante... los codifican, analizan e interpretan constantemente. Los resultados también son objeto de análisis y las estrategias de investigación se adaptan al contexto, a la situación.

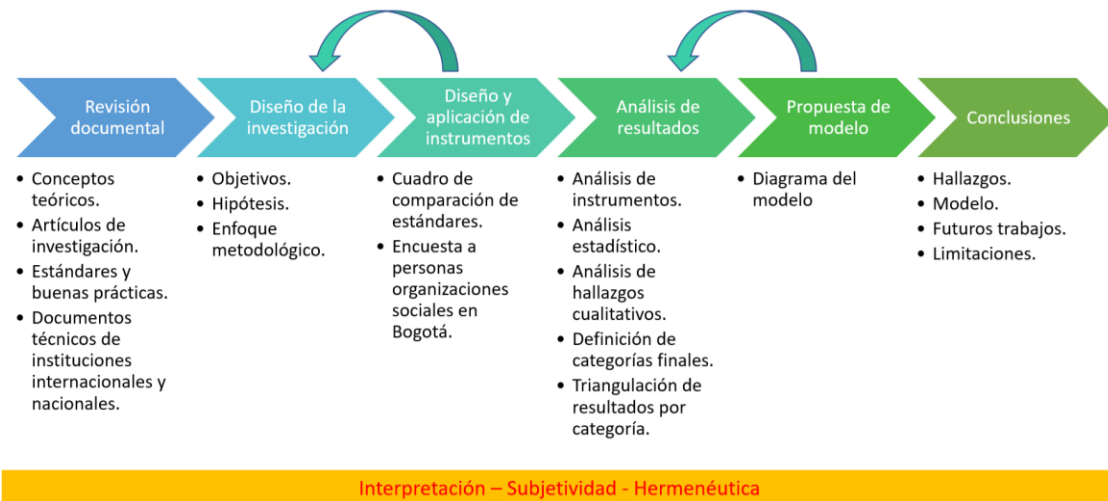
En este caso, es usual que para recabar información de personas de organizaciones sociales se recurra a entrevistas informales cara a cara, sin embargo, la situación de emergencia social y sanitaria y la dificultad para acceder a programas de codificación de información cualitativa se optó por una encuesta. En el diseño flexible de investigación se puede analizar información cualitativa y cuantitativa.

A diferencia de la investigación cuantitativa, las hipótesis no se plantean sólo desde el inicio, sino que se pueden ir replanteando a medida que se obtiene nueva información. El análisis y la discusión de resultados no es sólo un apartado en el documento, sino que a medida que se va obteniendo información se va analizando y discutiendo. Además, los resultados están dados por la interpretación de la investigadora a partir de categorías de análisis.

El alcance de esta investigación es relacional, ya que plantea la relación entre categorías de análisis a partir de tres fuentes de información: la recolección de información documental obtenida de artículos de investigación en bases de datos como Elsevier y Scielo, documentos oficiales e informes, entre otros; la revisión de tres estándares relacionados con la gerencia social de proyectos de desarrollo y la evaluación de impacto social, y una encuesta aplicada a gerentes, coordinadores y participantes de proyectos de organizaciones sociales de Bogotá.

En la figura 1 se presenta la descripción del proceso metodológico.

Figura 1. Proceso metodológico.



Fuente: elaboración propia.

6.1. Revisión documental

Para conocer la forma en que se han utilizado las metodologías de evaluación de impacto social en proyectos se revisaron artículos de revistas especializadas en las bases

de datos Elsevier, Scielo y se analizaron desde una matriz que permitió la clasificación de las categorías, modelos, metodologías e indicadores que se mencionan. Los términos de búsqueda en las bases de datos fueron “*social impact Project*”, “*social impact assesment*”, “evaluación de impacto social”.

Se tuvo en cuenta que en Colombia este tipo de evaluaciones son plasmadas en informes y manuales y no son publicadas en artículos académicos, se utilizaron los términos “evaluación de impacto en programas sociales” en entidades públicas y de cooperación internacional. Esos documentos, que en parte se han incluido en el marco teórico se relacionan con los ciclos de la gerencia de proyectos del estándar PMD Pro y con las herramientas del P5 de evaluación con variables sociales. Esta revisión no sólo se hizo en la primera fase, sino que se revisó nuevamente mientras se analizaban los estándares.

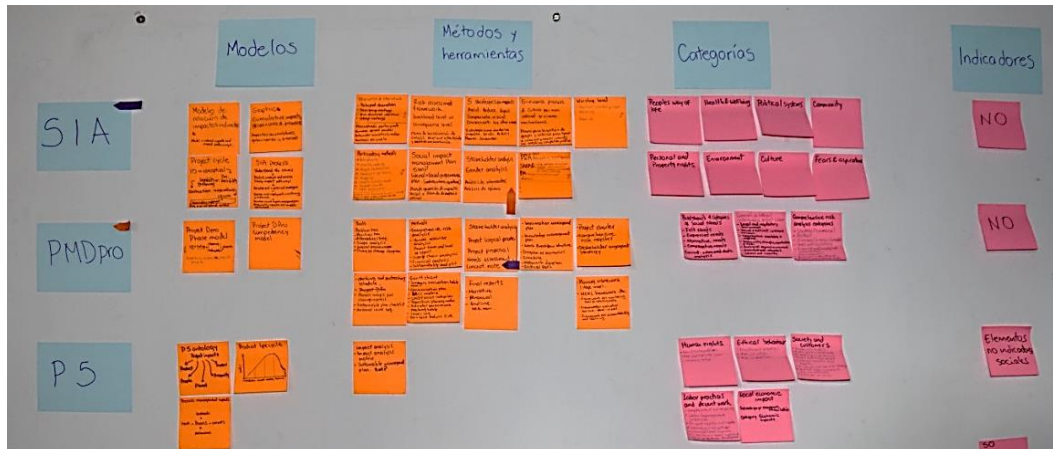
6.2. Instrumento para análisis descriptivo de estándares

Se escogieron tres estándares para revisar a partir de las categorías de análisis. La elección de los estándares tuvo en cuenta criterios como: libre acceso a las guías, debían tener relación explícita con los ODS, incluir herramientas e información acerca de los impactos y propiamente los impactos sociales y debían tener una licencia Creative Commons. PMD Pro y la guía de Social Impact Assessment tienen licencia BY-ND¹ y P5 BY-NC-ND. En este análisis no se tuvieron en cuenta la guía de Evaluación de Impacto Social para proyectos de Desarrollo, ni la de Gestión de Proyectos para Resultados (PM4R), ambas del Banco Interamericano para el Desarrollo. Tampoco se incluyó la evaluación de impacto social en derechos humanos (HRIA por sus siglas en inglés).

Una vez identificados los principales estándares se realizó una lectura exhaustiva de cada uno, lo que permitió identificar modelos, procesos, herramientas, métodos, bases teóricas y orientaciones. Luego, toda esa información se codificó en palabras clave que se escribieron en notas adhesivas y se clasificaron según las categorías: modelos, métodos y herramientas, categorías e indicadores.

Figura 2. Cuadro de análisis descriptivo en físico

¹ Estas son licencias Creative Commons que se pueden consultar en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Fuente: elaboración propia.

Posterior a ello se descartaron los componentes que guardaban relación con otro tipo de impactos o con elementos del proyecto muy específicos como el cálculo del valor ganado para la gestión financiera del proyecto. Con los elementos de los estándares simplificados, se elaboró una matriz para tener una mirada completa de los estándares a partir de las categorías de análisis escogidas. Esta matriz se puede consultar en el Anexo 1.

De allí surgió un análisis de elementos clave de los estándares que fueron las bases para la construcción de la encuesta. Con esta información se procedió a identificar los puntos de encuentro entre los estándares, metodologías y herramientas comunes, diferencias y similitudes entre categorías y principales indicadores.

6.3. Instrumento diagnóstico - encuesta

Con el análisis de los estándares y los aportes del marco teórico se construyó una encuesta que se aplicó a organizaciones sociales en Bogotá. La encuesta se planteó en el anteproyecto como no representativa, ya que se basaba en los contactos existentes que tenía la investigadora al participar en los años 2016 y 2017 en espacios con organizaciones y plataformas en temas de desarrollo y paz. En esta experiencia se fundamenta el interés por el tema de investigación. Sin embargo, en la medida en que se avanzaba con la implementación de la encuesta, se requirió un cálculo para estimar el tamaño de la muestra, por lo que se obtuvo una base de datos de organizaciones con el fin de identificar el universo al que corresponderían estas organizaciones.

El universo se estimó a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019) a través del portal datos.gov, era de 41.407, de las cuales 13.467 están en liquidación. A continuación, se presenta la proporción de las organizaciones que incluyen las palabras paz, democracia y justicia con respecto al total de las organizaciones que abordan otros temas y las que están en liquidación.

Tabla 13. Número de organizaciones sociales por búsqueda de palabras clave

Situación	Número	Porcentaje
En liquidación	13467	32,5%
Tienen "paz" en nombre	412	1,0%
Tienen "paz" en objeto	1620	3,9%
Tienen "democracia" en nombre	78	0,2%
Tienen "democracia" en objeto	894	2,2%
Tienen "justicia" en nombre	86	0,2%
Tienen "justicia" en objeto	1010	2,4%
Otros temas y objetos	23840	57,6%

Fuente: elaboración propia

También se cruzaron las variables de paz, democracia y justicia contenidas en el objeto de la organización y en el nombre.

El total del número de organizaciones resultantes fue el 1,9% del total de organizaciones de la base de datos.

Tabla 14. Número de organizaciones social con cruce de palabras clave

Cruce de palabras clave	Número
Tienen "paz" en nombre y en objeto	222
Tienen "democracia" en nombre y en objeto	31
Tienen "justicia" en nombre y en objeto	46
Tienen "paz" y "democracia" en objeto	393
Tienen "paz", "democracia" y "justicia" en objeto	129

Fuente: elaboración propia

El universo de las organizaciones sociales que abordan temas relacionados con la investigación son 129.

Para determinar el número de la muestra se utilizó la calculadora de Survey Monkey (2020) que está basada en la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{k^2 qp(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{k^2 pq(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

En la que N corresponde al universo, en este caso 129 organizaciones, e es el margen de error entre las respuestas de la muestra y del total de la población, k es el nivel de confianza de probabilidad de que las respuestas sean ciertas, p la probabilidad de éxito que es la proporción de individuos de la población que tienen una característica específica

Figura 2. Cálculo de la muestra



Fuente: Survey Monkey (2020)

Con lo anterior se identifica que la muestra para ser probabilística debería ser de 97 personas. Sin embargo, al revisar la información de contacto que había en la base de datos estaba incompleta, desactualizada y no se lograron establecer contactos efectivos.

Por ello, se continuó con la gestión de contactos inicial a partir de las redes de la investigadora. La encuesta, por lo tanto, no es representativa y la muestra es homogénea ya que se buscaron personas con un perfil definido: personas que han hecho parte de proyectos en organizaciones sociales dedicadas a temas de paz y democracia y que están ubicadas en Bogotá. Las personas que la diligenciaron fueron 10 conocidas directamente por la investigadora y 10 referenciados por otros contactos. A las personas se les realizaron llamadas telefónicas y el envío y recordatorio de la encuesta a través de *Whatsapp*.

6.3.1. Diseño del instrumento

Se realizaron varias versiones de la encuesta que fueron revisadas por expertas hasta llegar a la versión final que se creó en *Microsoft Forms* y se compartió como se indicó

anteriormente con personas de organizaciones que trataban los temas de paz, democracia y justicia en sus objetos y proyectos.

La encuesta consta de 39 preguntas, 4 abiertas, 3 de información específica de contexto y contacto y 32 cerradas con respuestas de opción múltiple. Las preguntas guardan una relación directa con los objetivos de investigación desde el enfoque que las agrupa como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15. Enfoques de pregunta y número de pregunta

ENFOQUE PREGUNTAS	No. de pregunta instrumento
Caracterización	1, 2,3,4,5,6,7,8,9,10
Relación entre los estándares PMD Pro, P5 y SIA, y el ciclo de vida de los proyectos y las herramientas que manejan las organizaciones sociales para gerenciarlos. Esto hace referencia a autores PMD Pro (2020), GPM (2014), IAIA (2015), Vanclay (2002).	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33
Relación de los proyectos con los ODS de paz y justicia. Esto hace referencia a la Asamblea de las Naciones Unidas (2015) y a los Indicadores ODS para Colombia (2019).	27, 28
Importancia de evaluar y medir el impacto social para las personas de proyectos de organizaciones sociales.	34, 35
Interés por modelos y herramientas aplicables a proyectos sociales y evaluación de impacto social.	36, 37
Contacto	38
Comentarios	39

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta el lenguaje incluyente y la población a la que iba dirigida. Las personas que trabajan en organizaciones sociales prefieren dar su opinión o dar una respuesta expandida que tener sólo pocas opciones de respuesta. Por ello, se incluyó dentro de las opciones de respuesta “Otros”. Sin embargo, para efectos del análisis estadístico no era conveniente contar con varias preguntas abiertas.

En diciembre de 2020 se realizó la validación del instrumento utilizando la metodología V de Aiken con tres expertas: Andrea Benavides, politóloga con maestría en gerencia de proyectos de *Centennial College* y de Gerencia del Sector Social de *Seneca College* con experiencia de más de 10 años en organizaciones sociales, Gerardo Machuca, doctor en educación y líder del grupo de investigación Paz, Desarrollo Territorial e Innovación Educativa y Mónica Amado, internacionalista con maestría en género de la Universidad Nacional de México, consultora y coordinadora de proyectos sociales relacionados con mujeres y jóvenes. El resultado de la validación fue el siguiente.

Tabla 17. Validación de encuesta resultado V de Aiken

Preguntas	Contenido	Pertinencia	Claridad	Total
1	Edad	0,58	0,92	0,75
2	Nivel académico	0,67	0,92	0,79
3	Experiencia	0,92	0,83	0,88
4	Organización	0,75	0,92	0,83
5	Democracia y paz	0,83	0,92	0,88
6	Tema proyectos	0,83	0,92	0,88
7	Sede Btá	0,58	0,92	0,75
8	Sede	0,58	0,75	0,67
9	No. proyectos	0,83	0,92	0,88
10	Roles	0,92	0,92	0,92
11	Momentos proyecto	0,92	0,83	0,88
12	Momentos en simultáneo	0,75	0,75	0,75
13	Monitoreo y evaluación	0,67	0,58	0,63
14	MEAL	0,92	0,83	0,88
15	Identificación encargados	0,92	0,92	0,92
16	Planeación encargados	0,83	0,83	0,83
17	Implementación encargados	0,83	0,83	0,83
18	Monitoreo y evaluación encargados	0,83	0,83	0,83
19	Evaluación impacto encargados	0,83	0,83	0,83
20	Importancia impacto social	0,92	0,92	0,92
21	Estructura proyectos	0,92	0,83	0,88
22	Herramienta impactos deseados y no deseados	0,92	0,92	0,92
23	Matriz marco lógico	0,67	0,83	0,75
24	Categorías impacto social	0,83	0,83	0,83
25	Gestión de riesgos	0,92	0,92	0,92
26	Riesgos sociales	0,92	0,92	0,92
27	Principales indicadores	0,92	0,83	0,88
28	Relación indicadores	0,67	0,67	0,67
29	Herramientas recolección info	0,92	0,92	0,92
30	Nivel importancia herramientas rec info	0,92	0,92	0,92
31	Herramientas seguimiento control proyectos	0,92	0,92	0,92
32	Evaluación de proyectos	0,92	0,92	0,92
33	Foco evaluación proyectos	0,92	0,92	0,92
34	Informes impacto	0,92	0,92	0,92
35	Información impacto org y proyectos	0,75	0,92	0,83
36	Interés medición impacto social	0,92	0,92	0,92
37	Contacto	0,92	0,92	0,92
38	Correo	0,83	0,92	0,88
39	Comentarios	0,92	0,92	0,92
TOTAL		0,83	0,87	0,85

Fuente: elaboración propia a partir de las calificaciones dadas por expertas.

Como puede evidenciarse el resultado de validación es favorable para las preguntas del instrumento en el cálculo numérico, ya que están por encima de 0,8. En cuando a los comentarios que realizaron las expertas de forma general se presentan: es importante que el instrumento de validación no sólo incluya objetivos, hipótesis y objetivos del instrumento sino que debe poder verse cómo se lanza el instrumento a las personas que lo van a diligenciar, se menciona que hicieron falta preguntas de control para

corroborar la veracidad de las respuestas. En general, ven claras las preguntas y pertinentes para la investigación. Todos rescatan que es importante que al final se haya incluido un espacio de comentarios que permita ampliar información. El instrumento final puede verse en el Anexo 2.

En enero y febrero de 2021 se aplicó la encuesta a 20 personas que han participado en proyectos de organizaciones sociales y sobre esa base se realizó el análisis de las respuestas.

7. Trabajo de campo

7.1. Procesamiento estadístico de datos

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas dadas por los 20 encuestados en dos divisiones principales: caracterización y relación con metodologías, categorías de impacto social, indicadores y modelos. La encuesta se presenta en el anexo 2.

7.1.1. Caracterización

La mayoría de encuestados tienen nivel académico de especialización o maestría, tiene entre 5 y más de 7 años de experiencia en proyectos en organizaciones sociales y han participado entre 3 proyectos y más de 3. Los roles que más han desempeñado los encuestados en los proyectos han sido: Coordinadores de proyectos, equipo de proyectos y Gerente de proyectos. De las organizaciones encuestadas 16 son Organizaciones No Gubernamentales sin ánimo de lucro, 1 es una organización juvenil, 1 es una organización de cooperación internacional y 1 no es una organización sino una campaña política. La gran mayoría aborda temas de democracia y paz.

En la siguiente tabla se presenta el cruce de datos de años de experiencia y número de proyectos en los que han participado quienes han asumido roles de coordinación y gerencia de proyectos:

Tabla 18. Años de experiencia y número de proyectos en roles de coordinación y gerencia

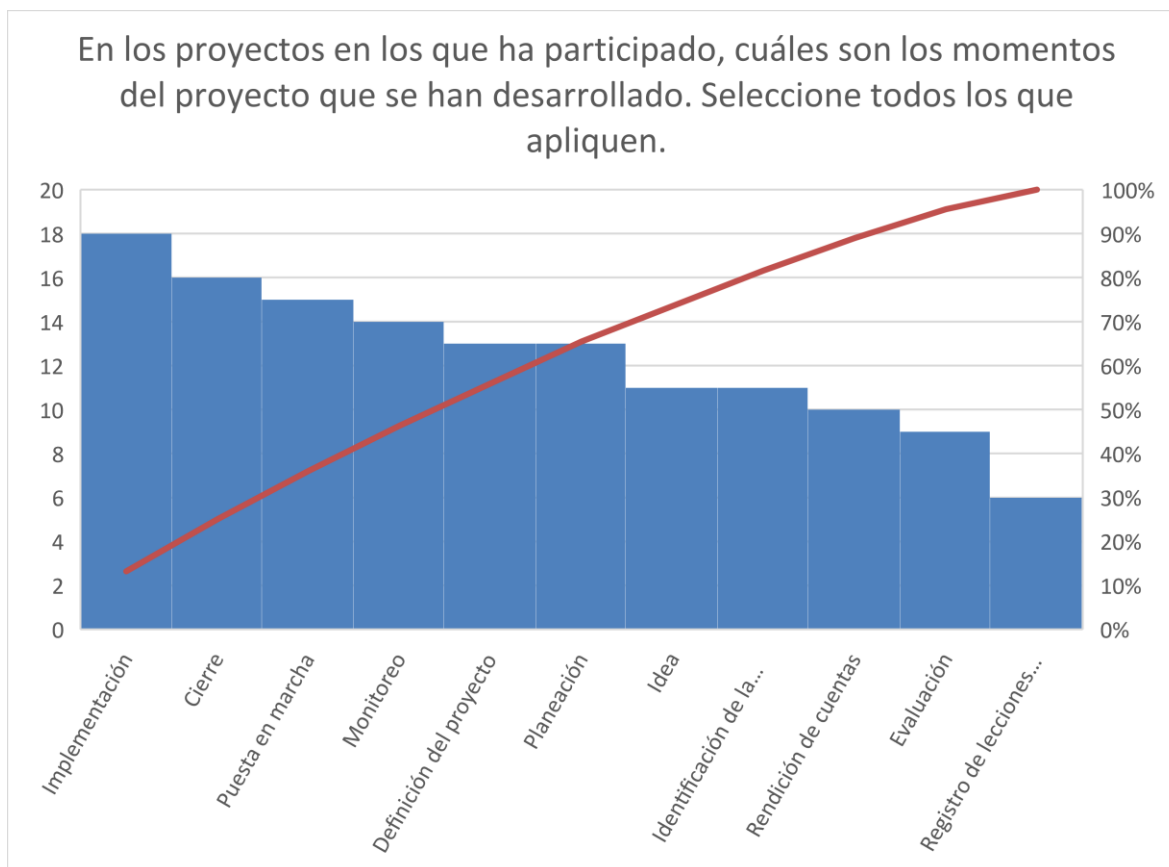
Roles de coordinación y de gerencia de proyectos	
Años de experiencia	No. de proyectos
2 a 4	2
	Más de 3
5 a 7	1
	3
	Más de 3
Más de 7	1
	2
	3
	Más de 3

Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021)

7.1.2. Relación con metodologías, categorías, indicadores y modelos

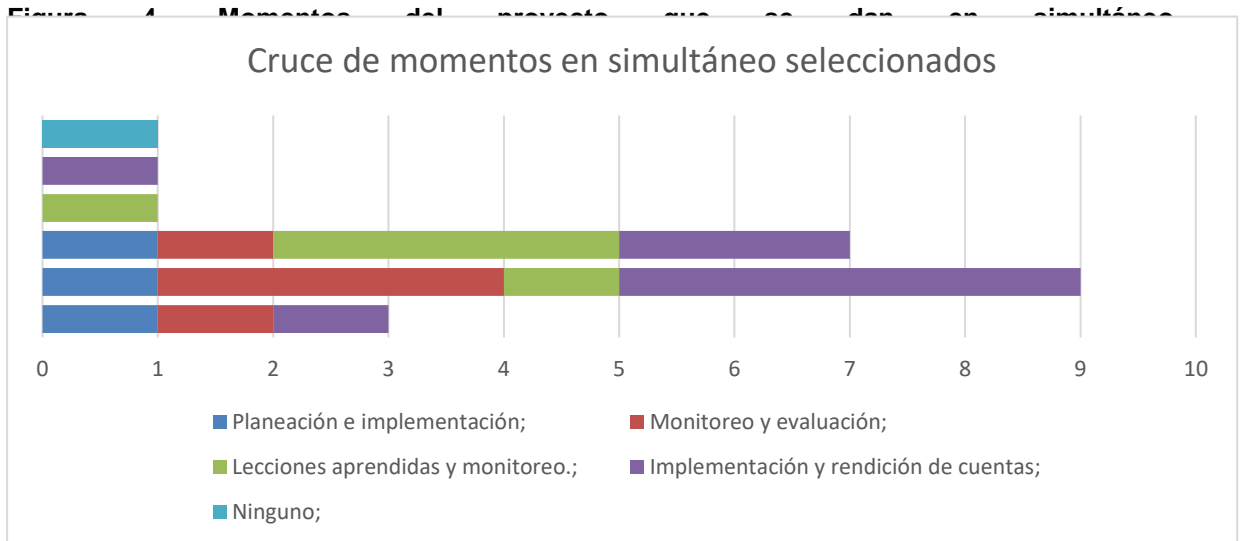
Ciclo del proyecto y actores clave: 19 personas identifican al menos tres de los momentos del ciclo del proyecto propuesto en el modelo de PMD Pro y sólo una los identifica todos. Los momentos que más seleccionaron fueron implementación, cierre, puesta en marcha y monitoreo, los menos seleccionados fueron lecciones aprendidas, evaluación y rendición de cuentas. Para visualizar en orden descendente las opciones seleccionadas se presenta el siguiente diagrama.

Figura 3. Momentos del proyecto



Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021)

Los proyectos tienen escenarios cambiantes y los momentos pueden desarrollarse en simultáneo. El monitoreo y la evaluación, la implementación y la rendición de cuentas, la planeación e implementación fueron las respuestas más seleccionadas. Estas corresponden a los momentos que en PMD Pro se dicen que van en simultáneo durante el proyecto.



Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

En la pregunta por si se ha desarrollado el monitoreo y la evaluación en momentos específicos del ciclo del proyecto, 9 personas respondieron en todo momento, 6 en la implementación y 5 en el cierre.

En cuanto a si identifican que en su organización se tiene en cuenta el MEAL, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, 15 mencionan que sí, 3 que no saben y 2 afirman que no.

Con respecto a qué organizaciones desarrollan o se encargan de determinados momentos clave del ciclo del proyecto, se encuentra que: las organizaciones que se encargan de la identificación de la necesidad son principalmente las organizaciones a las que pertenecen los encuestados en primer lugar, en segundo lugar, las organizaciones de base. Se da la misma tendencia en la implementación y en planeación del proyecto. Sin embargo, en el monitoreo y evaluación y evaluación de impacto se evidencia un creciente protagonismo de los consultores externos.



Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

Con respecto a si consideran que para su organización es importante medir el impacto social de sus proyectos 19 afirman que sí.

Para conocer si existe algún método o herramienta que maneja la organización para estructurar sus proyectos, 18 mencionan que sí existe y 2 que no.

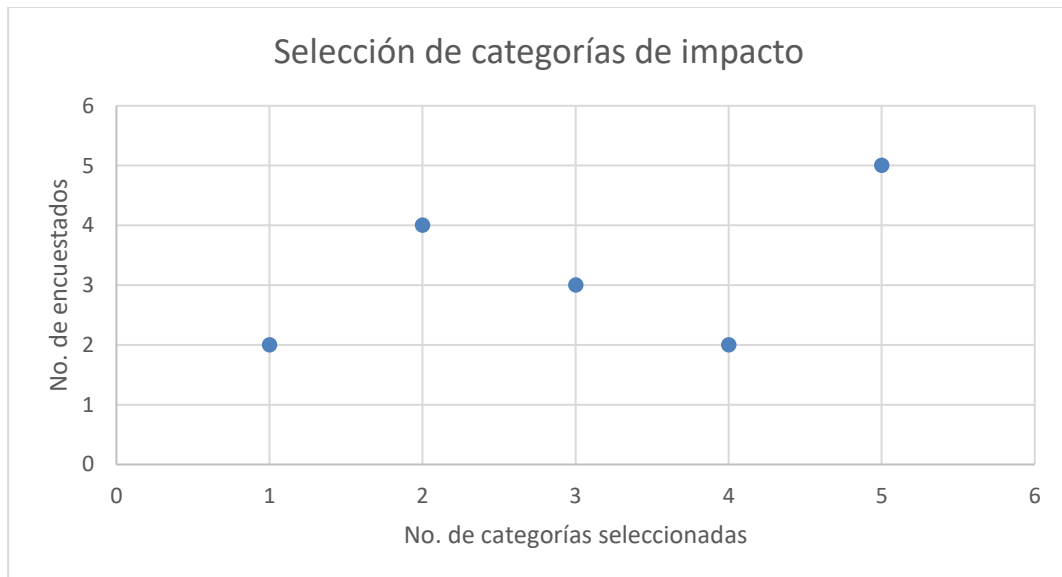
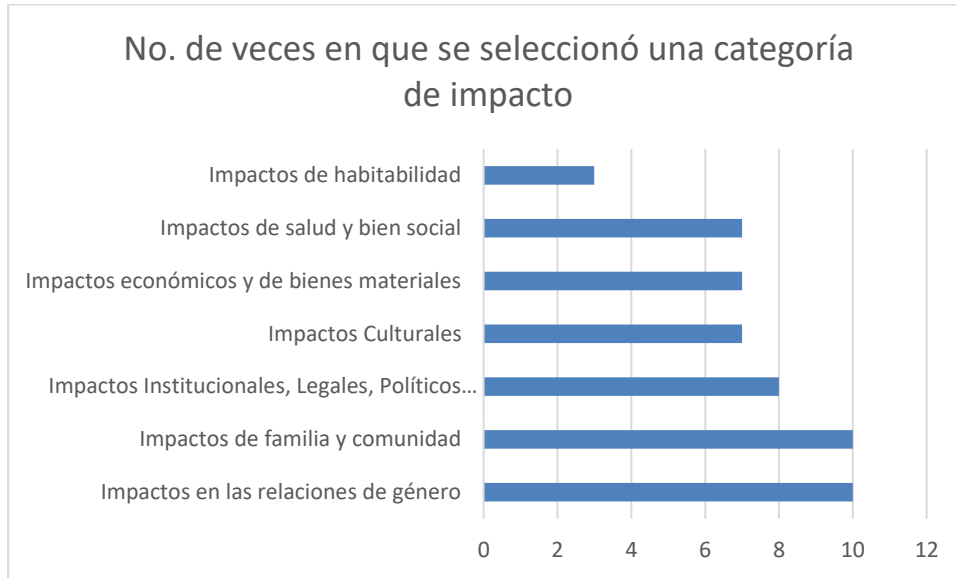
En cuanto a si manejan o no una herramienta para identificar los impactos, 7 mencionan que Sí se ha utilizado para impactos deseados y no deseados, 5 que Sí se ha utilizado, pero sólo para impactos deseados, 7 afirman que no se ha utilizado ninguna herramienta para ello y 1 no sabe.

Para saber si utilizan la matriz de marco lógico en sus proyectos, se les preguntó por esta herramienta y 16 respondieron que sí la manejan en los proyectos, 2 que no saben y 2 que no.

Para identificar si las categorías propuestas por SIA tienen relación con los impactos que tienen en cuenta las organizaciones y personas en los proyectos, se les presentaron las diferentes categorías para que pudieran ser seleccionadas y además 2 opciones que permitían relacionarlas con otras herramientas como la matriz de marco lógico. Al respecto 2 personas respondieron que no se usa matriz de marco lógico, otras 2

que no se tienen en cuenta los impactos. Las demás 16 seleccionaron las categorías como se pueden ver a continuación.

Figuras 6 y 7. Categorías de impacto social



Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

Se puede evidenciar que los encuestados no sólo identifican una relación entre sus proyectos, la matriz de marco lógico y los impactos, sino que establecen que se tienen en cuenta varias de estas categorías en sus proyectos.

Cuando se preguntó por si se utilizan en la organización herramientas para identificar y gestionar los riesgos 13 respondió que sí, 5 que no y 2 que no sabe.

Luego, se profundizó al preguntar si esa herramienta servía para identificar riesgos sociales en los proyectos, al respecto 8 mencionaron que sí en algunos, 6 que sí en todos, 5 que no se utilizan para esos riesgos y 1 no sabe.

7.1.3. Indicadores

En cuanto a los indicadores se les preguntó a las personas cuáles son los tipos de indicadores que más se tienen en cuenta en los proyectos de sus organizaciones, a lo que respondieron de forma muy similar para señalar indicadores de producto, impacto y resultado, siendo el más identificable el de producto. Sin embargo, estos 3 tipos de indicadores se incluyen en la matriz de marco lógico. Es posible que los indicadores más conocidos por quienes participan en los proyectos sean los de producto, mientras que los de resultado e impacto sean más conocidos por los coordinadores y gerentes del proyecto.

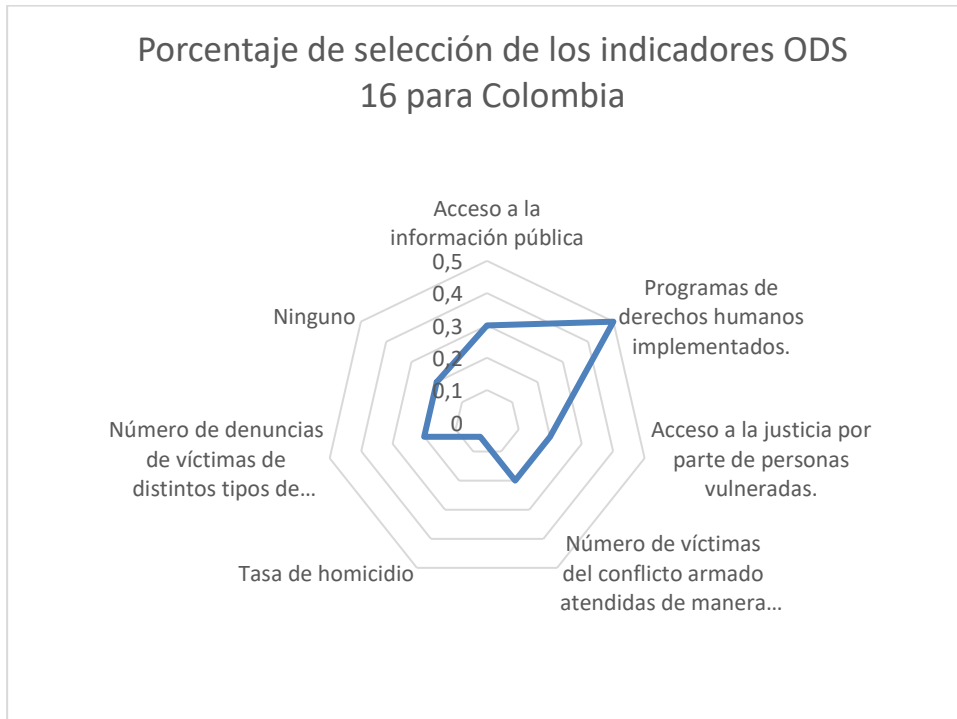
Tabla 19. Tipos de indicadores seleccionados

Tipos de indicadores	No. de veces seleccionados
De producto (número de elementos entregados, número de asistentes a eventos, etc)	14
De resultado (organizaciones o personas que culminaron procesos)	12
De impacto (cambios que se dieron a raíz del proyecto)	13
No sé	1

Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

Un punto importante de las hipótesis es la relación existente entre proyectos de las organizaciones sociales en Bogotá y los indicadores del ODS 16 denominado Paz, justicia e instituciones sólidas. 19 personas encuestadas relacionan los proyectos en los que han participado con indicadores del ODS 16 que aplican para Colombia. El indicador más seleccionado es “programas de Derechos Humanos implementados”.

Figura 8. Indicadores ODS 16 Colombia



Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

Otro dato importante es que la mayoría de las organizaciones que mencionaron que su organización abordaba temas de democracia y paz también identificaron indicadores del ODS 16 relacionados con los proyectos.

Herramientas de recolección de la información

Con respecto a la importancia que les atribuyen a las herramientas de recolección de la información. 15 mencionan que son muy importantes, 3 poco importantes y 1 no las considera importantes.

Cuando se preguntó de forma abierta a qué se debía el nivel de importancia de las herramientas de recolección de la información, cada persona dio una respuesta distinta por lo que no es posible establecer aproximaciones numéricas, sino que el análisis se basará en la información cualitativa obtenida.

Tabla 20. Importancia de las herramientas de recolección de información

Tener más información que permita eliminar supuestos.
Las herramientas de recolección de información son cruciales para conocer el buen funcionamiento del proyecto e identificar si hay avances hacia los resultados e impactos esperados.
Dependiendo del proyecto, no siempre se muestran necesarias
Conocer lo que realmente debe hacerse en un proyecto y medir así si cumplió el objetivo, que parta de las reales necesidades y no de una idea que surge en un escritorio o en la teoría.
Permite hacer evidente el progreso, los indicadores y estados del proyecto
Para tener un seguimiento y control de las fases del proyecto
A la construcción de memoria, así como facilitar el acceso a la información
Porque hacer parte de la comunidad y vivir en ella permite estar en constante constatación del proceso
Al inicio planeación. Verificar alcance del proyecto. Durante, para ver qué ajustes debemos hacer Y al final saber si logramos el objetivo.
Sin información verídica, no podemos tener claridad y exactitud en varios puntos, según corresponda al proyecto que se esté trabajando en el momento.
En materia organizacional, en la mayoría de los proyectos sociales, la ejecución de los mismos y el monitoreo está fuertemente asociado a los desembolsos que se tenga del cooperante para que siga operando el proyecto. Ahora, institucionalmente es importante para medir el impacto de metodologías y enfoques con los cuales estos se desarrollan.
El seguimiento es fundamental para el éxito de los proyectos
Es la base para formular con eficacia un proyecto, poder implementarlo y con base en la línea base evaluarlo al final
Por el contexto cambiante.
para conocer y reconocer antecedentes, problemáticas, complementación de metodologías, identificar debilidades y fortalezas del proyecto, aspectos y dinámicas a mejorar
Porque da los elementos para la planeación, ejecución, monitoreo y evaluación.
Se habla mucho de ello, pero la mayoría de las veces sólo se recauda información durante la implementación cuando así lo solicita el donante
Permite tener una visión holística del proyecto, prever situaciones e impactos
Datos es fundamental

Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

Estas respuestas son relevantes para comprender la relación existente entre las herramientas de los estándares como marco lógico, MEAL, categorías e indicadores con la necesidad de construir la información que alimenta estas herramientas y procesos. Se presenta la recolección de la información como una posibilidad para construir la línea base del proyecto, una forma de consultar y contrastar la información de quienes implementan el proyecto con quienes viven las problemáticas que busca afrontar y una posibilidad de adaptación y mejora constante de las acciones en el proyecto. Esto, implica la necesidad de unas herramientas de recolección de la información y de una relación que se presume vinculante con la comunidad y otros grupos de interés como los donantes.

Herramientas para gestionar la información

Se preguntó a las personas por las herramientas que facilitaban el proceso de seguimiento, control y monitoreo en los proyectos. Se evidencia un uso de Excel y programas similares y de sistemas con los que ya cuenta la organización. En 4 se considera que las personas que llevan tiempo en la organización y que saben dónde está la información son las que más facilitan ese proceso.

Tabla 21. Herramientas y personas para información

Herramientas y personas	No.
Sistema integrado de gestión y otros de gestión organizacional	6
Hojas de cálculo con todas las actividades, tiempos y recursos para realizar control	6
Software o app de proyectos	4
Personas que llevan tiempo en la organización y saben dónde está la información	4
Total general	20

Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021)

7.1.4. Evaluación del proyecto

En la revisión del marco teórico se evidenció que, en la gerencia de proyectos, las herramientas e indicadores tienden a orientarse a evaluar el proyecto en alcance, costo, tiempo y calidad. Parte de esto en PMD Pro está a cargo del equipo MEAL.

Se les preguntó si sabían si se había realizado una evaluación del proyecto, 14 mencionaron que sí, 4 que no y 1 que no sabía.

Luego, en cuál había sido el foco de esa evaluación, no hubo respuesta por parte de 5 personas y quienes respondieron que sí se había realizado la evaluación del proyecto identificaron los siguientes focos:

Figura 9. Evaluación de proyectos



Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021)

Se identificaron más evaluaciones enfocadas en el cumplimiento de objetivos que está relacionado con el alcance del proyecto que las restricciones de tiempo y presupuesto e incluso el impacto. La capacidad organizacional no tuvo mayor relevancia.

7.1.5. Información sobre impacto

En el PMD Pro se incluye la rendición de cuentas como algo fundamental en la gerencia de proyectos para el desarrollo, en ocasiones esa información se puede dar directamente a los interesados o se puede poner a disposición del público en general cuando existen políticas de transparencia en las organizaciones. Las preguntas sobre esta información buscan reforzar las preguntas sobre MEAL y momentos de rendición de cuentas de preguntas anteriores.

Cuando se preguntó por si se contaba con informes sobre el impacto de los proyectos en un determinado horizonte de tiempo 12 respondieron que sí, 8 que no y 1 que no sabe.

Se preguntó a quienes respondieron que sí cómo se podía acceder a esos informes, sus respuestas están en la siguiente tabla.

Tabla 22. Acceso a informes

Informes presentados a financiadores	5
Página web	2
En físico por solicitud	3
No se puede acceder	2

Fuente: elaboración propia basada en encuesta (Rojas, 2021).

Los financiadores se presentan como el grupo de interés que requiere esta información como parte del vínculo con la organización. Llama la atención que la segunda opción es el informe en físico que se puede conocer mediante solicitud a la organización y la tercera opción es que no se puede acceder, por un lado y en igual número acceso abierto mediante página web. Esto muestra contrastes en el acceso a la información que pueden tenerse al momento de hacer investigación o de tener la información de lo que se logró en los proyectos.

7.1.6. Interés en medición de impacto

Se preguntó a los encuestados sobre si tenían interés en conocer modelos y herramientas para la medición de impacto social en los proyectos en los que trabaja a lo que 16 respondieron sí y 4 no. La palabra “medición” en la pregunta no transmite todo lo que significa la evaluación de impacto social porque denota una medición cuantitativa del impacto y la evaluación va más allá.

8. Análisis de resultados de todas las fuentes de información

En la pregunta de investigación, la hipótesis y en los objetivos de investigación se tuvieron en cuenta las categorías de análisis: metodologías, categorías, modelos e indicadores de impacto social. Para realizar el análisis y establecer los resultados, dentro de los cuales se incluye el modelo que se propone, se mantienen las categorías de análisis que permiten el cruce de la información obtenida en la revisión documental que integra el marco teórico, el instrumento descriptivo de los estándares y los resultados de la encuesta aplicada a personas que han participado en proyectos de organizaciones sociales en Bogotá.

Los análisis de los resultados se presentan por cada fuente de información e instrumento: revisión documental consignada en el marco teórico, matriz descriptiva de estándares y encuesta. Además, se realiza una triangulación de la información obtenida con las categorías de análisis escogidas: modelos, metodologías, categorías e indicadores.

8.1. Revisión documental

En la revisión documental se identifican conceptualizaciones de la evaluación de impacto social y ejemplos de esta evaluación con metodologías que cubren ex ante, antes de la implementación del proyecto y ex post, después de la implementación del proyecto. La mayoría de las evaluaciones de impacto social aplicadas a proyectos, corresponden a proyectos de infraestructura como vivienda o represas. En cuanto a los ejemplos de evaluación de impacto social que se obtuvieron, podría considerarse que especialmente los que son ex post constituyen en sí mismos proyectos de investigación que toman en cuenta distintos enfoques, datos cualitativos y cuantitativos, diferentes grupos de interés para aplicar instrumentos y resultados muy acotados a realidades concretas de los participantes.

Por su magnitud y costo se realizan tradicionalmente a programas como es el caso de los Programas de Desarrollo y Paz y los Laboratorios de paz y a otros que son promovidos directamente por los gobiernos como parte de la implementación de políticas públicas como es el caso de Familias en Acción, Jóvenes en Acción y cuya ejecución se mantiene más allá de la vigencia de los planes de desarrollo. Esta evaluación de impacto

social normalmente se desarrolla mediante la metodología contrafactual, en la que se comparan las personas que se beneficiaron con los proyectos y el programa versus las personas que tienen similares condiciones iniciales pero que no fueron beneficiarios de ninguno. Este tipo de evaluación *ex post* no estaría integrada a la gerencia de un proyecto, sino que daría lugar a un nuevo proyecto de investigación exclusivamente para evaluar los impactos del programa en la población.

La evaluación de impacto social *ex ante* que plantea elementos en el diseño del proyecto o del producto como es el caso del P5, o aquella que plantea indicadores de impacto o efecto dentro del monitoreo y evaluación del proyecto, sí pueden integrarse a la gerencia del proyecto de una organización social.

Por su parte, las categorías de impacto social han cambiado con el tiempo, están relacionadas con conceptos teóricos sobre las dimensiones de lo social, así como se presentan las de Vanclay, también se presentan las de herencia y patrimonio, las de costo social, las que se incluyen en GRI, P5, y las que se tienen en cuenta por parte del Ministerio de Ambiente y de la Agencia Nacional de Licencias Ambientales en los Estudios de Impacto Ambiental.

En cuanto a las variables e indicadores del impacto social identificadas están relacionadas con la naturaleza del proyecto, sus objetivos y alcance. Los indicadores de ODS son varios por cada objetivo y meta a la que se quiere apuntar, por lo que en cada país también se establecen prioridades en objetivos, metas y cuáles son los indicadores que los medirán, en el caso de Colombia, el Objetivo 16 de Paz, justicia e instituciones sólidas se tienen en cuenta indicadores que pueden convertirse en indicadores de impacto para políticas públicas, programas y proyectos.

En las propuestas realizadas en artículos en los que se busca establecer indicadores claros para la evaluación de impacto sobre todo en proyectos de vivienda y para la evaluación de políticas públicas, se evidencia la dificultad para estandarizar estos indicadores y aplicarlos a los diferentes proyectos, incluso si son de la misma naturaleza.

8.2. Matriz descriptiva de los estándares PMD Pro, SIA, P5

A continuación, se presentarán los modelos, métodos y categorías que se identificaron en cada uno de los estándares, para luego presentar las convergencias y divergencias identificadas.

8.2.1. Modelos

Los modelos hacen referencia a representaciones gráficas de ideas y relaciones conceptuales. Se tuvieron en cuenta modelos de los estándares que respondieran a la gerencia de proyectos de organizaciones sociales, a la gerencia de proyectos en el marco del desarrollo sostenible y a los procesos y fases que se requieren para la evaluación de impacto social en proyectos.

Se presentan los modelos identificados que van de lo general a lo particular. Los modelos que se encontraron en el P5 son dos: el modelo de sostenibilidad en los proyectos y el del ciclo de vida del producto. El primer modelo plantea un cuadrado como base general, en el que cada vector es lo ambiental, lo social, lo económico y los procesos y productos. En un cuadrado que se ubica dentro de este, se identifican tres partes: riesgo, valor y beneficios. Dentro del segundo cuadrado hay un triángulo y cada vector se refiere a la triple restricción tradicional en los proyectos: costo, tiempo y alcance. En el centro está el desempeño y la calidad.

Ese primer modelo presenta la relación con lo social desde los riesgos y el valor que aportan los proyectos. En el segundo modelo, se presenta el ciclo de vida del producto, teniendo en cuenta que en ocasiones un proyecto se realiza con el fin de obtener un producto y este estándar se enfoca en que desde el diseño del proyecto se tengan en cuenta la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive de las ventas. Además, de los diferentes impactos que pueda tener cada uno de estos momentos, esto incluye el impacto social.

En el caso del PMD Pro se identificó un modelo por fases que corresponde al ciclo de vida de la gerencia del proyecto. En este modelo se deja abierta la posibilidad de varias fases en simultáneo y casi que de forma transversal se plantea el monitoreo, evaluación, *accountability* (rendición de cuentas) y lecciones aprendidas (MEAL por sus siglas en inglés). Inicia con la identificación y definición del proyecto y termina con el cierre. Como parte clave que debe estar presente en todo el proyecto están los principios de la gerencia de proyectos para el desarrollo, en los que se resalta que toda intervención debe ser: bien gobernada, participativa, completa, integrada y ajustable. Cada fase inicia y termina con una puerta de decisión.

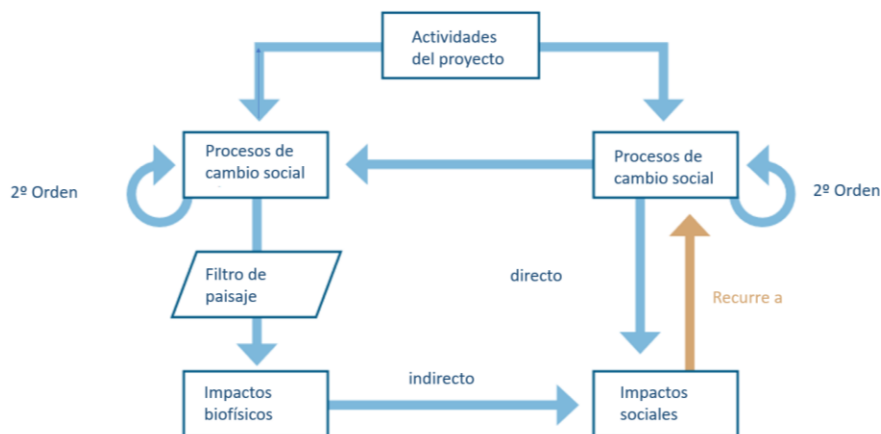
En cuanto a SIA, se obtienen tres modelos: SIA en el ciclo de vida de los proyectos, fases de SIA y el modelo de pensamiento de impactos indirectos.

El ciclo de vida de proyectos que presenta SIA es el de las etapas que comúnmente se aplican a proyectos de infraestructura como viviendas, represas, construcciones de

transporte y no de proyectos sociales. En la etapa de identificación se involucra identificando riesgos y problemas sociales y políticos del proyecto, en la etapa conceptual se requiere la línea base de los estudios sociales y establecer cómo se gestionarán los asuntos sociales. En la prefactibilidad contribuye a elegir la mejor opción, se aborda cómo se hará la evaluación, mitigación e involucramiento de los grupos de interés. En la etapa de factibilidad se elabora el plan de gestión del impacto social, se establece la gestión del desempeño social del contratista. En las etapas de construcción y operaciones se hace monitoreo, auditoría y gestión del impacto. En la etapa de cierre existen varias opciones, una de ellas es la presentación del informe de desempeño del impacto social del proyecto.

Finalmente se presenta el modelo de pensamiento de impactos indirectos, en el que se presenta que frente a las actividades del proyecto existen impactos directos o indirectos que tienen relación con los procesos de cambio social y con la percepción de las personas frente al valor del paisaje y su entorno biofísico. En ocasiones los impactos sociales directos o indirectos pueden contribuir a procesos de cambio social que vienen posicionándose o pueden crear nuevos procesos de cambio social.

Figura 10. Modelo de pensamiento de impactos indirectos



Fuente: traducción propia de Vanclay et al (2012) citado también en IAIA (2015)

Estos modelos aportan bases para comprender las relaciones entre el desarrollo sostenible, los proyectos y la evaluación de impacto social. En la medida en que los proyectos incluyan dentro de sus prácticas, procesos y etapas elementos que contribuyan a identificar el marco en el que se encuentra el proyecto, el alcance del producto que genera, el ciclo de vida no siempre tan claro y definido en el tiempo pero con unas prácticas

de principios, relacionamiento con grupos de interés y aprendizaje constante, los momentos clave de la evaluación de impacto social con sus fases y la comprensión de la relación entre el proyecto, sus impactos sociales y los procesos sociales que se dan en el contexto.

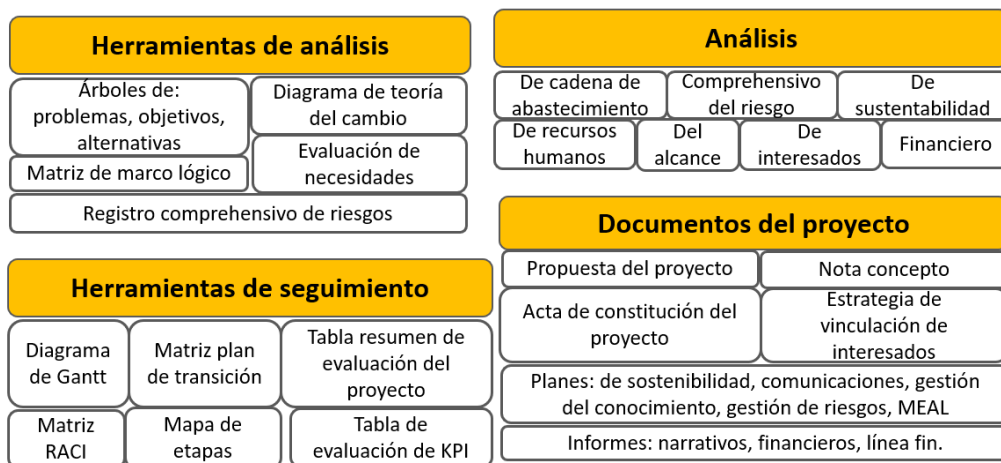
Todos los anteriores son elementos clave para la construcción del modelo que propone este trabajo.

8.2.2. Metodologías

Las metodologías o formas de hacer de los estándares escogidos se nutren con herramientas que ayudan a analizar la información o a simplificar la información para desarrollar las actividades tanto para la gerencia del proyecto como para la evaluación de impacto social.

A continuación, se presenta una tabla con las principales herramientas identificadas en cada estándar y la relación que tienen con la metodología y las buenas prácticas que propone el estándar.

Figura 11. Herramientas y análisis clave para la metodología PMD Pro



Fuente: resumen propio a partir de Pm4ngos (2020)

Los análisis que requiere PMD Pro desde la definición del proyecto involucran elementos comunes de la gerencia de proyectos como recursos humanos, alcance, costo, cadena de abastecimiento y de interesados, propone dos análisis que tienen que ver con el desarrollo sostenible que es el de sustentabilidad y análisis comprehensivo de riesgos. Este análisis de riesgos tiene en cuenta una mirada más amplia sobre los riesgos y los

impactos de esos riesgos, de las que se aplican en otras metodologías tradicionales. Esto se hace necesario, porque en la ONU y otras organizaciones multilaterales que dan pautas para la realización de proyectos para el desarrollo, se tiene en cuenta el enfoque comprehensivo.

El estándar PMD Pro además se basa en la metodología de marco lógico y algunos elementos de ZOPP para la definición, monitoreo y evaluación de los proyectos y programas, por ello se tienen en cuenta herramientas como los árboles de problemas, objetivos y alternativas, la matriz de marco lógico y el diagrama de la teoría del cambio. Por otra parte, la evaluación de necesidades en este estándar se plantea desde los conceptos de Bradshaw (1994, En Popay et al.).

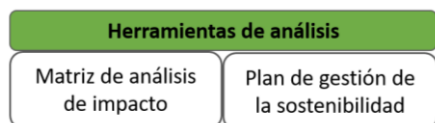
Las herramientas de seguimiento son propias de la gerencia de un proyecto social, la mayoría de los elementos son comunes con otros estándares, lo que se diferencia en este es la matriz del plan de transición, al tener en cuenta que en la etapa de cierre puede significar para la organización dejar la capacidad instalada en la comunidad en la que se realizó el proyecto para que se sigan desarrollando actividades relacionadas.

Mantiene algunos documentos de la metodología tradicional de la gestión de proyectos, aunque se distancia con el plan de sostenibilidad, el plan MEAL y la línea fin. Realmente en este estándar es muy importante que exista un equipo del monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y lecciones aprendidas y por ello tienen plan, matrices de indicadores entre otros.

En el caso de los proyectos sociales la línea fin no sólo se refiere a los resultados de cómo se cumplió en tiempo, costo, alcance y calidad, sino cómo cambió la situación de la comunidad frente a la línea base que se había construido al inicio del proyecto. Es decir, si en la línea base decía que 20% de los niños menores de 5 años morían de desnutrición y se propone un proyecto para mejorar la nutrición de los niños al final del proyecto debe evidenciarse una mejor y en caso de que no haya mejoras explicarse por qué se mantuvo o empeoró la situación.

En el caso del estándar P5 se identificaron pocas herramientas que dan cuenta de la metodología que las acompaña.

Figura 12. Herramientas y análisis para la metodología P5



Fuente: resumen propio a partir de P5 (GPM, 2019)

La matriz de análisis de impacto busca ser una herramienta que facilite el proceso de identificar los impactos del proyecto, calificarlos y hacerles seguimiento. Por su parte el plan de gestión de sostenibilidad se convierte en un documento que concentra los aspectos más importantes del proyecto desde los análisis de impactos para tomar decisiones sobre las siguientes etapas del producto.

Finalmente, SIA presenta algunas herramientas propias de la investigación en ciencias sociales y de la metodología de evaluación de impacto social en proyectos.

Figura 13. Herramientas y análisis para la metodología P5

Métodos de investigación durante la evaluación			
Observación y entrevistas	Métodos participativos	Métodos comunitarios	Métodos basados en talleres
Herramientas			
Marco de la evaluación de riesgos del impacto	Análisis de interesados	5 estrategias para abordar los impactos	
Plan de gestión del impacto social o plan del desempeño social SIMP	Análisis de género	Proceso para la gestión de quejas no judiciales y criterios	

Fuente: resumen propio a partir de IAIA (2015)

Los métodos de investigación que se tienen en cuenta sirven tanto para construir la línea base de los estudios sociales de la comunidad o personas que serán impactadas por el proyecto, como para canalizar descontentos, inconformidades y construir soluciones conjuntas que se integren a las actividades del proyecto. Estos métodos también son importantes a la hora de conseguir permisos por parte de comunidades e instituciones para la realización del proyecto.

En cuanto a las herramientas se hacen análisis de interesados que también se proponen en PMD Pro, pero los elementos propios de SIA es el análisis de género, ya que depende de las culturas, se pueden presentar situaciones que comprometan los beneficios del proyecto si no se tiene en cuenta cómo se abordan las relaciones según el género y para que desde el proyecto no se presente discriminación. La forma en que SIA propone

la evaluación de riesgos del impacto es diferente a la de PMD Pro por lo que no se refiere a cómo los riesgos generan impactos, sino cómo los posibles impactos también generan riesgos.

La comunicación con los interesados es clave en SIA, ya que la función del equipo SIA en un proyecto es “ser la voz de la gente” dentro del proyecto, propender al máximo por aumentar los beneficios del proyecto y disminuir los perjuicios. Por ello establecer un proceso para la gestión de quejas que puedan resolverse sin necesidad de llegar a instancias judiciales.

Con el plan de gestión del impacto social, similar a los planes de desempeño social de las organizaciones que practican responsabilidad social empresarial e incluyen informes de sostenibilidad se trazan las acciones del equipo SIA, que se configura a partir de cinco estrategias para abordar los impactos sociales.

8.2.3. Categorías

En los estándares se presentan varias categorías que permiten organizar la información que se obtiene desde la organización y el contexto. Se identificaron categorías que pueden llegar a tener relación entre sí. Por su parte, SIA y P5 tienen categorías de impacto social.

Figura 15. Categorías de impacto social SIA

Categorías de impacto social
Estilo de vida de las personas
Salud y bienestar
Sistemas políticos
Derechos personales y de propiedad
Comunidad
Miedos y aspiraciones
Cultura
Ambiente

Fuente: resumen propio a partir de IAIA (2015)

Las categorías de impacto social que propone SIA son las que propuso Vanclay en 2002, por lo que estas categorías guardan relación con lo revisado en el marco de referencia.

Figura 16. Categorías de impacto social P5

Categorías de impacto en lo social	
Derechos Humanos	Comportamiento ético
Sociedad y consumidores	Impacto en la economía local
Prácticas laborales y trabajo decente	

Fuente: resumen propio a partir de GPM (2019)

El P5 por su parte incluye impacto social, ambiental y económico, unas subcategorías y cada subcategoría incluye unos elementos. Para efectos de este análisis se identificaron elementos que se podían configurar como categorías para establecer los impactos sociales más allá de esas divisiones iniciales.

En cuanto a PMD Pro se identifican varias categorías. Las categorías de necesidades de Bradshaw (1994) y las que se utilizan para el análisis del contexto son claves para establecer la línea base y la línea fin. Las categorías de riesgos no incluyen con claridad una que haga referencia a lo social.

Figura 17. Categorías en PMD Pro

Categorías de necesidades de Bradshaw			
Expresadas	Sentidas	Normativas	Comparativas
Categorías de contexto			
Ambiente legal y reglamentario	Normas y condiciones socioculturales	Ambiente biológico y físico	
Infraestructura disponible y requerida	Fortalezas, oportunidades y visión de comunidad	Redes organizacionales Capacidad y éxito	
Categorías del análisis comprehensivo de riesgos			
Legal y reglamentaria	Económica - financiera - de mercado	Estratégica/ Comercial	
Ambiental	Organización/ de gestión de factores humanos	Operacional/ técnica	
		Gerencia del proyecto	

Fuente: resumen propio a partir de Pm4ngos (2020)

8.2.4. Convergencias y divergencias entre los estándares.

Convergencias de los estándares: los tres estándares tienen relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, bien sea desde los compromisos adquiridos por los países o los que adquirieron las empresas y organizaciones privadas. Tienen en cuenta que los proyectos son intervenciones que generan impactos en las personas y el ambiente. Incluyen prácticas frente a la gestión de riesgos. PMD Pro y SIA presentan como herramientas clave de evaluación, conocimiento del contexto y de los grupos de interés, las de la investigación participativa, comunitaria, cualitativa y cuantitativa y métodos adaptados específicamente a la población con la que se trabaja.

Estos dos estándares además tienen en cuenta que el involucramiento de los grupos de interés debe darse en todos los momentos y que lo que se acuerde con ellos debe entrar a ser parte de las actividades del proyecto, también proponen tener en cuenta enfoques de género, diversidad, étnico, entre otros. Además, sus prácticas están presentes desde el diseño hasta el cierre del proyecto. Ninguno de los estándares incluye indicadores ni tiene los mismos modelos.

Divergencias de los estándares: los estándares manejan distintos modelos de ciclo, en el caso de P5 se tiene un modelo claro que apunta al ciclo del producto, SIA a las fases de un proyecto de infraestructura y PMD Pro al ciclo de un proyecto para el desarrollo. El impacto se aborda con herramientas y metodologías diferentes, mientras PMD Pro tiene la matriz de marco lógico, la línea base de contexto y la línea fin sin definir categorías, P5 tiene la matriz de análisis de impactos con unas categorías y elementos claramente definidos, SIA tiene una matriz de análisis de impactos, unas categorías iniciales y variables para determinar el impacto con relación a los modos de vida.

En PMD Pro se plantea un equipo encargado de MEAL, que significa monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas del proyecto y es el que determina el alcance de la evaluación de resultados e impacto. SIA menciona que el equipo SIA viene a ser un equipo dentro de los múltiples que tiene el proyecto y que está encargado de velar por maximizar beneficios, disminuir impactos negativos y abogar por las comunidades frente a la gerencia del proyecto. Sólo SIA presenta un modelo de pensamiento para los impactos no deseados. El P5 plantea categorías de responsabilidad social alineadas a los informes de sostenibilidad de las empresas y concentra sus prácticas en el diseño del proyecto.

8.3. Encuesta

Los encuestados que manifestaron cierta estructura y uso de herramientas y métodos en los proyectos, presentan una clara alineación con el estándar PMD Pro en cuanto a la gerencia de proyectos para el desarrollo. Por su parte, las categorías de SIA se presentan amplias y pertinentes para incluir los posibles impactos de los proyectos.

Las organizaciones que se identifican con las temáticas de democracia y paz en su mayoría logran relacionar los proyectos con indicadores del ODS 16 para Colombia.

Se evidencia que la información de los proyectos es principalmente entregada a los financiadores. Los distintos momentos del ciclo del proyecto cuentan con mayor o menor participación de diferentes actores, siendo los principales las organizaciones, las organizaciones de base y las instituciones públicas. Las universidades y consultores toman mayor relevancia en el caso específico de la evaluación de impacto. Se destacan en las respuestas los siguientes puntos:

- El PMD Pro es el estándar principal para los proyectos de organizaciones sociales por eso su ciclo de vida y las herramientas asociadas a ese ciclo practicadas por las personas que desarrollan los proyectos en estas organizaciones
- La mayoría de las organizaciones que identificaron que las temáticas de sus organizaciones eran democracia y paz encontraron relación con los indicadores para Colombia del ODS 16 paz, justicia e instituciones sólidas.
- Sólo hubo una pregunta, la dificultad en la pregunta fue la palabra “medición” que restringe a lo cualitativo cuando debió haberse ampliado a “evaluación”, ya que no todo puede “medirse” el impacto social de los proyectos.
- Más que para las organizaciones para las personas que trabajan en los proyectos de las organizaciones sociales en Bogotá es relevante conocer modelos y herramientas de evaluación de impacto social.

Como aporte a la hipótesis principal de este trabajo, se puede considerar que hay elementos para proponer un modelo que integre los estándares de gerencia de proyectos PMD Pro y P5 y el de evaluación de impacto social SIA.

8.4. Triangulación de la información

En la siguiente tabla se presentan los resultados simplificados de la revisión documental y los instrumentos utilizados: la matriz de análisis descriptivo de los estándares y la encuesta.

Tabla 23. Análisis de resultados por categorías

<i>Categorías de análisis</i>	Revisión documental	Matriz descriptiva de estándares	Encuesta
<i>Modelos</i>	El modelo principal que se toma en cuenta es el desarrollo como desarrollo sostenible, alcanzable mediante 17 objetivos.	Los estándares no cuentan con modelos similares entre sí. Y cada modelo tiene alcances distintos, como, por ejemplo, el ciclo del proyecto de PMD Pro es de proyectos sociales, mientras que el de SIA se centra en el proceso de evaluación del impacto social en obras de infraestructura y el del P5 que se enfoca en el ciclo de vida de los productos que son generados por los proyectos.	El modelo del ciclo de vida del proyecto de PMD Pro se relaciona con las prácticas de las personas encuestadas. Se presentan diferencias en cómo se conciben los momentos del ciclo que ocurren en simultáneo.
<i>Metodologías</i>	Se presentan metodologías con herramientas ex ante con matrices, variables e indicadores elaborados previos a la implementación del proyecto como es el caso de P5, GRI, la Evaluación de Impacto Ambiental con su componente y lista de chequeo del Ministerio de Ambiente. En el caso de las metodologías ex post son más variadas, se realizan entrevistas, encuestas, dilemas sociales, se escogen a veces sólo a los beneficiarios, en otras ocasiones a expertos, en otras al grupo de control. Algunas metodologías se basan en la revisión documental de las evaluaciones y críticas que se han publicado acerca de proyectos y programas. Otras, como las evaluaciones a políticas públicas y programas sociales también presentan metodologías experimentales.	Los estándares son ricos en herramientas y métodos. Los que están más relacionados con la evaluación de impacto social son la matriz de impacto de P5, la matriz de riesgos de impactos de SIA y las distintas herramientas y métodos en PMD Pro y SIA para involucrar a los grupos de interés y obtener la información del contexto. Como método clave el MEAL y marco lógico de PMD Pro y el informe de impacto o desempeño social de SIA.	Las herramientas y métodos que aparecieron con mayor relevancia son matriz de marco lógico, gestión de riesgos, instrumentos de recolección de información, informes.
<i>Categorías</i>	Se encuentra una evolución en las categorías de impacto social, al ser cada vez más amplias y al diferenciarse de los	Cada estándar maneja categorías dependiendo de la información que requiere. PMD Pro tiene 4 categorías	Se identifican claramente las 7 categorías de SIA y su relación con

	<p>procesos de cambio social que no dependen de los proyectos ni programas. Se encuentran categorías relacionadas con la fundamentación teórica de lo que quiere evaluarse de una política pública, un programa o un proyecto como el caso de las categorías de Herencia y Patrimonio del campesinado. Se presentan categorías con variables más aterrizadas a la realidad de cada proyecto como es el caso del proyecto de vivienda en China.</p>	<p>de necesidades, 7 categorías de contexto y 7 del enfoque comprensivo de riesgos. P5 tiene categorías, subcategorías y elementos que están vinculados con la organización y el estándar GRI, algunos corresponden a lo social. SIA tiene 7 categorías de impacto social.</p>	<p>lo que los encuestados identifican como impactos sociales.</p>
<i>Indicadores</i>	<p>Se encuentran variedad de indicadores. A nivel macro los indicadores correspondientes a cada objetivo y meta de desarrollo sostenible. A nivel organizacional están los indicadores que corresponden a la responsabilidad social como el caso de GRI y su correlación con el P5. Otros indicadores que son propios del programa como en el caso del Programa de Desarrollo y Paz y los Laboratorios de Paz y de cada proyecto como el caso de vivienda en China.</p>	<p>Ninguno de los estándares plantea indicadores específicos. El estándar P5 plantea variables de impacto social, el PMD Pro variables que las necesidades y en la matriz de marco lógico la inclusión de indicadores de impacto que correspondan con el proyecto.</p>	<p>Las personas encuestadas encontraron relación entre sus proyectos y los indicadores del ODS 16 paz, justicia e instituciones sólidas, establecidos para Colombia. Además, señalan que los indicadores que más se tienen en cuenta en sus proyectos son los del nivel de producto e incluso de resultados, más que los de impacto.</p>

Fuente: elaboración propia

Aunque no se incluyó dentro de las categorías de análisis el papel de la investigación, sí fue evidente tanto en la revisión documental, como en los estándares y la encuesta que cumple un papel importante, razón por la cual en momentos de diagnóstico del contexto de la línea base, de monitoreo y evaluación son claves los instrumentos y herramientas de la investigación participativa (principalmente) y en la evaluación de impacto social las metodologías son más diversas incluyendo revisión documental, encuestas, dilemas sociales, entrevistas, entre otros.

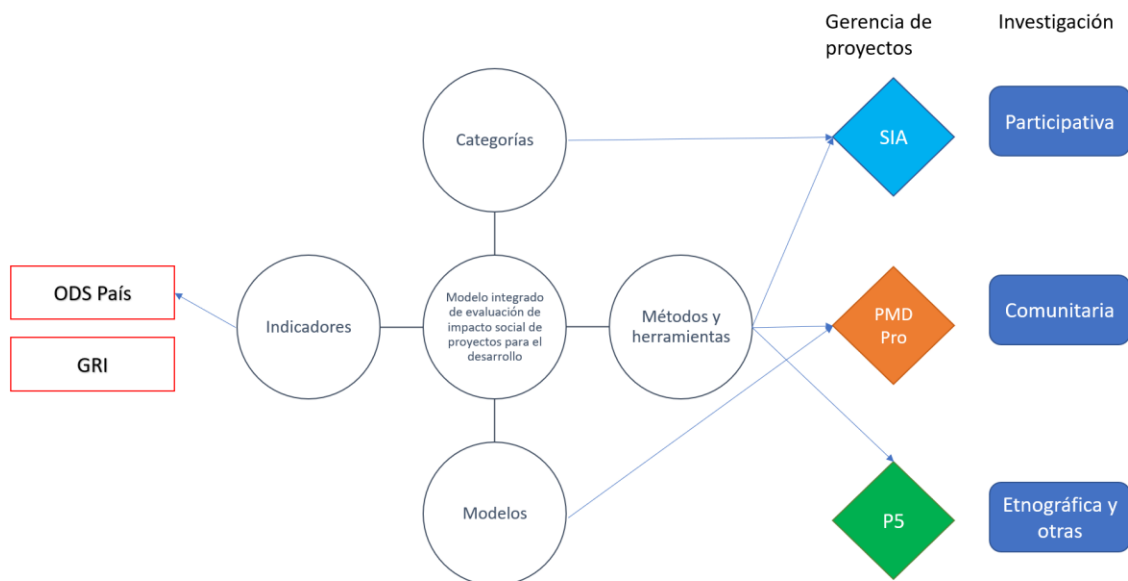
Estos hallazgos se convierten en la base esencial del modelo y presenta las relaciones entre estas categorías, los estándares, las herramientas de investigación y los indicadores ODS país y GRI.

9. Propuesta de modelo

Los hallazgos aportan elementos para construir el modelo en dos niveles, uno conceptual relacional y otro de planteamiento de la aplicación de los elementos de los estándares y de la revisión documental. El conceptual se basa en la relación entre las categorías, los estándares, los indicadores y los elementos de la investigación que aparecen dentro de las metodologías y herramientas clave.

La evaluación de impacto social y las líneas base y final en un proyecto social significan un ejercicio de obtención y análisis de la información sobre la problemática, las necesidades y la población. Esta información se puede obtener con distintos instrumentos, sin embargo, los que se convierten en deseables son los que tienen en cuenta a la población participante.

Figura 18. Relación de hallazgos base para el modelo



Fuente: elaboración propia

En esta figura se presenta la evaluación del impacto social y la gerencia de proyectos desde cuatro categorías de análisis: indicadores, modelos, metodologías y categorías de impacto social. Los indicadores a los que debe apuntar el impacto social para que pueda ser sumado al alcance de metas de Objetivos de Desarrollo Sostenible deben corresponder a los indicadores que se han establecido para el país donde se desarrolla el proyecto y en

el caso de organizaciones que están alineadas con los reportes de sostenibilidad, sus indicadores deben responder a los planteados por el Global Reporting Initiative en su guía más reciente.

Las categorías en la clasificación y estimación de los impactos que pueden tenerse en cuenta son las propuestas por la guía de evaluación de impacto social SIA.

Los métodos y herramientas de la gerencia de proyectos de PMD Pro son claves, principalmente lo relacionado con el monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas, así como la gestión comprehensiva de los riesgos. Tanto SIA como PMD Pro plantean herramientas y métodos para el involucramiento de los grupos de interés y formas para maximizar el beneficio de las poblaciones. Por su parte, el P5 tiene una matriz de impactos que está alineada con los indicadores de la guía GRI y que permite que en la fase de diseño de cualquier proyecto se tengan en cuenta sus posibles impactos.

La investigación es un pilar en la evaluación de impacto social de proyectos y programas, se presentan diversas opciones que involucran a las personas afectadas por el proyecto y que, aunque son principalmente de un enfoque cualitativo, no se descartan técnicas de la investigación de enfoque cuantitativo que puedan ayudar a identificar esos impactos sociales inicialmente intencionados y también los no intencionados.

Con todos estos elementos, se plantea el modelo, que da respuesta a la pregunta de investigación y corresponde la hipótesis en la que se afirma que se puede crear un modelo que integre metodologías, categorías, indicadores y modelos de la gerencia de proyectos y la evaluación de impacto social.

Figura 19. Modelo integrado de evaluación del impacto social y gerencia de proyectos



Fuente: elaboración propia

El modelo de la figura 10 se presenta sobre el modelo de cinco fases de PMD Pro y adaptado con los resultados de la encuesta. En este modelo la diferencia es que se establecen como momentos dentro del ciclo de vida de la gerencia de proyectos. Es conveniente aclarar que el ciclo de vida de la gerencia de proyectos no es lo mismo que las fases del proyecto. Cada proyecto tiene sus fases que corresponden a su alcance, objetivos, duración y recursos, por lo que no se pretende plantear un modelo para algo que es tan particular de cada proyecto.

Los momentos del ciclo son: diseño, puesta en marcha, planeación – implementación y cierre. Se presentan como momentos en simultáneo planeación e implementación, monitoreo y evaluación, aprendizaje – rendición de cuentas. Transición se presenta como un momento de relación con nuevos proyectos, con el programa al que pertenece el proyecto o con un cambio de “dueños del proyecto” como cuando una iniciativa de emprendimiento o de proyectos productivos tiene un proyecto inicial que está a cargo de una ONG, pero su continuación queda a cargo de los productores, o cuando un proyecto piloto se ajusta y se convierte en un programa o algunas de sus acciones tienen continuidad.

En la parte superior están los aportes principales de SIA y de los estudios consultados para el marco teórico, para una evaluación de impacto existen elementos ex ante (antes de la implementación del proyecto) y ex post (al terminar el proyecto o la intervención), sin embargo, en el caso de los proyectos el alcance no suele ir hasta ex post

sino hasta la línea fin, cuando aún se está en el cierre del proyecto. En la línea azul más oscura se presentan los momentos señalados en SIA y ajustados al ciclo de vida de gerencia del proyecto de organizaciones sociales.

En tercera línea de lectura del modelo se pueden ver varios cuadros. El primero **LB**, se refiere a la línea base, que incluye la información sobre el contexto, la población y la problemática que da lugar al proyecto, para ello se requiere el uso de herramientas de investigación que van desde la revisión de documentos, las comunitarias, participativas para obtener información de fuentes primarias, seguido por un posterior análisis. Lo que se propone en esta línea base es que se tengan en cuenta los indicadores de los ODS a los que apunte el proyecto, las categorías de impacto social y el marco teórico sobre el cual se sienta el análisis que puede ser las necesidades de Bradshaw (1994), las categorías de herencia y patrimonio, o las que determine el equipo. Se deben incluir siempre los análisis de género y de interesados.

Luego se presenta el ícono de un documento para firma haciendo énfasis que este es el momento de impactos que incluye no sólo el contrato para hacer el proyecto sino los pactos que se hacen con los participantes como la consulta previa y otros.

El tercer cuadrado es una **E** y hace referencia a la evidencia que debe recopilarse durante la implementación del proyecto, que ayuda al monitoreo y la evaluación y aporta indicadores a la matriz de marco lógico y a los informes.

El cuarto cuadrado **LF** hace alusión a la línea fin, es decir el cierre del proyecto con respecto a la línea base, por lo que requiere de herramientas de investigación que pueden ser de enfoque cualitativo o cuantitativo para evidenciar el cambio que se dio con el proyecto. Este es el nivel al que llega la evaluación de impacto social en un proyecto, al sustentar la línea fin sobre las premisas de la teoría del cambio y de los resultados e impactos esperados, complementándolos con impactos no deseados que es una de las bases del pensamiento de SIA.

Finalmente se ve un cuadro en rojo que dice **EIS** y hace alusión a que más allá del proyecto existen programas y estos tienen un mayor alcance en continuidad, presupuesto e impacto, por lo que es al nivel del programa en que realmente se realiza la Evaluación de Impacto Social con métodos como el contrafactual y otros métodos propios de indicadores de la economía aplicada a políticas públicas. Tanto la línea base, las evidencias y la línea fin van a aportar información para la evaluación de impacto social de un programa y de una política pública.

En cada uno de los momentos se enuncian algunas herramientas clave para la línea fin y la evaluación de impacto social. En diseño se presenta el conocimiento de los ODS y sus indicadores en el país y en GRI, la **matriz de impactos** del P5, el diagrama de **teoría del cambio**, el modelo de marco lógico **-MML** y los diferentes **análisis** de problemas, objetivos, alternativas, interesados, de género y necesidades. En puesta en marcha los pactos que se requieren para iniciar la planeación e implementación del proyecto. En planeación e implementación los diversos planes que existen para llevar a cabo el proyecto en el tiempo, costo y alcance estimado, así como la gestión comprehensiva de riesgos, ya que riesgos materializados pueden convertirse en impactos, estrategias para enfrentar los posibles impactos y la gestión de quejas como una forma de identificar nuevos impactos y respuestas frente a estos.

En monitoreo y evaluación se incluyeron las herramientas de mapa de etapas, tabla de resumen de evaluación, tabla de indicadores de desempeño KPI, matriz de plan de transición y el equipo **MEAL** de PMD Pro. En aprendizaje y rendición de cuentas se incluye el plan de gestión del conocimiento y la estrategia de comunicación y divulgación de la información.

En la última línea se presenta en color rojo el relacionamiento con los interesados, que se da durante todo el proyecto y va más allá de ese solo proyecto. Esta “ubicación” responde a que ese relacionamiento se considera fundamental tanto en PMD Pro como en SIA y en la encuesta se evidenció la importancia del relacionamiento con los financiadores y las organizaciones de base principalmente.

9.1. Organización, ciclo del proyecto y aplicación del modelo

El modelo que se propone requiere que la organización que lo implemente esté aplicando herramientas clave de la gerencia de proyectos y cuente con sistemas de almacenamiento de la información y personas o equipos de la organización que sirvan de apoyo para el proyecto en cuanto a relacionamiento con interesados y procesos de monitoreo y evaluación.

En el ciclo de vida de la gerencia de proyectos que se propone, es idealmente desarrollado por una organización, sin embargo, se tiene en cuenta que no todas las organizaciones que desarrollan la planeación e implementación también participan en el diseño. Además, es importante que haya documentación como contratos, actas y acuerdos sobre lo que se espera del proyecto, del equipo, de los financiadores y de la organización, si no se cuentan con este tipo de documentos será difícil coordinar lo que se requiere para

gerenciar el proyecto y también para obtener la información necesaria que permita establecer los resultados e impactos.

9.1.1. Diseño del proyecto

En este momento del proyecto se construye la línea base de información de las necesidades de la población, la problemática, a qué Objetivo de Desarrollo Sostenible apunta, qué posibles impactos puede haber. Esta información se recolecta de diversas fuentes como informes y datos oficiales, entrevistas, encuestas o reuniones con autoridades locales, organizaciones de base, personas afectadas. Para poder implementar el proyecto en una comunidad o zona se debe hacer el análisis de interesados que incluye un mapeo, saber qué organizaciones operan en la zona y cómo se puede relacionar el proyecto con ellas. Es importante también analizar las relaciones de género y poder. La información también se puede basar en las necesidades de las personas desde un esquema como el de Bradshaw (1994): necesidades expresadas, sentidas, normativas y comparativas.

Con esa información se construyen el árbol de problemas (causas – raíces, problema principal- tronco, consecuencias – ramas), árbol de objetivos (medios – raíces, objetivo principal – tronco, fines – ramas) y árbol de alternativas (alternativas – raíces, propósito – tronco, fines – ramas). Los árboles ayudan a analizar el problema e identificar el objetivo del proyecto y aquello que se quiere cambiar y escoger qué alternativa sería la más viable para que resultara como proyecto. A partir de lo anterior, se establece la teoría del cambio, es decir cómo el proyecto puede contribuir a cambiar la problemática y qué acciones debería emprender. Esta parte es un ejercicio de interpretación y de supuestos.

De ahí se nutre la matriz de marco lógico, en la que existen varios niveles de indicadores: los de producto, los de resultado y los de impacto. Los de producto y resultado son propios de cada proyecto y responden a las actividades que se vayan a proponer. Lo que se propone en este modelo es que los indicadores de impacto tengan en cuenta los indicadores escogidos para Colombia con el ODS con el que tenga relación el proyecto.

Aunque no en todos los proyectos sociales se toman en cuenta los impactos de la organización asociados al proyecto, puede utilizarse la matriz de impactos del estándar P5 para relacionar los impactos sociales del proyecto con los de la organización en cuanto a derechos laborales, derechos humanos, empleo, relación con grupos étnicos, entre otras.

Con todo esto, se construye la base de objetivos y actividades de alto nivel que hacen parte del diseño del proyecto.

9.1.2. Puesta en marcha

La puesta en marcha hace referencia al momento en el que se busca la financiación y los acuerdos para hacer realidad el proyecto. Normalmente se traduce en un contrato entre financiadores e implementadores. Es el momento en el que se corrobora que efectivamente se realizará el proyecto. Por lo que se establece el gerente, coordinador y equipo del proyecto según sea el caso. Se acuerdan procedimientos, entregables y pagos.

9.1.3. Planeación – implementación

En este momento se identifican, clasifican los riesgos, se recomienda hacerlo de forma comprehensiva teniendo en cuenta 7 categorías: Legal y reglamentaria, ambiental, económica financiera y de mercado, estratégica/comercial, de organización y de gestión de factores humanos, operacional-técnica y de gerencia del proyecto. Tal y como lo propone el PMD Pro.

Se establecen las actividades, los tiempos, recursos y los planes correspondientes para su ejecución. Y durante la implementación, se hacen ajustes a los planes, actividades y recursos, dependiendo de las situaciones que se presenten con cada proyecto.

Se desarrolla la gestión de quejas e inconformidades al mantener contacto con los interesados y de esa manera se establecen estrategias para minimizar los impactos no deseados y maximizar los beneficios del proyecto.

9.1.4. Monitoreo – evaluación

Se hace y se tiene presente un mapa de etapas del proyecto. Aunque se propone en el modelo un ciclo de vida este es de la gerencia del proyecto, pero cada proyecto tiene las etapas que se determinan según su naturaleza, tiempos, objetivos, etc.

En este momento se deben tener claros y revisar cada cierto tiempo los KPI o indicadores clave de desempeño tanto en costo, alcance y tiempo como los indicadores de producto y resultado que se establecieron en la matriz de marco lógico. A medida que se evalúa cada etapa se construye una table de evaluación.

Idealmente la evaluación y el monitoreo se realizaría por un equipo MEAL de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas, que junto con el equipo del proyecto construiría la matriz de transición para el cierre del proyecto.

9.1.5. Aprendizaje – rendición de cuentas

Este momento debe ser liderado idealmente por un equipo MEAL, pero en caso de no tener ese equipo se debe contar con el apoyo de la organización, desde sistemas o formas de gestión documental y desde la parte de comunicaciones para dar a conocer lo

que ha sucedido con el proyecto. Aquí es importante el plan de gestión de conocimiento y la estrategia de comunicación y divulgación que tenga la organización.

9.1.6. Cierre

En este momento se traza la línea final del proyecto. Se establece si se cumplieron con los indicadores que se establecieron en la matriz de marco lógico, si los impactos deseados se alcanzaron, si los impactos no deseados se mitigaron o corrigieron y si efectivamente se cumplieron los objetivos, el alcance, el tiempo, con el presupuesto y los recursos con los que se contaba. En este momento se comprueban las hipótesis de cambio propuestas en la teoría del cambio. Idealmente se hace la evaluación final con el uso de instrumentos de recolección de información aplicados a los beneficiarios y a otros grupos de interés y esto se incluye en el informe narrativo entregado a las organizaciones que participaron o se pone a disposición de forma pública a través de la web.

En este momento también se constata la relación entre los indicadores de impacto y los indicadores del ODS relacionado con el proyecto. Además, se deja toda la documentación e información necesaria para consolidar la transición del proyecto.

9.1.7. Transición

Este momento es importante si se quiere que haya continuidad o sostenibilidad en los procesos en las comunidades y poblaciones que participaron en el proyecto. No siempre se da, pero sería preciso si el proyecto hace parte de programas o de políticas públicas o si se articula con ellas.

9.1.8. Relacionamiento con interesados

Más que un momento es una obligación desde cualquier proyecto, pero principalmente para un proyecto social, porque busca generar un cambio y unos impactos y no daño a la comunidad, ni al entorno. Como es complejo abordar lo social, se necesita de distintas voces y miradas para que el equipo del proyecto corresponda con la realidad percibida de las comunidades. Así como existen interesados con los que se pueden establecer relaciones y comunicación, existen otros interesados que pueden oponerse al proyecto y otros que incluso pueden ejercer algún tipo de violencia y se convierten en una amenaza para la integridad de las personas. Es clave tener en cuenta los interesados, desde el mapeo, el análisis, la comunicación y la incidencia en el proyecto, los riesgos, los planes y los cambios en las actividades.

10. Discusión de resultados

En esta investigación se logró plantear un modelo que no es ajeno a los estándares existentes en desarrollo sostenible, ni alejados de las reflexiones e investigaciones actuales en gerencia de proyectos. A continuación, se presentará la relación de los planteamientos de algunos autores del marco de referencia con respecto a los resultados alcanzados en la investigación.

Las categorías de impacto social que pasaron por un proceso histórico de conceptualización y que siguen estando sujetas a modificaciones, responden al propósito con el que se construyeron desde Vanclay (2002) y que se incluyeron en la guía de evaluación de impacto social (IAIA, 2015) son identificadas y aplicables a los proyectos de organizaciones sociales que han trabajado proyectos en pro de la paz y democracia y que participaron en la encuesta que se realizó.

Otras categorías como las de herencia y patrimonio son aplicables a proyectos en los que se quiera entrar a revisar indicadores específicos sobre estos temas, pertinentes para proyectos, programas y políticas públicas relacionadas con arraigo y tradición.

Retomando al mismo autor, la división paradigmática entre impacto social y proceso social fundamenta de forma clara el modelo propuesto en este trabajo y el modelo de pensamiento de impactos indirectos propuestos por Vanclay et al (2012) y retomado por IAIA (2015), ya que los procesos sociales son los que hacen evidente la necesidad de incluir el proceso de evaluación de impacto social y la creación de un proyecto desde las organizaciones sociales. Estos procesos no se pueden controlar mediante el proyecto, pero deben conocerse muy bien a través de los múltiples análisis del contexto y los interesados para poder diferenciar un proceso normal de cambio social, de un impacto generado por el proyecto.

Aunque al inicio del proyecto se esperaba tener unas variables e indicadores específicos para la evaluación de impacto social, la revisión de la bibliografía evidenció lo inconveniente de tener indicadores estandarizados para los proyectos, ya que difícilmente se pueden aplicar de forma común a todos los proyectos, al desarrollarse en diversos contextos y con situaciones muy particulares. En el trabajo se partieron de proyectos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible pero no todos los proyectos se realizan en ese marco.

Esto resulta especialmente claro al querer indicadores precisos para los proyectos a partir de los ODS y es que en el mundo se han dividido en dos: los indicadores por país, que son los globales comparables entre países y los indicadores propios de ese país, y los indicadores del sector privado que responde al estándar GRI. Por una parte, al ser las organizaciones sociales promotoras y ejecutoras de proyectos que buscan mejorar condiciones de vida (comúnmente) tenderán a orientarse a los indicadores país, como se evidenció en la encuesta. Por otra parte, las empresas que desarrollan productos y que manejan el estándar GRI preferirán las herramientas del P5 en impactos y los indicadores con su metodología de cálculo.

En la revisión de Evaluación de Impacto Social en Colombia es evidente que no son tan claras las exigencias desde la normatividad para que cualquier proyecto que genera un impacto importante en la vida de las personas incluya necesariamente la evaluación de su impacto social y que parte del equipo sean científicos sociales como en el caso de Urrá.

En los casos de evaluación de impacto social revisados fueron evidentes las diferencias no sólo en las categorías, los indicadores, sino en las metodologías utilizadas, como FoPIA (Pachón Ariza et al, 2016) se utilizaron encuestas con diligenciamiento cara a cara en una muestra diversa, en Ahmdavand & Karami (2001) encuestas adaptadas al contexto rural diferenciadas por género y en Attanasio et al (2011) se utilizaron distintas metodologías y herramientas, como los dilemas sociales.

Otras diferencias están en su aplicación, en el caso de Attanasio et al (2011) la evaluación realizada sirvió para evidenciar los aportes de los programas de Desarrollo y Paz que fueron principalmente en tejido social, pero con pocos avances en cuanto a confianza en las instituciones y mejora en la calidad de vida y de las condiciones materiales de la población. En el análisis contrafactual pudo verse que en ciertos indicadores avanzaban tanto los beneficiarios como el grupo de control, por lo que el cambio no era un impacto del programa. Esa evaluación puede servir para reorientar el programa y sus proyectos, pero no sería conveniente hacerlo en un proyecto, porque no está la posibilidad de hacer ajustes y continuar. Por eso, estas formas del análisis de impacto social se incluyeron como posteriores al proyecto y más en el nivel de los programas.

Para las personas de las organizaciones sociales que fueron encuestadas es importante que los proyectos respondan a las personas y sus necesidades. Cumplir los objetivos tiende a ser más importante que el cumplimiento de la triple restricción. Consultar a las personas afectadas por el proyecto es vital, porque a partir de esa información se

puede transformar el proyecto y optar por algo que pueda generar mayores beneficios para los involucrados.

Discusión sobre el documento y la investigación

Este trabajo logra plantear la relación entre la gerencia de proyectos para el desarrollo y la necesidad de evaluar el impacto social de aquellos proyectos de organizaciones sociales que buscan aportar a soluciones de problemáticas sociales y generar cambios a partir de intervenciones (proyectos).

La investigación deja muchos espacios sin explorar como los puntos de vista de los gerentes, coordinadores y profesionales de proyectos de las organizaciones sociales sobre la aplicabilidad de la evaluación de impacto social teniendo en cuenta elementos de los estándares escogidos para el modelo y su aplicabilidad en proyectos de distintos alcances, presupuestos y duración. Hizo falta la constatación documental de las afirmaciones realizadas por los encuestados frente a la aplicación de métodos y herramientas de los estándares y el conocimiento de los resultados de las evaluaciones de impacto en proyectos concretos.

Aunque desde la construcción de la encuesta se contempló una devolución para quienes participaron en ella, sólo se compartirá este documento. Se pudo haber fomentado la discusión sobre el modelo, la pertinencia de los estándares y la necesidad de las organizaciones y sus proyectos a partir de grupos focales y grupos de discusión para que realmente un apartado como estos incluyera la tan necesaria discusión y disertación necesaria en el ejercicio académico.

El modelo sólo está planteado a partir de los hallazgos y el análisis de la información recolectada, no incluye el proceso para su implementación, aunque sí momentos dentro del ciclo del proyecto y algunas metodologías clave de los estándares revisados.

11. Conclusiones

Gerenciar los proyectos de las organizaciones sociales en clave de su impacto social puede contribuir a avanzar en las metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible desde los indicadores fijados para cada país y los intereses y vocaciones propias de las organizaciones.

La gerencia de proyectos aporta herramientas, métodos, conocimiento para la gestión de los proyectos de las organizaciones sociales, no sólo para cumplir en tiempo, costo y alcance con respecto a lo pactado, sino para identificar qué situación se vivía en el contexto situado de la intervención antes y al finalizar el proyecto.

Aunque un proyecto puede aportar información de una línea base y una línea fin que incluya los impactos y efectos del proyecto, los deseados y los obtenidos, aún hace falta involucrar procesos y nuevos proyectos que vienen después del inicial, para que se consiga más información sobre cuál fue el impacto que generaron, incluyendo los impactos no deseados.

Por eso, la gerencia de proyectos tiene todavía grandes retos para incluir la evaluación de impacto como un proceso importante de los proyectos en el marco del desarrollo sostenible y de las políticas públicas. Cada proyecto tiene unas características propias en su alcance, tiempo, presupuesto, calidad y no todos se basan en los mismos modelos de pensamiento. Mientras una obra de infraestructura se basa en un modelo de producto y en varias fases previas a la implementación, los proyectos de desarrollo con las comunidades se basan en una problemática y una intención de cambio.

Esa intención de cambio requiere métodos y herramientas como la teoría del cambio, los árboles de problemas, objetivos, alternativas y la matriz de marco lógico para evidenciar el cambio que se quiere y los indicadores.

Con la revisión de artículos de investigación, informes de evaluación de impacto social y documentos oficiales se evidenciaron las categorías de análisis de la investigación: metodologías, herramientas, indicadores y categorías. Estas se mantuvieron en el ejercicio de revisión y en el análisis.

Se evidenció que los proyectos, aunque son una pequeña parte o la mínima unidad de intervención en el contexto de un desarrollo sostenible, pueden tener relación directa con los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel país.

El análisis de las encuestas y de los estándares permitió el esbozo de un modelo de evaluación de impacto social visto desde la gerencia de proyectos que aún debe discutirse y fortalecerse con diversos instrumentos de investigación y espacios de discusión.

Además, con todo lo anterior se presenta la evaluación de impacto social como una oportunidad para aunar esfuerzos entre los grupos de investigación de las universidades en gerencia de proyectos, evaluación de políticas públicas y desarrollo sostenible con las organizaciones sociales para el levantamiento de información sobre las herramientas, métodos, categorías, modelos e indicadores necesarios para hacer evaluación del impacto social de los proyectos y programas e incluso el impacto acumulado en ciertas poblaciones.

Finalmente, este trabajo cumplió con el objetivo principal propuesto, ya que la revisión que se convirtió en el marco de referencia y la que dio paso al cuadro descriptivo de los estándares permitió identificar metodologías, categorías, modelos e indicadores para la evaluación del impacto social que fueron contrastadas con las opciones que señalaron las personas encuestadas dieron lugar al modelo que se propuso.

12. Referencias

- Ahmadvand, M., & Karami, E. (2017). Social impacts evaluation and insider-outsider paradigm: Floodwater spreading project on the Gareh-Bygone plain as an illustrative case. *Evaluation and Program Planning*, 65, 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.07.004>
- Ahmadvand, M., Karami, E., & Iman, M. T. (2011). Modeling the determinants of the social impacts of agricultural development projects. *Environmental Impact Assessment Review*, 31(1), 8–16. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2010.06.004>
- Ahmadvand, M., Karami, E., Zamani, G. H., & Vanclay, F. (2009). Evaluating the use of Social Impact Assessment in the context of agricultural development projects in Iran. *Environmental Impact Assessment Review*, 29(6), 399–407. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2009.03.002>
- ANLA (2020) Estudio de impacto ambiental -EIA. Recuperado de portal.anla.gov.co/estudio-impacto-ambiental
- Armour A. (1990) Integrating impact assessment into the planning process. *Impact Assess Bull*, 8(1),3 – 14. Citado en Vanclay, F. (2002) Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*. *Environment impact assess Review*. 22. 183-211. 10.1016/S0195-9255(01)00105-6.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (Julio, 2017) Anexo. Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.Spanish.pdf
- Attanasio, O., Espinosa, M., Guarín, S., Navarro, H., Padilla, P., & Pellerano, L. (2011). Evaluación de Impacto de los Programas Paz y Desarrollo y Laboratorios de Paz. Recuperado de <http://centrodedocumentacion.prosperidadsocial.gov.co/2020/Planeacion/9.Evaluaciones/Otros%20Programas/2011%20EVALUACION%20DE%20IMPACTO%20DE%20LOS%20PROGRAMAS%20PAZ%20Y%20DESARROLLO%20Y%20LABORATORIOS%20DE%20PAZ%20Paz%20I%20y%20II%2032.pdf>

- Bradshaw, J. (1994) *The conceptualization and measurement of need A social policy perspective*. En Popay, J. Williams, G. *Researching the people's health*. <https://doi.org/10.4324/9780203996782>
- BID (2018) Kvam, Reidar. Evaluación del impacto social: integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo. Recuperado de <https://webimages.iadb.org/publications/2019-01/Evaluaci%C3%B3n-del-impacto-social-Integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo.pdf>
- Bernal, R., & Peña, X. (2011). Guía práctica para la evaluación de impacto: Guía práctica para la evaluación de impacto. Bogotá, D. C., Colombia: Universidad de los Andes, Colombia. doi:10.7440/j.ctt1b3t82z
- Blakley, J., & Russell, J. (2019). Trends, Issues and Insights in Cumulative Effects Assessment: A Review of International Academic Literature 2008-2018. *IAIA Innovation Grant*, (2018).
- Boskma, P. (1986). Social impact assessment by social simulation. *Impact Assessment*, 4(3-4), 133-148. <https://doi.org/10.1080/07349165.1986.9725781>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2019) Base de datos ESAL [cvs] Recuperado de <https://www.datos.gov.co/d/xm47-qmzz>
- Carboni, J. Milsom, P. Gonzalez, M. Duncan, W. Young, M. (2018). Sustainable Project Management. The GPM Reference Guide. Retrieved by https://www.researchgate.net/publication/326580264_Sustainable_Project_Management_The_GPM_Reference_Guide
- Çelik, T., Arayici, Y., & Budayan, C. (2019). Assessing the social cost of housing projects on the built environment: Analysis and monetization of the adverse impacts incurred on the neighbouring communities. *Environmental Impact Assessment Review*, 77, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.03.001>
- DANE (2020) Estadísticas por tema. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- DNP (2020) Explorador de datos Objetivo 16. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.ods.gov.co/es/data-explorer?state=%7B%22goal%22%3A%2216%22%2C%22indicator%22%3A%2216.1.1.G%22%2C%22dimension%22%3A%22COUNTRY%22%2C%22view%22%3A%22line%22%7D>
- Égré, D. Senécal, P. (2003) Social Impact Assessments of Large Dams throughout the World: Lessons Learned over Two Decades. *Impact Assessment and Project*

- Appraisal*, 21, 215-224.
<http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766310>
- Esteves, A. M., Factor, G., Vanclay, F., Götzmann, N., & Moreira, S. (2017). Adapting social impact assessment to address a project's human rights impacts and risks. *Environmental Impact Assessment Review*, 67, 73–87.
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2017.07.001>
- Gramling R, Freudenburg WR. (1992) Opportunity-threat, development, and adaption: toward a comprehensive framework for social impact assessment. *Rural Sociology*. 57(2):216 – 34. Citado en Vanclay, F. (2002) Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*. 22. 183-211. 10.1016/S0195-9255(01)00105-6.
- GPM (2013) The GPM® Reference Guide to Sustainability in Project Management. Retrieved by http://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/CSR_GSPM_07/w1/CSR-W1-02.pdf
- GPM (2014) El estándar P5 del GPM Global para la sostenibilidad en la dirección de proyectos. Recuperado de <https://www.greenprojectmanagement.org/the-p5-standard>
- GRI (2014) Focal Point Colombia. Retrieved by <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/regional-hubs/focal-point-colombia/Pages/default.aspx>
- GRI (2015) G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
- GRI (2016) Estándares GRI en español. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- IAIA (2015) Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. Retrieved by https://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf
- International Finance Corporation, IFC. (2013). Good practice note: cumulative impact assessment and management—guidance for the private sector in emerging markets. Washington: International Finance Corporation (World Bank Group). <https://www.scribd.com/document/294091345/IFC-Good-Practice-Note-Cumulative-Impacts>

- ISO (2015) ISO 14000 Family - environmental management. Retrieved by <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- JPAL (2020) Evaluaciones Colombia. Recuperado de <https://www.povertyactionlab.org/es/search?fulltext=colombia&type=All&page=1%2C0%2C0%2C0>
- Jusle'n J. (1995) Social impact assessment: a look at Finnish experiences. *Project Appraisal*, 10(3), 163 – 70. Citado en Vanclay, F. (2002) Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*. 22. 183-211. 10.1016/S0195-9255(01)00105-6.
- Li, D., Chen, H., Man Hui, E. C., Yang, H., & Li, Q. (2014). A methodology for ex-post assessment of social impacts of an affordable housing project. *Habitat International*, 43, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.01.009>
- Ministerio de Ambiente (2002) Manual de evaluación de estudios ambientales. Recuperado de <http://portal.anla.gov.co/documentos/normativa/MANUAL%20DE%20EVALUACI%20C3%93N%20DE%20ESTUDIOS%20AMBIENTALES%202002.pdf>
- Pachón Ariza, F. A. Bokelmann, W. Ramirez Miranda, C. A. (2016). Participatory impact assessment of public policies on rural development in Colombia and Mexico. *Cuadernos De Desarrollo Rural*, 13(78), 143 - 182. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr13-78.piap>
- Pm4ngos (2011) A guide for PMD Pro. Retrieved by http://www.pm4ngos.org/wp-content/uploads/2015/05/PMD_Pro_Guide_2e_EN_USLetter.pdf
- Pm4ngo (2020) Project Management for Development Professionals Guide (Project DPro Guide – PMD Pro 2nd Edition). <https://www.pm4ngos.org/project-dpro>
- PNUD (2014) Estándares sociales y ambientales. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Social-and-Environmental-Policies-and-Procedures/UNDPs-Social-and-Environmental-Standards-SPANISH.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia (2014) Decreto 2041. *Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales*. Recuperado de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/decretos/7b-decreto_2041_oct_2014.pdf
- PSIA (2018) Handbook for Product Social Impact Assessment. Retrieved by <https://product-social-impact-assessment.com/wp->

content/uploads/2018/09/Handbook-for-Product-Social-Impact-Assessment-2018.pdf

Rojas, N. (2021) Encuesta de evaluación de impacto social en proyectos de organizaciones sociales en Bogotá.

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2DeIq0yvOsWa5qtHkU7OQRbWf_JUNUcxSTQ2NTRCR1czTk11NEswMzU5M1JXNi4_u

Rodríguez, G. (2017). De la consulta previa al consentimiento libre, previo e informado a pueblos indígenas en Colombia: Segunda edición. doi:10.2307/j.ctt1w76t1t

Hernández Sampieri, R. Mendoza (2008) como se citó en Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista, M.D.P. (2014) (6ta edición) Metodología de la investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Social Value (2020) What is social value? Retrieved by <http://www.socialvalueuk.org/what-is-social-value/>

SROI Network (2012) A guide to Social Return on Investment. Retrieved by <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

Survey Monkey (2020) Calcula el tamaño de la muestra. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

UN Global Compact (2020) Our Participants. Retrieved by https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=39&search%5Breporting_status%5D%5B%5D=noncommunicating&search%5Breporting_status%5D%5B%5D=active&search%5Bperpage%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc

United Nations Department of Economics and Social Affairs (2020) Sustainable development. Retrieved by <https://sdgs.un.org/>

United Nations World Commission on Environment and Development (1987) our common future (Brundtland Report). Oxford: Oxford University Press. En GMP (2015) Estándar P5 de GMP global para la sostenibilidad en la dirección de proyectos. EUA:GPM.

US Department of Commerce (1994) Guidelines and Principles For Social Impact Assessment. Retrieved from

https://www.iaia.org/pdf/IAIAMemberDocuments/Publications/Guidelines_Principles/SIA%20Guide.PDF

- Vanclay, F. (1999). Social Impact Assessment: Contributing Paper Prepared for Thematic Review V.2: Environmental and Social Assessment for large dams. Retrieved by https://www.researchgate.net/publication/320196961_Social_Impact_Assessment_Contributing_Paper_Prepared_for_Thematic_Review_V2_Environmental_and_Social_Assessment_for_large_dams
- Vanclay, F. (2002) Conceptualising social impacts. Environmental Impact Assessment Review. *Environment impact assess Review*. 22. 183-211. 10.1016/S0195-9255(01)00105-6.
- Vanclay, F. (2003). International Principles for Social Impact Assessment: their evolution. *Impact Assessment and Project Appraisal*. 21. 3-4. 10.3152/147154603781766464.
- Vanclay, F. Esteves, A.M. & Franks, D. (2012) Social impact assessment: the state of the art, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30:1, 34-42, DOI: [10.1080/14615517.2012.660356](https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356)
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. *International Association for Impact Assessment*, 1(April), 98.
- Vasilachis, I. (coord.). (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- World Business Council for Sustainable Development (2015) Greenhouse gas protocol. Retrieved by <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>.

Anexo 1. Matriz descriptiva de estándares

ESTÁNDARES	MODELOS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS		CATEGORÍAS
<p>PMD Pro Project Management Developmental Methods Scale</p> <p>Pm4ngo (2020)</p>	<p>PMD Pro phase model (PMGO, 2020, p.36)</p>	<p>Herramientas de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Árboles de: problemas, objetivos, alternativas Matriz de marco lógico Registro comprensivo de riesgos <p>Herramientas de seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagrama de Gantt Matriz RACI Matriz plan de transición Mapa de etapas Tabla resumen de evaluación del proyecto Tabla de evaluación de KPI 	<p>Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> De cadena de abastecimiento De recursos humanos Comprehensivo Del alcance De sustentabilidad De interesados Financiero <p>Documentos del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> Propuesta del proyecto Acta de constitución del proyecto Planes: de sostenibilidad, comunicaciones, gestión del conocimiento, gestión de riesgos, MEAL Informes: narrativos, financieros, línea fin. 	<p>Categorías de necesidades de Bradshaw</p> <ul style="list-style-type: none"> Expresadas Sentidas Normativas Comparativas <p>Categorías de contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> Ambiente legal y regulatorio Infraestructura disponible y requerida Normas y condiciones socioculturales Fortalezas, oportunidades y visión de comunidad Ambiente biológico y físico Redes organizacionales Capacidad y éxito <p>Categorías del análisis comprensivo de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> Legal y regulatoria Ambiental Económica - financiera - de mercado Organización/ de gestión de factores humanos Estratégica/ Comercial Operacional/ técnica Gerencia del proyecto
<p>The GPM P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 1.1.1</p> <p>GPM (2014)</p>	<p>Product life cycle (GMP, 2016, p.9)</p> <p>Sustainability model in projects (GMP, 2016, p.7)</p>	<p>Herramientas de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de análisis de impacto Plan de gestión de la sostenibilidad 	<p>Categorías de impacto en lo social</p> <ul style="list-style-type: none"> Derechos Humanos Sociedad y consumidores Comportamiento ético Impacto en la economía local Prácticas laborales y trabajo decente 	
<p>IAIA (2015)</p>	<p>SIA application in Project cycle (IAIA, 2015, p.6)</p> <p>SIA phases (IAIA, 2015, p.7)</p> <p>Model of thinking indirect impacts (IAIA, 2015, p.45)</p>	<p>Métodos de investigación durante la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> Observación y entrevistas Métodos participativos Métodos comunitarios Métodos basados en talleres <p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco de la evaluación de riesgos del impacto Plan de gestión del impacto social o plan del desempeño social SIMP Análisis de interesados Análisis de género 5 estrategias para abordar los impactos Proceso para la gestión de quejas no judiciales y criterios 	<p>Categorías de impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> Estilo de vida de las personas Salud y bienestar Sistemas políticos Derechos personales y de propiedad Comunidad Miedos y aspiraciones Cultura Ambiente 	

Anexo 2. Instrumento encuesta

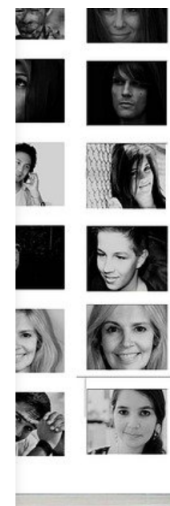


Encuesta evaluación impacto social en proyectos de organizaciones sociales en Bogotá

Este instrumento es para recolectar información de coordinadores, gerentes y profesionales de equipos de proyectos de organizaciones sociales en Bogotá para nutrir con su conocimiento y experiencia el trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Gerencia de Proyectos, denominado "Modelo integrado para la evaluación de impacto social en proyectos de organizaciones sociales en Bogotá" que busca consolidar herramientas y metodologías útiles para organizaciones sociales que desarrollan proyectos.

El tiempo promedio para diligenciar la encuesta es de 8 minutos 30 segundos.

Los datos que en este formulario se consignen, serán utilizados solo para cuestiones académicas y serán amparadas según la ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales. Al responder esta encuesta acepta su participación bajo estas condiciones. Más información acerca del manejo de sus datos personale en: <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/orientacion-estrategica/reglamentos-universidadean/aviso-de-privacidad>



Datos generales

1. Edad en años

El valor debe ser un número.

2. Máximo nivel de titulación académica alcanzada *

- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

3. Tiempo de experiencia que tiene en proyectos de organizaciones sociales *

- Menos de 1 año
- 1 año
- 2 a 4 años
- 5 a 7 años
- Más de 7 años

4. Nombre de la organización social en la que trabaja o en la última con la que desarrolló un proyecto *

Escriba su respuesta

5. ¿Desarrolla proyectos en las temáticas de democracia y paz? *

- Si
- No

6. ¿Con qué temáticas se relacionan los proyectos que desarrolla? *

Escriba su respuesta

7. ¿La organización tiene sede en Bogotá? *

- Si
- No

8. ¿Dónde tiene sede? *

Escriba su respuesta

9. ¿En cuántos proyectos de la organización ha participado en los últimos 3 años? *

- 1
- 2
- 3
- Más de 3
- Ninguno

10. ¿Qué roles ha asumido en esos proyectos? *

- Coordinación
- Gerencia de proyectos
- Parte del equipo del proyecto
- Enlace territorial
- Investigación
- Otras

Sobre los proyectos

11. En los proyectos en los que ha participado, cuáles son los momentos del proyecto que se han desarrollado. Seleccione todos los que apliquen. *

- Idea
- Identificación de la necesidad o problemática
- Definición del proyecto
- Puesta en marcha (contratos, acuerdos)
- Planeación
- Implementación
- Monitoreo
- Cierre
- Registro de lecciones aprendidas
- Evaluación
- Rendición de cuentas
- Otras

12. ¿Cuáles de esos momentos del proyecto ha visto que se dan en simultáneo? *

- Planeación e implementación
- Monitoreo y evaluación
- Lecciones aprendidas y monitoreo.
- Implementación y rendición de cuentas
- Otras

13. En los proyectos en los que ha participado el monitoreo y la evaluación se llevan a cabo: *

- En todo momento
- En la implementación
- En el cierre
- En ningún momento
- Otras

14. Considera que en los proyectos en los que ha trabajado se tiene en cuenta el denominado MEAL
Monitoreo, evaluación, accountability (rendición de cuentas) y lecciones aprendidas. *

- Sí
- No
- No sé

15. En los proyectos en los que ha participado ¿qué organizaciones o grupos se han encargado de
identificar la NECESIDAD que da origen al proyecto? *

- Entidad pública
- Organización internacional
- Su organización
- Organizaciones de base
- Universidades
- Consultores externos
- Otras

16. En los proyectos en los que ha participado ¿Qué organizaciones o grupos se han encargado de hacer la PLANEACIÓN del proyecto? *

Entidad pública

Organización internacional

Su organización

Organizaciones de base

Universidades

Consultores externos

Otras

17. En los proyectos en los que ha participado, ¿qué organizaciones o grupos se han encargado de hacer la IMPLEMENTACIÓN del proyecto? *

Entidad pública

Organización internacional

Su organización

Organizaciones de base

Universidades

Consultores externos

Otras

18. En los proyectos en los que ha participado, ¿qué organizaciones o grupos se han encargado de MONITOREAR Y EVALUAR el proyecto? *

- Entidad pública
- Organización internacional
- Su organización
- Organizaciones de base
- Universidades
- Consultores externos
- Otras

19. En los proyectos en los que ha participado, ¿qué organizaciones o grupos se han encargado de EVALUAR EL IMPACTO del proyecto? *

- Entidad pública
- Organización internacional
- Su organización
- Organizaciones de base
- Universidades
- Consultores externos
- Otras

20. ¿Para su organización es importante medir el impacto social de sus proyectos? *

- Si
- No
- No sé

Metodologías y herramientas

21. ¿Los proyectos en los cuales ha participado se basan en una estructura que permita identificar los indicadores y lo que se quiere lograr con esos proyectos?

- Sí
- No
- No sé

22. ¿En los proyectos en los que ha participado se ha utilizado alguna herramienta para identificar los impactos deseados y no deseados del proyecto? *

- No se ha utilizado ninguna herramienta para ello
- Sí se ha utilizado pero sólo para impactos deseados
- Sí se ha utilizado para impactos deseados y no deseados
- No sé
- Otras

23. ¿Su organización utiliza la matriz de marco lógico en sus proyectos? *

- Sí
- No
- No sé

24. En la matriz de marco lógico se incluyen indicadores de impacto, ¿con cuáles de las siguientes categorías relacionaría los impactos de los proyectos en los que ha participado? *

- Impactos de salud y bien social
- Impactos de habitabilidad
- Impactos económicos y de bienes materiales
- Impactos Culturales
- Impactos de familia y comunidad
- Impactos Institucionales, Legales, Políticos y de Equidad
- Impactos en las relaciones de género
- No se usa matriz de marco lógico
- No se tienen en cuenta impactos

25. ¿En su organización se utilizan herramientas para identificar y gestionar los riesgos? *

- Sí
- No
- No sé

26. ¿Esas herramientas se utilizan para identificar riesgos sociales en los proyectos? *

- No se utilizan para esos riesgos
- Sí, en todos
- Sí, en algunos
- No sé

27. ¿Cuáles son los principales indicadores que se tienen en cuenta en el proyecto? *

- De producto (número de elementos entregados, número de asistentes a eventos, etc)
- De resultado (organizaciones o personas que culminaron procesos)
- De impacto (cambios que se dieron a raíz del proyecto)
- No sé
- Otras

28. ¿Cuáles de los siguientes indicadores tienen relación con los proyectos que ha manejado? *

- Tasa de homicidio
- Número de denuncias de víctimas de distintos tipos de violencia.
- Número de víctimas del conflicto armado atendidas de manera integral.
- Acceso a la información pública.
- Programas de derechos humanos implementados.
- Acceso a la justicia por parte de personas vulneradas.
- Ninguno

29. ¿Considera importante para el desarrollo de proyectos las herramientas de recolección de información antes, durante y después de la ejecución del proyecto? *

- Es muy importante
- Poco importante
- No es importante

30. ¿A qué cree que se debe ese nivel de importancia? *

Escriba su respuesta

31. ¿Cuáles de estas herramientas cree que facilitan el seguimiento, control y monitoreo de los proyectos? *

- Software o app de proyectos
- Hojas de cálculo con todas las actividades, tiempos y recursos para realizar control
- Sistema integrado de gestión y otros de gestión organizacional
- Personas que llevan tiempo en la organización y saben dónde está la información
- Otras

32. ¿En la organización se han realizado evaluaciones de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé

33. En caso de responder sí ¿qué se evaluó? *

- Capacidad organizacional
- Implementación en tiempos acordados
- Manejo de presupuesto
- Cumplimiento de objetivos
- Impacto
- Otras

34. ¿La organización realiza informes que permiten conocer el impacto de sus proyectos, programas y acciones en un determinado horizonte de tiempo? *

- Sí
- No
- No sé

35. ¿Cómo se puede acceder a los indicadores de impacto de la organización y de los proyectos? *

- Página web
- En físico por solicitud
- Redes sociales
- Informes presentados a financiadores
- Informes presentados a comunidades
- No se puede acceder

36. ¿Le interesaría conocer herramientas y modelos para la medición de impacto social en los proyectos en los que trabaja? *

- Sí
- No

37. Si su respuesta es sí ¿Permitiría a la investigadora entrar en contacto con usted para profundizar la información y compartir puntos de vista? *

- Sí
- No

38. Por favor digite aquí su correo electrónico que será tratado única y exclusivamente con fines de la investigación académica mencionada en este instrumento:

Escriba su respuesta

39. ¿Algo más que quisiera comentar sobre la evaluación de impacto social en los proyectos o sobre esta encuesta?

Escriba su respuesta