



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

CENTRO DE ESTUDIOS DE FILOSOFÍA, POLÍTICA Y ECONOMÍA (CEFPE)

COMUNIDADES EN EL CENTRO: FORTALECIMIENTO PARTICIPATIVO DE  
PROYECTOS SOCIALES CON COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR

Proyecto de Titulación

Maestría en  
Filosofía, Política y Economía

Elaborado por:  
Miguel Angel Herrera Vivar  
Mateo Antonio Tobar Tamayo

Año de presentación:  
2024



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

CENTRO DE ESTUDIOS DE FILOSOFÍA, POLÍTICA Y ECONOMÍA (CEFPE)

COMUNIDADES EN EL CENTRO: FORTALECIMIENTO PARTICIPATIVO DE  
PROYECTOS SOCIALES CON COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en  
conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de

Maestría en  
Filosofía, Política y Economía

Profesoras guía:  
Prof. Andrea Balda, PhD(c)  
Prof. Pamela Ycaza, MSc.

Autores:  
Miguel Angel Herrera Vivar  
Mateo Antonio Tobar Tamayo

Año de presentación:  
2024

**Declaración de autoría de los estudiantes:**

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Atentamente,



Miguel Ángel Herrera Vivar  
Cédula: 094097834-9



Mateo Antonio Tobar Tamayo  
Cédula: 1715492169

**Proyecto de titulación:**

Comunidades en el centro: Fortalecimiento participativo de proyectos sociales con cooperación internacional en Ecuador

**Resumen**

Muchas comunidades alrededor del mundo enfrentan desafíos graves, que afectan su calidad de vida. Ante ello, la cooperación internacional se ha convertido en una fuente de financiamiento importante tanto para los Estados, para las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) quienes, a través de proyectos sociales, buscan generar un impacto positivo en comunidades vulnerables. Sin embargo, muchas de estas intervenciones sociales no son co-creadas con estas comunidades, resultando en proyectos poco pertinentes o con impactos poco medibles y confiables. Este proyecto de investigación aplicada busca, a través de un enfoque centrado en las personas fortalecer las capacidades de las OSCs para co-crear proyectos sociales pertinentes y efectivos junto a sus comunidades, antes de solicitar financiamiento con la cooperación internacional. Para ello, se diseñó y retroalimentó la versión piloto de una caja de herramientas para líderes de OSCs, que permita conectar las necesidades de territorio con las propuestas de financiamiento de proyectos. A través de la metodología *Design Thinking*, se identificaron los principales desafíos que enfrentan las OSCs en sus proyectos sociales, y se propusieron herramientas básicas para fortalecer sus capacidades operativas para incluir las necesidades de sus comunidades en la redacción de propuestas de financiamiento.

**Palabras clave:** comunidades, cooperación internacional, fortalecimiento de capacidades, organizaciones de la sociedad civil, proyectos sociales

**Graduation Project:**

Communities at the center: Participatory strengthening of social projects for international cooperation in Ecuador

**Abstract**

Many communities around the world face serious challenges that affect their quality of life. International cooperation has become an important source of funding for both governments and civil society organizations (CSOs) who, through social projects, seek to generate a positive impact on vulnerable communities. However, many of these social interventions are not co-created with these communities, resulting in projects with little to none relevance, or with unmeasurable and unreliable impacts. This applied research project seeks, through a *people-centered approach*, to strengthen the capacities of CSOs to co-create relevant and effective social projects with their communities before applying for international cooperation funding. To this end, a pilot version of a toolkit for CSO leaders was designed and fed back to connect territorial needs with project funding proposals. Using the *Design Thinking* methodology, the main challenges faced by CSOs in their social projects were identified, and a basic toolkit was proposed to strengthen their operational capacities to include the needs of their communities in the drafting of funding proposals.

**Keywords:** communities, international cooperation, capacity building, civil society organizations, social projects, social projects

## Tabla de contenidos

<b>Introducción</b> .....	1
Justificación y relevancia a nivel global.....	1
Definición y argumentación del problema principal.....	4
<b>Capítulo 1.- Marco teórico y revisión literaria</b> .....	6
Paradigmas actuales sobre desarrollo y cooperación internacional .....	6
Desarrollo social y pobreza multidimensional en Ecuador .....	7
El Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	9
Mecanismos de financiamiento y Filantropía comunitaria .....	10
<b>Capítulo 2.- Metodología de Investigación Aplicada</b> .....	14
Grupos objetivo – o usuarios – del proyecto.....	14
Pregunta de investigación.....	15
Metodología de investigación aplicada: .....	15
Momento 1: Diseño de Plan de investigación .....	15
Momento 2: Indagación preliminar.....	16
Momento 3: Momento ¡Ajá! y Prototipo .....	16
Momento 4: Validación del prototipo .....	17
Momento 5: Caja de herramientas .....	17
<b>Capítulo 3.- Resultados obtenidos y Momento ¡Ajá!</b> .....	18
Hallazgos del levantamiento preliminar.....	18
Necesidades identificadas con usuarios .....	19
Teoría de cambio para la caja de herramientas “BOOZT”.....	20
<b>Capítulo 4.- Propuesta de herramientas para OSCs</b> .....	22
Descripción de BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales .....	22
Proceso de elaboración del toolkit .....	22
Estructura del toolkit BOOZT.....	23
Retroalimentación del toolkit con usuarios.....	24
Resultados de la retroalimentación: .....	25
Retroalimentación del recurso 1: Guía de co-diseño participativo .....	26
Retroalimentación del recurso 2: Diseño de notas conceptuales.....	28
Retroalimentación del recurso 3: Formato de presupuesto para programas.....	30
Retroalimentación del recurso 4: Buscador de financiamiento .....	31
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	34

Recomendaciones sobre el toolkit.....	35
<b>Bibliografía:</b> .....	38
<b>Anexo principal:</b> .....	41
<b>BOOZT, Kit de Impacto para Líderes Sociales</b> .....	41
<b>Anexos complementarios:</b> .....	42
Anexo 1.- Acceso a minutas y transcripciones de entrevistas exploratorias .....	42
Anexo 2.- Guía de entrevistas exploratorias realizadas.....	44
Anexo 3.- Rúbrica de retroalimentación del toolkit con organizaciones sociales.....	45
Anexo 4.- Versión piloto de BOOZT: Caja de herramientas para líderes sociales .....	48
Anexo 5.- Formulario de retroalimentación del toolkit con gestores de programas sociales..	48
Anexo 6.- Base de datos con retroalimentación del toolkit por parte de gestores de programas sociales .....	50

## **Introducción**

Con el auge del concepto de *desarrollo sostenible*, cada vez son más evidentes los esfuerzos y la preocupación global por erradicar la pobreza y promover acciones para que cada comunidad pueda fortalecerse - más aún, aquellas en situación de vulnerabilidad dentro de los países en vías de desarrollo, como Ecuador. En este proceso, los programas sociales liderados por diversas organizaciones de la sociedad civil, en articulación con los gobiernos centrales y municipales, adquieren gran relevancia. Sin embargo, no todo proyecto social logra alcanzar un impacto real y medible en las comunidades de intervención. ¿A qué se debe ello? ¿Por qué es importante involucrar a las comunidades de intervención en el diagnóstico de problemas y en la co-creación de sus soluciones? ¿Es posible lograr sostenibilidad en el financiamiento para el desarrollo sin la participación de actores locales?

Responder a estas interrogantes requiere de una mirada crítica a la forma en la que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) realizan la búsqueda de financiamiento internacional para sus programas en Ecuador, desde el momento en el que identifican una problemática social o educativa, hasta el momento en el que envían su propuesta económica a las organizaciones de la cooperación internacional. Esto permite identificar una problemática que requiere de abordaje: Las propuestas de fondos de cooperación internacional para OSCs en Ecuador no siempre incluyen las voces de las comunidades a las que se pretende alcanzar.

Este proyecto aplicado busca, a través de un enfoque centrado en las personas, visibilizar la importancia del involucramiento que las OSCs deberían facilitar con las comunidades en la co-creación de programas sociales financiados por la cooperación internacional en miras a maximizar su pertinencia, efectividad e impacto social esperado.

### **Justificación y relevancia a nivel global**

Tanto a nivel global como en Ecuador, existe una tendencia fuerte de financiamiento de proyectos sociales en países en vías de desarrollo. Desde la socialización de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, muchos organismos de cooperación internacional han financiado proyectos orientados al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); resultando en una tendencia creciente a la cooperación entre Estados donantes y receptores en los últimos 20 años (World Bank,

2024), y en la captación de estos fondos por parte de OSCs implementadoras – especialmente, de organizaciones no gubernamentales (ONGs). Tal es su relevancia que, hasta finales del 2021, apenas un tercio de las ONGs registradas legalmente en Ecuador se encontraban activas según los registros oficiales (Gortaire-Morejón, Matute, Romero y Tinajero, 2022), pero sólo una parte de este grupo ha logrado obtener financiamiento suficiente. De hecho, se estima que cerca del 80% de las ONGs activas no cuentan con un presupuesto suficiente y estable (Ulloa, Mancheno y Martínez, 2022). Esto hace que la búsqueda por captar fondos de la cooperación internacional sea altamente competitiva en Ecuador, lo que provoca que las lógicas de construcción de programas respondan a los propósitos de los cooperantes, sin una articulación clara con las voluntades locales con las que se pretende implementarlos. Según la Cancillería del Ecuador (2023), desde el 2010 se han registrado 4181 proyectos de cooperación para el desarrollo en Ecuador, sumando un total de 4181 millones de dólares. Los fondos en su mayoría provienen de Estados Unidos (21%), Sistema de Naciones Unidas (17.26%), Alemania (12.14%) y España (10%) y Unión Europea (7.39%). Esta preponderancia de financistas presupone también la existencia de intereses en términos de promoción de valores (*soft power*) en especial desde actores del norte.

Un elemento importante a recalcar que el impacto de estos fondos a nivel local toma forma a partir del ente ejecutor de cada asignación. Para los propósitos de esta investigación solo nos referiremos aquellos fondos que tienen como entidad ejecutora a las siguientes entidades: *i. Organización de Sociedad Civil, ii. Comunas, iii. Mancomunidad; iv. Red Local; v. Colegio Privado, vi. Universidad Privada Nacional, y vii. Universidad Pública Nacional, viii. Organización No Gubernamental Local.* Se toma en cuenta solo a estas entidades ejecutoras dado que los fondos de cooperación asignados a nivel de gobierno cuentan con otras lógicas de asignación y dependen también de los gobiernos de turno y alineaciones políticas durante esos momentos.

De los 4181 millones mencionados anteriormente, solo el 21% fue ejecutado por los actores locales priorizados anteriormente. El restante 39% por gobierno central y local mientras que el 48% por entidades extranjeras (MREMH, 2023). Esta distribución de fondos, denota incluso más aún la necesidad de lograr procesos concatenados con las realidades locales de la población en la medida en que las entidades extranjeras ejecutoras

tienen lógicas de intervención distintas que complejizan la recolección de intereses a nivel local para lograr la implementación de programa vinculadas a las reales necesidades de la población a la que se prevé impactar.

Existen muchos mecanismos para la obtención de financiamiento internacional. Uno de los más comunes es la formulación de propuestas escritas por parte de las ONGs solicitantes a fondos no reembolsables a nivel global. Varios modelos de formulación y gestión de proyectos enfatizan la importancia de que, para asegurar la pertinencia de una intervención social y su impacto esperado, es necesario realizar un diagnóstico de problemas en las zonas de intervención, involucrando las voces de los potenciales grupos objetivos (Khandker, Koolwal y Samad, 2009; Álvarez et al., 2010). Esto, entre otros factores, hace que las ONGs sean percibidas por la ciudadanía como entidades más éticas y competentes que otras (como la empresa privada, o el mismo gobierno) para intervenir en problemáticas sociales (Ibach, Martínez-Donoso y Suárez-Guayasamín, 2023).

Sin embargo, existen muchos factores que dificultan a las ONGs realizar un diagnóstico profundo y riguroso de las necesidades de sus grupos objetivos, entre las cuales destacan: reducido tiempo para la redacción de propuestas, accesibilidad a comunidades remotas geográficamente, alta competencia con otras ONGs, entre otras. Con ello, es posible inferir - desde la experiencia de varios gestores sociales - que muchas de las propuestas de proyectos son elaboradas en función de las percepciones de los implementadores, pero sin suficiente evidencia generada participativamente con las comunidades a las que se pretende alcanzar con dichas intervenciones. Esto representa un problema importante para el desarrollo sostenible del Ecuador, dado que la pertinencia y relevancia de un programa podría no coincidir con las necesidades reales de las comunidades de intervención (Costa y Pesci, 2016).

Por otro lado, la eficacia de dicho proyecto para generar un impacto real en el largo plazo podría no ser medible del todo (Nilson, 2018). El no incluir las voces de potenciales beneficiarios de proyectos sociales y educativos puede incidir en que la intervención a realizarse no tenga acogida por parte de la comunidad, o que no responda de manera efectiva a sus necesidades y contextos socioeconómicos, resultando no solamente en la insatisfacción de usuarios, sino en una mala inversión de recursos

económicos y humanos, y consecuentemente en un impacto nulo del proyecto en indicadores de desarrollo humano a los que se quiera abordar.

### **Definición y argumentación del problema principal**

Con el fin de abordar esta temática en el contexto ecuatoriano, el presente proyecto aplicado utiliza enfoques centrados en las personas. La identificación del reto principal – la cual se realizó complementando una revisión literaria con hallazgos de entrevistas exploratorias realizadas a un grupo pequeño de (5) OSCs implementadoras de programas educativos y de empoderamiento juvenil en Ecuador, y (5) organizaciones de la cooperación internacional.

**El reto principal identificado para este proyecto es:** Generar proyectos sociales sin evidencia participativa desde el territorio influye negativamente en su pertinencia, eficacia y potencial de impacto en la juventud de comunidades vulnerables en Ecuador, lo cual se debe a limitaciones en la capacidad operativa, en conocimientos y en experiencias de las OSCs implementadoras.

Este reto asume como usuario a las OSCs implementadoras de programas (con enfoque en educación y empoderamiento juvenil), cuyo financiamiento proviene de la cooperación internacional. Sin embargo, su trabajo al implementar los programas requiere de un trabajo articulado con otros actores relevantes (ej. Las organizaciones cooperantes, o las comunidades objetivo).

Más allá de lo expuesto en la sección anterior, existen varias razones por las que este reto principal es importante, ya que afecta a diversos grupos de la ciudadanía de diversas formas. Algunas de estas razones se mencionan a continuación:

Las OSCs implementadoras directas *suelen estar más cerca de sus comunidades objetivo*, lo que les brinda acceso de primera mano a sus necesidades, pero cuentan con dificultades para sistematizarlas en evidencia clara y utilizarlas en sus propuestas de financiamiento. Esto permite comprender que la desconexión entre las propuestas de proyectos que estas OSCs generan y las necesidades de sus comunidades no necesariamente es intencional. Evaluar a detenimiento las causas de estas dificultades técnicas (por ejemplo, el desconocimiento de técnicas para hacer estas sistematizaciones, el predominio de intereses externos al programa, las limitaciones de tiempo, el tamaño de

sus equipos técnicos, la falta de experiencia, entre otras) podría permitirles identificar formas para reducir esta brecha (Appe y Schnable, 2021).

Las OSCs de gran tamaño suelen trabajar con intermediarios, lo cual aumenta significativamente sus costos de mantenimiento (lo que, en gestión de proyectos, se denomina “*overhead*”); resultando en que los recursos netos para implementación sean menores que el monto total solicitado.

El trabajar con OSCs intermediarias para la implementación de programas puede tener varias ventajas y desventajas, por lo que puede ser visto tanto como una alternativa de solución, o como una problemática. Esto puede generar cuestionamientos, como: ¿En qué casos el tener altos costos de overhead puede afectar la pertinencia del programa? ¿En qué casos es más conveniente optar por esta opción? ¿En qué casos no es conveniente?

En ocasiones, las OSCs no cuentan con la capacidad de generar proyectos co-diseñados con los beneficiarios de sus intervenciones debido a las barreras de entrada para acceder a fondos no reembolsables ofertados por organizaciones internacionales y filantrópicas. Es importante considerar que, desde los requerimientos del cooperante, también pueden existir barreras que limitan el ejercicio de esta capacidad en las OSCs. Por un lado, se puede percibir una baja capacidad de acción desde las OSCs para negociar medios que aporten a un co-diseño más profundo de sus intervenciones con las OSCs (Nikkhah y Redzuan, 2010). Aunque también puede deberse a una falta de incentivos y/o de recursos económicos para los diagnósticos participativos.

Las organizaciones de cooperación internacional cuentan con objetivos de acción predefinidos según sus áreas de interés (Newcomer, Baradei y García, 2013), lo que obliga a OSCs a articular sus propuestas de proyectos a dichos objetivos, así como también a la visión de desarrollo de organizaciones internacionales.

## **Capítulo 1.- Marco teórico y revisión literaria**

Esta sección presenta un marco teórico que explica la relación entre el paradigma actual del desarrollo sostenible y de la cooperación internacional, los niveles actuales de desarrollo social y pobreza en Ecuador, el rol del Estado y de las OSCs en la garantía de derechos básicos a la ciudadanía, y los mecanismos de financiamiento con enfoque participativo que promueven una mayor eficiencia y pertinencia de los programas sociales.

### **Paradigmas actuales sobre desarrollo y cooperación internacional**

Con el pasar de las décadas, el concepto de “desarrollo económico” de las naciones ha evolucionado radicalmente, y con ello, las expectativas y criterios para clasificar a un país según su nivel de desarrollo. Hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo de un país estaba enfocado en su crecimiento económico anual, y se medía principalmente a través del aumento de variables económicas, tales como su Producto Interno Bruto (PIB) o su Producto Nacional Bruto (PNB): Mientras más rápido se daba el crecimiento en estas variables, más alto era su nivel de desarrollo, puesto que resultaba en altos ingresos para el país, permitiendo así su reinversión doméstica y continuar su crecimiento económico con el pasar del tiempo (Mensah, 2019). Sin embargo, las estadísticas macroeconómicas reflejaron que, para varios países, el contar con un crecimiento rápido en su renta interna y en su PNB per cápita no necesariamente garantiza que la calidad de vida – la cual, para entonces, no era un indicador de desarrollo del país – fuera mejorando (Sen, 1988).

Luego de la Segunda Guerra Mundial, y con la consolidación de las Naciones Unidas y de las organizaciones multilaterales, el paradigma de “desarrollo” cambió totalmente, y hasta la actualidad se apunta a un “desarrollo sostenible”, que apunte al crecimiento económico de las naciones, de la mano con una distribución adecuada de los recursos para la mejora de la calidad de vida de las personas (es decir, con un impacto social), y en armonía con su entorno ecológico (es decir, con una perspectiva ambiental). Y no basta solamente con evaluar este crecimiento anualmente. Los países tienen el desafío de pensar en cómo el uso de los recursos naturales y económicos actuales pueden

resultar en un mayor impacto social a las generaciones actuales, sin descuidar su impacto ni comprometer su disponibilidad de acceso a los mismos para las generaciones futuras.

En miras a prevenir futuras guerras y a promover el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida en todas las sociedades, una gran apuesta del mundo ha sido la consolidación de la *cooperación internacional para el desarrollo*. La cooperación internacional es “un esfuerzo conjunto entre gobiernos, dinamizado por organismos internacionales y de la sociedad civil” (Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2018) que, a través de transferencia de conocimiento, asistencia técnica, financiamiento o subvenciones económicas, promueve el desarrollo sostenible entre países. Mediante procesos de cooperación internacional, muchos fondos provistos por diversos países son canalizados para el desarrollo de programas sociales enfocados en áreas prioritarias, identificadas por cada país, dentro de un marco común acordado a nivel mundial. Este marco común es, por el momento, la conocida *Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible*, que propone un conjunto de 17 objetivos globales, y alrededor de 169 metas que abordan diferentes aristas sociales, ambientales y económicas para el desarrollo sostenible (Weiland, Hickmann, Lederer, Marquardt y Schwindenhammer, 2021), en miras a “no dejar a nadie atrás”, especialmente a las comunidades en situación de mayor vulnerabilidad y pobreza de los países en vías de desarrollo.

Al mirar el desarrollo de los países desde esta perspectiva, es posible comprender cuál es la situación actual del Ecuador respecto a su desarrollo y a sus niveles de pobreza multidimensional, y cómo el Estado y las organizaciones de la sociedad civil pueden contribuir a mejorar sus indicadores de desarrollo social. Con apoyo de la cooperación internacional, se espera que Ecuador pueda acercarse más al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reduciendo sus niveles de pobreza multidimensional y mejorando la calidad de vida de sus comunidades.

### **Desarrollo social y pobreza multidimensional en Ecuador**

Si bien la Agenda 2030 representa un compromiso más formal entre los países para canalizar una cooperación internacional eficiente, cada ODS y sus respectivas metas son desafíos sumamente complejos de abordar. Una de las regiones con indicadores más

alarmantes en términos de pobreza y desigualdad es América Latina (Lind, 2019), y Ecuador es uno de los países que más destaca en algunos de ellos. Entre los indicadores más importantes a considerar respecto al desarrollo humano, destacan el coeficiente de Gini y el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

El coeficiente de Gini permite medir, en una escala entre 0 (más cercano a la igualdad económica) y 1 (más cercano a la desigualdad máxima) la desigualdad de ingresos económicos dentro de una población en un momento determinado. Según cifras del Banco Mundial (2024), los países del sur de América con mayores niveles de desigualdad económica son Colombia (con un coeficiente de Gini de 0.548), seguido de Brasil (cuyo coeficiente es de 0.52), luego Guyana (con 0.451) y Ecuador (0.455), ubicando a este último como el cuarto país más desigual del sur de la región (Banco Mundial, 2024).

En cuanto a sus indicadores de desarrollo humano, Ecuador ha tenido mejoras notables – aunque lentas – en los últimos 30 años, por lo que aún se encuentra lejos de garantizar una calidad de vida alta para todos sus ciudadanos. El IDH estima el nivel de desarrollo de cada país a través de indicadores de salud, educación e ingresos económicos. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de un valor de 0.651 en 1990, Ecuador ha alcanzado un valor de IDH de 0.74. lo cual lo sitúa entre los países con IDH alto a nivel de la región (PNUD, 2024). Sin embargo, sus altos niveles de desigualdad reportados en el coeficiente de Gini sugieren que aún es necesario fortalecer la distribución interna de recursos, especialmente respecto a los niveles de pobreza entre sus poblaciones vulnerables. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), existen brechas notables entre los niveles de pobreza en sus poblaciones urbanas y rurales. Entre 2019 y 2023, se ha observado un decrecimiento de la pobreza extrema a nivel nacional de 4.3% a 3.3%. sin considerar el salto abrupto de pobreza a nivel global y nacional en 2020 debido a la pandemia por COVID-19. Pero en las comunidades rurales, estas cifras crecieron de 18,7% a un 23.7% (INEC, 2024).

Estos antecedentes reflejan una necesidad urgente del Estado ecuatoriano por promover políticas sociales y económicas que permitan a las poblaciones más vulnerables mejorar su acceso a la educación y a la salud, y a activarse económicamente. Pero, ¿qué tan posible y realista es que el Estado asuma estos retos? Junto a su rol como garantizador

de derechos, la ciudadanía ha encontrado formas para apoyar estos esfuerzos a través de un grupo de actores clave: las Organizaciones de la sociedad Civil.

### **El Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil**

El Estado debe garantizar que sus ciudadanos puedan ejercer sus derechos, y que se cumplan sus deberes. El rol del Estado en la garantía de los derechos humanos, y en particular de atender a las necesidades de su ciudadanía, ha sido justificado por autores como Rousseau y Hobbes (Sasan, 2021), y para el caso de Ecuador, está expresamente especificado en el artículo 3 de su Constitución, así como en diversas otras secciones de la misma (Asamblea Constituyente, 2008). Entre los derechos que deben garantizarse a la ciudadanía, destacan la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social, el acceso al agua, la soberanía alimentaria, entre otros.

Sin embargo, muchas situaciones hacen que garantizar estos derechos en la práctica sea desafiante y complejo, principalmente por limitaciones presupuestarias, agravadas actualmente por escándalos de corrupción desde diferentes frentes del Estado, las crecientes olas de violencia criminal relacionadas con el narcotráfico y los grupos de delincuencia organizada (Carrera, Delgado, Castro y Vargas, 2023). La incapacidad del Estado para atender estas necesidades por su propia cuenta resulta en que los indicadores de pobreza y desigualdad sigan haciéndose más evidentes en las poblaciones de mayor vulnerabilidad; y esto afecta a la credibilidad que tiene el Estado ante los ojos de su ciudadanía.

Ante ello, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) juegan un rol fundamental. Como entidades que nacen desde la ciudadanía y que se lideran desde ella, las OSCs son actores que permiten identificar problemáticas relevantes de diversos sectores de la sociedad, y proponer intervenciones y programas que permitan atenderlas de forma independiente del gobierno (Gortaire-Morejón *et al.*, 2022). El concepto de sociedad civil se refiere a “el complejo tejido social que sustenta la participación de las personas en organizaciones e instituciones que trascienden la esfera privada y que, por tanto, permite al sujeto conectar con la comunidad en sentido amplio” (Roldán, 2018, p. 235). Así, las OSCs son en su mayoría organizaciones que no persiguen fines de lucro, que interactúan tanto con el sector privado como con entidades del Estado, y que

promueven el desarrollo a través de programas e intervenciones para cuya implementación levantan fondos obtenidos de terceras partes.

Un factor clave que ha permitido a las OSCs crecer en número y en diversidad de áreas de trabajo ha sido su credibilidad ante la ciudadanía, y la expansión de financiamiento privado y desde las organizaciones de la cooperación internacional. Un estudio por Ibach *et al.* (2023) sobre percepciones ciudadanas en Ecuador refleja que las OSCs cuentan con altos niveles de credibilidad, superando a las entidades gubernamentales y a los medios de comunicación. Si bien la labor de las OSCs no pretende sustituir ni reemplazar la obligación que el Estado tiene con su ciudadanía, es de gran apoyo para asegurar que las necesidades de las comunidades se puedan atender, por lo que cuentan con el potencial para contribuir al logro de ciertos ODS. Sin embargo, existen retos de financiamiento importantes que pueden limitar el alcance y la efectividad de sus intervenciones.

### **Mecanismos de financiamiento y Filantropía comunitaria**

A nivel mundial, se calcula que, para lograr alcanzar los ODS, se requiere una inversión anual de entre 3.3 a 4.5 mil millones de dólares (Frigerio y Rivera, 2020). Cumplir los objetivos de la Agenda 2030 no solo requeriría este monto anual, sino que también se requiere de actores con capacidad local para transformar esta inversión en impacto social. Es así como la sociedad civil tiene un rol esencial para apoyar al Estado y demás sectores, en miras a alcanzar el desarrollo social. Por esta razón, la sociedad civil en Latinoamérica se ha consolidado como un actor relevante que aporta a la consecución de los ODS mediante la visibilización de necesidades sociales, así como también el fortalecimiento de la democracia.

La capacidad de la sociedad civil por aportar a la consecución de los ODS a nivel global está intrínsecamente vinculada con su accesibilidad a fondos para el desarrollo. El financiamiento para el desarrollo se refiere a los flujos de fondos disponibles, a nivel mundial, dirigidos a la promoción del desarrollo humano y social (CEPAL, 2015). Principalmente existen tres tipos de mecanismos de financiamiento (MEF): préstamos, subsidios (aportes no reembolsables) y fondos de garantía. Estos tres tipos de MEF, pueden categorizarse por el origen geográfico de los fondos externo (internacional y

regional) e interno, así también los MEF pueden ser provistos desde fuentes de financiamiento multilateral o bilateral (Vera, C. y Perez, 2015).

La accesibilidad a estos fondos representa un gran reto para las OSCs, no solo por la alta competitividad entre ellas para recibirlos, sino también por las regulaciones y restricciones que las partes donantes - principalmente organizaciones multilaterales y de cooperación internacional - establecen previo a su adjudicación.

Según un reporte del World Economic Forum (2013) que analizó los retos más grandes para la sociedad civil hasta el 2030, los cinco (5) retos más grandes que impactarían en la gestión de las OSCs serían: (i) la baja accesibilidad a fondos por parte de la sociedad civil; (ii) los cambios de la tecnología; (iii) el alcance y tipo de compromiso de ciudadanos con los retos de la sociedad; (iv) la estabilidad geopolítica mundial y regional y la integración global de los mercados; y, (v) el nivel de confianza en los gobiernos, las empresas y las organizaciones internacionales (WEF, 2023).

En Ecuador, estos retos han implicado que OSCs no cuentan con alta capacidad para gestionar recursos por lo que la mayoría de los fondos de cooperación para el desarrollo es ejecutado no por organizaciones locales sino extranjeras. Entre el 2010 y el 2022, de los 4 mil millones de dólares disponibles en cooperación para el desarrollo, 2036 millones fueron implementados por organizaciones no gubernamentales extranjeras, multilaterales o similares (MREMH, 2022).

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones de sociedad civil tienen impacto directo en la formulación de proyectos de desarrollo sujetos a diversos MEF. En este sentido, los desequilibrios que tienen las OSC en el acceso a los recursos y al poder, provoca que los proyectos de desarrollo respondan a intereses ulteriores de donantes y no a las voluntades de las comunidades locales (CIVICUS, 2019). Así también, la falta de acceso a recursos, herramientas o conocimiento por parte de OSCs medianas y pequeñas impacta en su capacidad de competir con otras organizaciones de su mismo territorio con mayor capacidad de gestión local.

Además de las complejidades estructurales del ambiente habilitante de fondos de cooperación para el desarrollo, las OSC enfrentan desafíos internos que limitan su capacidad de competir y acceder a fondos de cooperación. Según un estudio por

CIVICUS y la red Innovación para el Cambio, en América Latina existen más de 421.856 organizaciones de sociedad civil, sin embargo, menos del 10% cuentan con una estructura formal. Así también, las organizaciones con financiamiento anual menor a 25 mil dólares mencionan que uno de sus mayores desafíos es la falta de personal experto y la habilidad por cumplir con requisitos de donantes tales como la experiencia comprobable, esto en especial para organizaciones nuevas (CIVICUS, 2022).

Frente a estos retos, ha surgido en los últimos años una tendencia denominada “*Community Philanthropy*”, desde la cual se reconocen las limitaciones de varios MEFs que impiden lograr verdaderos procesos de empoderamiento local y no reconocen a las comunidades locales como parte del desarrollo. A través de este proceso de filantropía comunitaria, se busca “liberar la capacidad de acción de la población local, sus organizaciones y sus activos no sólo porque es lo correcto (...) sino que también (porque) es lo más eficaz” (Hodgson & Pond, 2018). En este sentido, no solo es fundamental que, desde el enfoque filantrópico y fondos para el desarrollo, se reconozca la importancia de vincular a la comunidad local desde el inicio, sino también desde el diseño de los proyectos de desarrollo es vital que se logre generar procesos que apunten a levantar la voz de las comunidades.

Esfuerzos para lograr esto mediante procesos metodológicos y estandarizados que permitan incluir la voz de beneficiarios de proyectos de desarrollo se los puede evidenciar a nivel global. En Inglaterra, el *Dartington Service Design Lab*, impulsó en 2023 la iniciativa Kailo, mediante la cual se utilizó un “enfoque participativo basado en la comunidad para ayudar a jóvenes y profesionales a identificar, revisar, refinar y priorizar áreas de oportunidad relevantes a nivel local” (Lima, Preece, Potter, et al; 2023) para guiar la implementación del programa.

En este sentido, se refuerza la necesidad no solo por entender la composición de la sociedad civil, los mecanismos de financiamiento y los parámetros bajo los cuales se entregan estas subvenciones. Así, los programas sociales y su impacto esperado se planifican desde una lógica local y con una mirada desde el trabajo comunitario, dónde los potenciales beneficiarios pueden identificar sus problemáticas y proponer soluciones, como integrantes de grupos objetivos que potencialmente participaron de dichos programas. Este formato de vinculación aporta de forma directa en el empoderamiento de

los beneficiarios de los procesos de desarrollo y también logrará mayor nivel de sostenibilidad futura.

## Capítulo 2.- Metodología de Investigación Aplicada

Para el presente proyecto de titulación, se realizó un proceso de investigación aplicada (Figura 1); que combina la recolección de datos y su análisis en función de la pregunta de investigación identificada; y a partir del mismo, se generó una propuesta de solución con enfoque en los usuarios (*user-centered approach*). Este proceso de investigación aplicada se basó en una adaptación de la metodología de *Design Thinking* (Brown y Wyatt, 2019), para identificar una problemática desde las necesidades reales de las organizaciones sociales (Boylston, 2019), y generar una propuesta innovadora centrada en las personas.

### Grupos objetivo – o usuarios – del proyecto

Para este proceso, se han considerado como usuario central a las organizaciones responsables de la implementación de programas educativos y de empoderamiento juvenil en Ecuador. Particularmente, este grupo de usuarios centrales corresponde a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).

Sin embargo, el rol de las OSCs en el diseño e implementación de programas sociales no es aislado; ya que, en cada etapa del ciclo de proyectos, estas interactúan con otras partes relevantes (Nikkhah y Redzuan, 2010), tales como los Organismos de Cooperación Internacional (también llamados Cooperantes), otras OSCs aliadas, y sus comunidades objetivo (también llamadas Beneficiarios Finales). Por ello, en esta etapa de indagación (análisis de empatía) se consideran estos tres perfiles de usuarios.

Con el objetivo de delimitar el alcance de este proyecto, nuestro análisis se enfocará en organizaciones que implementan programas en las áreas de *educación* y *empoderamiento juvenil*, las cuales se describen a continuación:

- Educación: programas, proyectos o iniciativas que se ejecutan dentro del área educativa para fortalecer capacidades de estudiantes dentro del marco educativo formal. Esto incluye acciones para incrementar liderazgo estudiantil, fortalecimiento de comunidades educativas, generación de espacios de aprendizaje extracurricular, fomento de capacidades de lecto-escritura y otras áreas vinculadas.

- Empoderamiento Juvenil: programas, proyectos o iniciativas que impulsan el desarrollo de habilidades blandas y capacidades técnicas y de liderazgo en adolescentes y jóvenes. Esto involucra también la generación de acciones para impulsar esfuerzos de incidencia desde adolescentes y jóvenes con base en sus necesidades y voluntades.

### **Pregunta de investigación**

Este proceso de investigación aplicada ha identificado la siguiente problemática: Muchas de las propuestas de proyectos para solicitar fondos de cooperación internacional son elaboradas en función de las percepciones de los implementadores (OSC u ONG), pero sin participación directa o evidencia generada participativamente con las comunidades a las que se pretende alcanzar con dichas intervenciones.

A partir de esta problemática, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores limitan la capacidad de organizaciones de la sociedad civil y entidades de cooperación de involucrar a beneficiarios finales en el diseño de proyectos de desarrollo local que los impactarán?

### **Metodología de investigación aplicada:**

Se adaptó la metodología de Design Thinking a cinco fases o momentos clave del proyecto:

#### **Momento 1: Diseño de Plan de investigación**

Se realizó un plan de investigación, basado en una adaptación de la metodología *Design Thinking* – específicamente, de la fase “Empatizar”. Se plantearon herramientas e instrumentos de recolección de datos que permitan hacer un levantamiento de información preliminar con las OSCs (como usuario central de *Design Thinking*), en miras a comprender verdaderamente los sentimientos, pasiones, visiones y problemas de las OSCs (Brown y Wyatt, 2019) y a sus actores más cercanamente relacionados (es decir, las organizaciones de cooperación internacional, y los beneficiarios finales de los programas sociales).

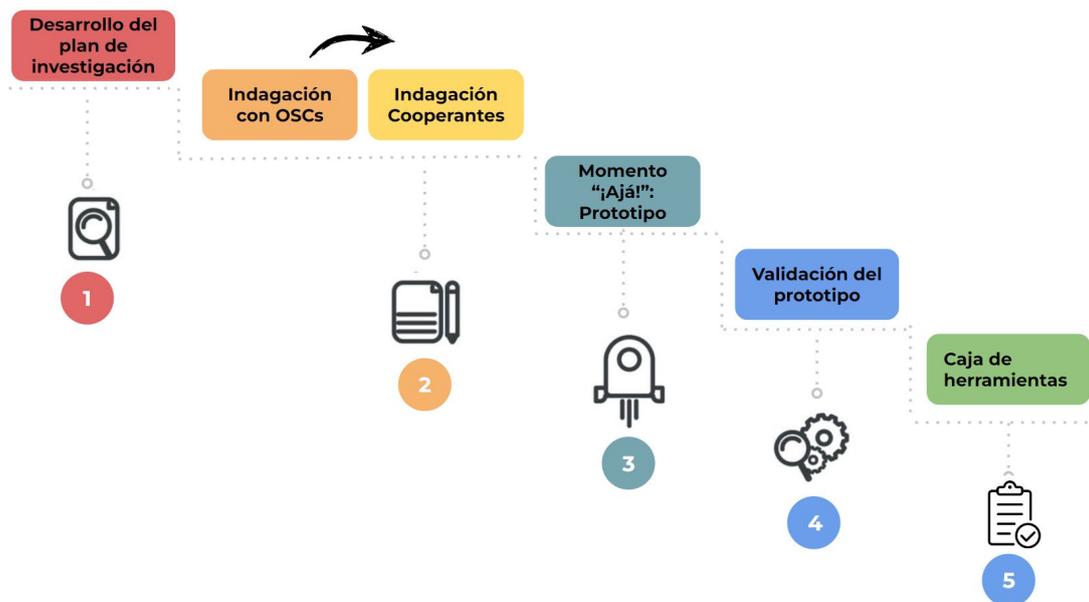


Figura 1.- Fases realizadas en la investigación aplicada (elaborado por: Autores)

### **Momento 2: Indagación preliminar**

En esta fase, se realizó el levantamiento de datos y sistematización de información con los grupos de usuarios clave (Anexo 1), para comprender sus necesidades e identificar las causas raíz del reto identificado.

Para esta fase, se realizaron entrevistas a profundidad con una muestra de cinco (5) OSCs y cinco (5) organizaciones de la cooperación internacional (Anexo 2). A partir de los hallazgos identificados, se creó un árbol de problemas (Figura 2) para analizar las relaciones causa-efecto entre la problemática principal y los demás hallazgos recopilados.

### **Momento 3: Momento ¡Ajá! y Prototipo**

Una vez analizados los hallazgos, se generaron ideas de potenciales soluciones. A partir de las experiencias y desafíos de los organismos consultados, se identificó la necesidad de contar con una caja de herramientas (o también llamado *toolkit*) con estrategias participativas que les permitan a las OSCs conectar las necesidades de sus comunidades beneficiarias con los requerimientos para la búsqueda de financiamiento y redacción de propuestas de fondos hacia la cooperación internacional (Hayter, 2024). Con ello, se generó un primer prototipo del toolkit.

**Momento 4: Validación del prototipo**

Con el fin de asegurar que el toolkit generado sea realmente viable, eficiente y útil para las organizaciones sociales, se realizó un proceso de validación del prototipo (Brown y Wyatt, 2019) con potenciales usuarios de este. Para ello, se invitó a coordinadores de proyecto de cinco (5) organizaciones sociales, a quienes se les presentó tanto el toolkit como una rúbrica (Anexo 3) que les permita pilotar las herramientas y calificarlas en función de criterios<sup>1</sup> como pertinencia, eficacia, eficiencia, potencial de impacto y sostenibilidad.

**Momento 5: Caja de herramientas**

Finalmente, se utilizó la retroalimentación provista por las organizaciones sociales, y se generó una versión final de la caja de herramientas; la cual se espera difundir y dar a conocer con otras organizaciones para su uso y mejora en el tiempo.

---

<sup>1</sup> Para evaluar el toolkit con usuarios, se tomaron como referencia los criterios de evaluación de programas sociales de la OCDE (2021).

### Capítulo 3.- Resultados obtenidos y Momento ¡Ajá!

#### Hallazgos del levantamiento preliminar

Los hallazgos cualitativos con las organizaciones entrevistadas reflejan que la problemática identificada es, efectivamente, que las solicitudes de financiamiento internacional para OSCs en Ecuador no siempre suelen incluir las voces, la participación directa o evidencia generada participativamente con las comunidades a las que se pretende alcanzar (Figura 2).

Existen varias razones por las que esta problemática se da en los programas sociales del Ecuador. Entre ellas, destacan las características de cada convocatoria de fondos de la cooperación internacional, las capacidades existentes y no existentes de cada organización social para identificar convocatorias de financiamiento y de postularse, así como sus capacidades de implementación y monitoreo efectivo en territorio, lo cual coincide con lo reportado por investigadores como Newcomer, Baradei y Garcia (2013), y Hayter (2024).

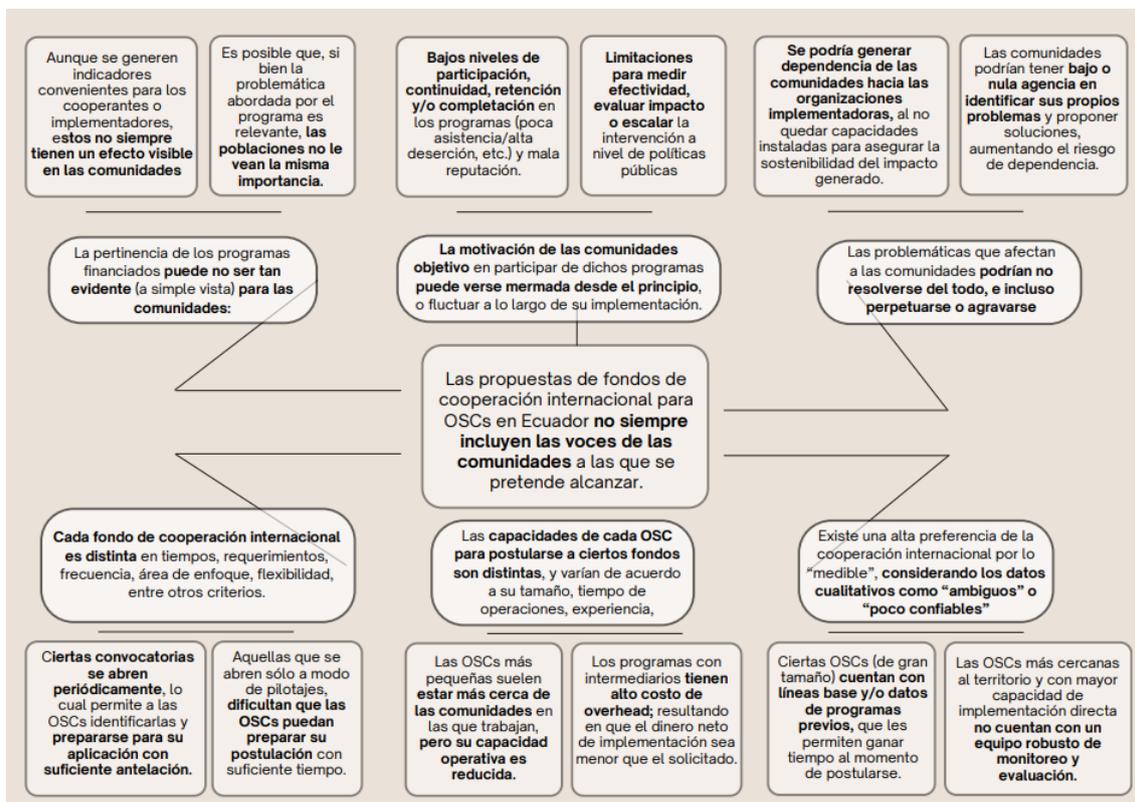


Figura 2.- Árbol de problemas identificados con usuarios (elaborado por: Autores)

En relación a las características de cada convocatoria de financiamiento internacional, las OSCs entrevistadas reconocen que existen diversidades en cada tipo de financiamiento. Por ejemplo, en las frecuencias de apertura se distinguen diferencias entre un cooperante y otro. Algunos cooperantes realizan varias convocatorias al año, y otras realizan una convocatoria anual; pero también existen aquellas que financian programas multianuales, lo que resulta en que no se abran anualmente, sino cada cierto periodo de tiempo (ej. Cada dos o tres años). El conocer estas frecuencias por cooperante puede permitir a las OSCs prepararse para sus postulaciones con suficiente antelación, levantando evidencias y diagnósticos con sus grupos objetivos; sin embargo, esto depende de la capacidad operativa de cada organización social (Ulloa *et al.*, 2022; Ibach *et al.*, 2023).

Por otro lado, la capacidad operativa de las organizaciones sociales para postular a fondos internacionales también puede influir en su posibilidad de acceder a dichas adjudicaciones. Mientras más experiencia tengan las organizaciones con este tipo de programas, más herramientas tienen para su redacción, y más evidencias tienen para robustecer sus propuestas (Vera y Perez-Caldente, 2015). Por ejemplo, una organización con cinco años de experiencia con financiamiento multilateral podría no solamente tener experiencia en redacción y en ejecución de fondos, sino que también cuenta con resultados de sus intervenciones anteriores; lo cual facilita conectar evidencia generada con sus comunidades beneficiarias en sus próximas postulaciones. A diferencia de este ejemplo, otra organización nueva que recién está operando y buscando fondos podría verse en clara desventaja al momento de competir con otras organizaciones más expertas.

### **Necesidades identificadas con usuarios**

Frente a estas y otras complejidades a las que se enfrentan las OSCs medianas y pequeñas en América Latina y en Ecuador (CIVICUS, 2022), se vuelve cada vez más necesaria la generación de herramientas que faciliten a las organizaciones locales - particularmente, a las organizaciones más nuevas y con menos experiencia en postulaciones a financiamiento internacional - diseñar proyectos que cumplan con las siguientes condiciones:

1. Que incluyan las necesidades reales de la población a la que impactarán con base en un proceso de codiseño ágil, participativo y/o basado en evidencia;
2. Que identifiquen y conecten con cooperantes o donantes afines a las áreas de interés de financiamiento requerido y a las problemáticas sociales que buscan abordar;
3. Que demuestren conocimiento técnico y experiencia en la construcción de la intervención, estrategias de monitoreo y evaluación confiables, y habilidad de reportería financiera;

Así, la capacidad para que las organizaciones sociales logren co-diseñar proyectos de forma participativa con las comunidades a las que impactarán no solo depende directamente de la formulación del proyecto sino también de su capacidad por lograr acceder a fondos de forma efectiva (Newcomer *et al.*, 2013).

Esto hace necesario que las organizaciones sociales puedan construir y fortalecer sus propias capacidades para identificar y postular a financiamiento de la cooperación internacional, conectando sus propuestas con evidencia participativa desde las comunidades (Hayter, 2024). Por ello, el proyecto propone el diseño de BOOZT, una caja de herramientas (toolkit) de fácil uso y comprensión para líderes de organizaciones sociales que busquen fortalecer estas capacidades en sus equipos.

### **Teoría de cambio para la caja de herramientas “BOOZT”**

Con base en la revisión de datos secundarios e información bibliográfica - explicados anteriormente en el capítulo 1 - y de las entrevistas a profundidad generadas con actores del sistema social en Ecuador, se propone el diseño y pilotaje de **BOOZT**, una **caja de herramientas participativas** para organizaciones sociales que buscan financiamiento de la cooperación internacional en Ecuador.

BOOZT es una propuesta de herramientas que permitirán a las organizaciones sociales fortalecer sus propias capacidades operativas para la identificación de oportunidades de financiamiento, postulación a convocatorias y generación de evidencia participativa para generar propuestas sólidas y pertinentes de proyectos enfocados en poblaciones vulnerables del Ecuador.

Para explicar cómo BOOZT puede contribuir a la problemática identificada, se ha generado la siguiente teoría de cambio:

*Si entregamos herramientas sencillas a organizaciones sociales pequeñas y medianas para que logren identificar, diseñar y aplicar a fondos no reembolsables **entonces**, lograremos generar proyectos co-diseñados con las poblaciones beneficiarias a las que impactamos lo **que implicará** una cooperación para el desarrollo acotada con mayor efectividad<sup>2</sup>.*

A partir de esta hipotética teoría de cambio, se realizó una revisión de herramientas disponibles a nivel global que puedan apoyar a organizaciones locales en Ecuador a cumplir con los parámetros anteriormente especificados. En el siguiente capítulo, se explica el proceso de elaboración de BOOZT, así como su versión piloto.

---

<sup>2</sup> Teoría del cambio elaborada por los autores (2024).

## Capítulo 4.- Propuesta de herramientas para OSCs

### Descripción de BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales

En respuesta a la problemática identificada, se generó una caja piloto de herramientas (toolkit) para organizaciones sociales de Ecuador, denominada *BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales*. Este toolkit facilita el acceso de herramientas útiles y la resolución de algunos problemas críticos de las organizaciones sociales medianas y pequeñas, para diseñar programas sociales, y buscar financiamiento internacional basados en evidencia participativa generada con las comunidades beneficiarias.

Este toolkit no busca solventar los problemas estructurales del sistema social en el que operan las OSCs, pero sí espera permitir a nuevos actores del sistema tener una curva de aprendizaje más corta en lo relativo al co-diseño de proyectos sociales, su consolidación y la búsqueda de fondos.

### Proceso de elaboración del toolkit

Para elaborar el toolkit, se realizó una búsqueda de herramientas existentes y exitosas que han sido implementadas por varias organizaciones sociales a nivel global (Tabla 1). Esta búsqueda se realizó a través de una exploración bibliográfica del tipo “bola de nieve” que permitió expandir el parámetro de búsqueda de fuentes. A partir de la priorización de herramientas útiles y que no requieran una alta curva de aprendizaje se procedió a compilar estas herramientas en un solo espacio virtual que permite a los actores del sistema usar de forma más eficiente su tiempo.

La compilación de estas herramientas toma forma a través de una versión piloto del *toolkit*, que posteriormente fue validado con personas que lideran programas sociales en OSCs en Ecuador, para así generar una versión validada y corregida. El proceso de diseño de la caja de herramientas (Figura 3) inició con el reconocimiento del problema principal, tanto desde una revisión literaria como con las entrevistas de levantamiento preliminar realizado con actores del ecosistema social de Ecuador; cuyos hallazgos permitieron identificar la necesidad de contar con un toolkit que permita a cada OSC fortalecer sus propias capacidades para el diseño participativo de programas sociales y la búsqueda de financiamiento con la cooperación internacional.

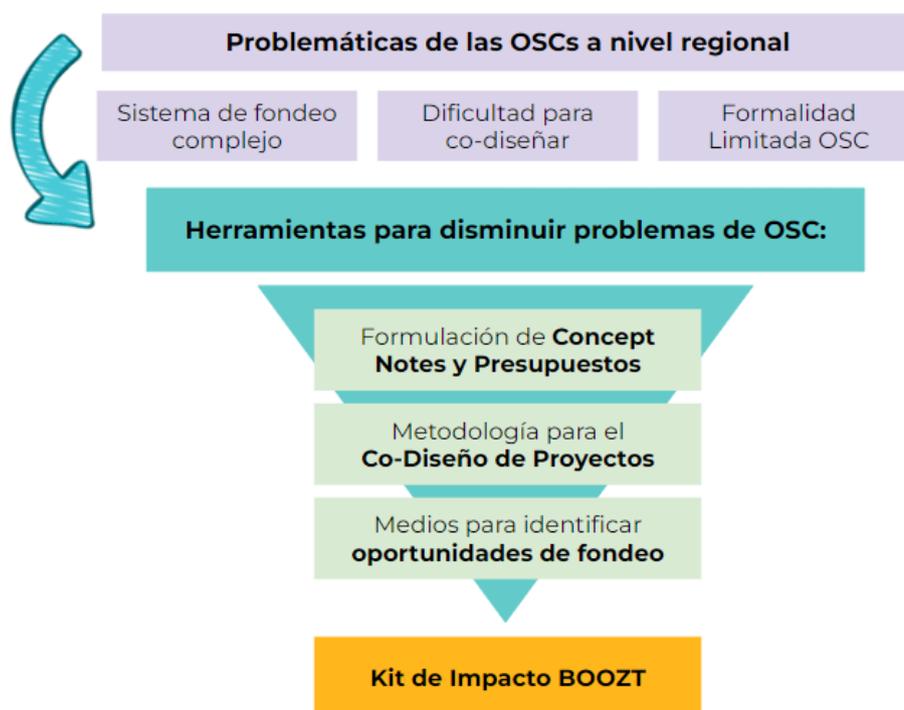


Figura 3.- Generación del prototipo del toolkit BOOZT a partir del levantamiento preliminar (elaborado por: Autores)

El toolkit BOOZT tiene como objetivo proveer herramientas útiles y prácticas para que organizaciones pequeñas y medianas puedan mejorar su capacidad de postulación a financiamiento de la cooperación internacional, conectando sus propuestas con las necesidades identificadas de forma participativa con sus comunidades beneficiarias. Por un lado, permitirá a las organizaciones co-diseñar una propuesta de proyecto a partir de necesidades reales de la población beneficiaria. Por otra parte, permitirá formular de forma coherente sus proyectos tanto a nivel técnico como presupuestario. Asimismo, provee algunas herramientas para mapear oportunidades de financiamiento con la cooperación internacional.

### **Estructura del toolkit BOOZT**

La versión piloto del **BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales** incluye cuatro (4) instrumentos generados y utilizados con éxito por diversos actores de cooperación internacional y sociedad civil a nivel global. El toolkit es accesible a través del siguiente link: [Anexo 4](#).

La versión piloto del toolkit está conformado por las siguientes herramientas para líderes sociales:

Tabla 1 - BOOZT, Kit de Impacto para líderes sociales

Enfoque de Herramienta	Descripción en Toolkit	Entidad Autora
<b>Guía Para Codiseño Participativo de Proyectos</b>	Utiliza esta guía para aprender pasos a seguir para co-diseñar un proyecto con la comunidad a la que deseas impactar.	<b>Autor:</b> LAB XXI, HCA Ecuador (2022)
<b>Diseño de Notas Conceptuales (Concept Notes)</b>	Utiliza este formato para redactar una nota de concepto, un requisito esencial para transformar tus ideas en un proyecto aterrizado para financiar.	<b>Autor:</b> HelpAge International (2021)
<b>Formato de Presupuesto para Proyectos Sociales</b>	Es esencial cuantificar el costo de cualquier proyecto. Utiliza este formato para presupuestar tu intervención de forma ágil y eficaz.	<b>Autor:</b> Mateo Tobar, 2023.
<b>Buscador de Financiamiento de Proyectos Sociales</b>	Diseñar un proyecto es esencial pero también lo es encontrar el financista adecuado. Utiliza esta plataforma para encontrar fondos para tu intervención.	<b>Autor:</b> Plataforma Innpectia (2024)

Los recursos incorporados en el toolkit se encuentran en español, para facilitar su uso en el contexto ecuatoriano. Dado que muchas de las herramientas de gestión de proyectos sociales se encuentran disponibles en otros idiomas, se reconoce la necesidad de contar con una caja de herramientas en idioma español, para facilitar su uso y difusión entre actores del ecosistema social.

### **Retroalimentación del toolkit con usuarios**

Al ser un recurso de interés común para las organizaciones sociales, era necesario que la caja de herramientas sea probada y evaluada por sus potenciales usuarios; y considerar su retroalimentación para generar una versión corregida de la misma. Por ello, se generó un proceso de retroalimentación y validación de *BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales*.

Para ello, se seleccionaron a tres (3) personas con roles de coordinación y gestión de programas sociales en organizaciones de la sociedad civil que operan en Ecuador. El proceso de retroalimentación consistió en la entrega del toolkit a cada coordinador de proyecto, junto con una rúbrica de evaluación de este (Anexo 3). Esta rúbrica de

evaluación, diseñada por los autores, se basó en los criterios de evaluación de programas sociales de la OCDE (2021). Esta rúbrica fue adaptada en formato de cuestionario virtual a través de Google Forms, a través de la cual cada gestor de programas sociales pudo evaluar cada recurso de la caja de herramientas siguiendo los criterios mencionados; calificando desde 1 (nulo) a 4 (alto). Asimismo, el formulario permitía a las personas consultadas complementar sus evaluaciones escribiendo sus perspectivas y recomendaciones de forma cualitativa.

A continuación, las preguntas sobre las cuáles cada participante remitió su retroalimentación a las herramientas:

Tabla 2 - Criterios de Retroalimentación del Toolkit con organizaciones sociales

<b>Componente</b>	<b>Pregunta de retroalimentación</b>
<b>Pertinencia</b>	¿Qué importancia tiene esta herramienta para conectar las necesidades del grupo objetivo con las del donante y del implementador?  ¿En qué medida hay una coincidencia con sus necesidades e intereses?
<b>Eficacia</b>	¿Hasta qué punto la herramienta facilita que el programa social se base en objetivos realistas y factibles?
<b>Eficiencia</b>	¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo) con los que contamos nos permiten aplicar esta herramienta antes de redactar la propuesta al donante?
<b>Impacto</b>	¿En qué medida la aplicación de esta herramienta puede contribuir a maximizar el impacto potencial del programa en las comunidades objetivo?
<b>Sostenibilidad</b>	¿En qué medida el uso de esta herramienta puede contribuir a que el programa social pueda ser sostenible a largo plazo?

### **Resultados de la retroalimentación:**

Se recolectaron las retroalimentaciones cuantitativas y cualitativas de tres (3) gestores de programas sociales en Ecuador, quienes completaron el cuestionario para evaluar cada recurso de la caja de herramientas (Tabla 3).

Tabla 3 – Resultados (promedio) de las retroalimentaciones provistas por los gestores sociales

<i><b>Criterios</b></i>	<b>Recursos de la caja de herramientas</b>			
	<b>Recurso 1: Guía de co-diseño participativo</b>	<b>Recurso 2: Diseño de notas conceptuales</b>	<b>Recurso 3: Formato de presupuesto</b>	<b>Recurso 4: Buscador de financiamiento</b>
<b>Pertinencia</b>	3,67	3,33	3,67	3,33
<b>Eficacia</b>	3,33	3,67	4,00	2,67
<b>Eficiencia</b>	2,67	2,67	4,00	2,33
<b>Potencial de Impacto</b>	3,67	3,00	3,67	2,67
<b>Potencial de sostenibilidad</b>	3,33	3,67	3,67	3,00

### **Retroalimentación del recurso 1: Guía de co-diseño participativo**

Como primer recurso de la caja de herramientas, se consideró la *Guía de co-diseño participativo de proyectos*. Esta guía, originalmente diseñada por la organización LAB XXI y su programa Healthy Cities for Adolescents (HCA, 2022), cuenta con actividades, pautas y orientaciones metodológicas para el diseño de proyectos e intervenciones sociales a través de enfoques participativos con las comunidades objetivo y potenciales beneficiarios.

En la retroalimentación cuantitativa, la guía de co-diseño participativo obtuvo valoraciones altas en varios de los criterios OCDE. Entre los criterios con mayor valoración, destacan los de pertinencia y potencial de impacto, alcanzando puntajes promedio de 3.67 en ambos (en una escala de 4.00). Mientras que otros criterios con valoración alta, aunque ligeramente menor, fueron los de eficacia y potencial de sostenibilidad, logrando promedios de 3.33 en ambas. El criterio con puntaje más bajo fue el de eficiencia, logrando apenas un 2.67 sobre 4.00. Estas percepciones pueden explicarse al identificar las fortalezas y áreas de mejora del recurso.

Entre las fortalezas identificadas en este recurso, destacan su enfoque práctico y metodológico, y su orientación al detalle. Al ser un documento de aproximadamente 70 páginas, brinda información amplia y distribuida de forma lógica, en diversas fichas, y su adaptación y contextualización es flexible para las personas que decidan facilitarlos con

sus grupos objetivos. Esto puede ser identificable en algunos de los comentarios provistos por las personas que lo retroalimentaron, tales como:

*“La guía (...) proporciona recursos prácticos y aplicables con poblaciones jóvenes. Le veo bastante pertinente para su adaptación a poblaciones con estudiantes y docentes del sistema público - quienes son parte de los grupos objetivo a quienes los programas que lidero pretenden alcanzar.” (Director de Educación de VVOB, Ecuador)*

*“La Guía de LAB XXI y Proyecto HCA Ecuador es una herramienta muy completa y útil para personas con conocimiento previo (si bien no extenso) sobre programas o propuestas.” (Asistente de Programas de ChildFund, Ecuador)*

En paralelo a las fortalezas, se identificaron también algunas áreas de mejora en el recurso. Entre ellas, destacan que podrían generarse una propuesta resumen de esta guía, o extractos de ciertas partes de esta para diferentes necesidades de los gestores de programas. Al ser una guía tan completa, podría interpretarse como un recurso que tomaría mucho tiempo de aplicación – aunque en la misma guía, se recomienda la selección planificada de las metodologías de esta conforme a las necesidades de cada facilitador, como se puede observar en estas retroalimentaciones:

*“Las herramientas (de este recurso) son valiosísimas, únicamente la guía podría parecer larga y eso puede reducir el interés de los aplicantes para ejecutarla” (Director de Desarrollo, Fundación Enseña Ecuador).*

*“Pienso que algo en lo que podría mejorarse es respecto al criterio de Eficacia, pues su aplicación sí tomaría tiempo y recursos importantes, los cuales pueden influir en el tiempo y recursos que destino a la redacción de mis propuestas de proyectos. En ese sentido, mi sugerencia sería recomendar su aplicación mucho antes de la redacción de la propuesta. Por ejemplo: podría ser interesante aplicar las herramientas de la Metodología 1 (es decir, las de prototipar ideas) 1-2 veces al año. Así, estos datos e ideas de proyectos ya*

*estarían disponibles para la OSC con anticipación previa al momento de redactar propuestas de financiamiento.”* (Director de Educación de VVOB, Ecuador)

Si bien no se espera que se implemente de forma completa todos los recursos de la guía, es importante que cada gestor de programas sea estratégico al momento de seleccionar ciertos recursos de esta en ciertos momentos del año, para que la OSC cuente con los recursos necesarios (especialmente humanos y de tiempo) para su correcta aplicación y levantamiento de datos participativos que informen a sus programas. Asimismo, es importante considerar el acompañamiento que podrían requerir las personas que faciliten estas metodologías por parte de sus líderes en cada OSC, lo cual podría complementarse con videollamadas, o espacios sincrónicos para explicar el uso de la guía de co-diseño, como sugiere esta retroalimentación:

*Sin embargo, aborda diferentes procesos extensos que, contextualizándonos en la realidad de las comunidades del Ecuador, es complejo mantener si no hay un acompañamiento sincrónico como llamadas o masterclasses, o talleres puntuales.”* (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).

## **Retroalimentación del recurso 2: Diseño de notas conceptuales**

Como segundo recurso de la caja de herramientas, se consideró la guía *“Diseño de Notas Conceptuales (Concept Notes)”*. Esta guía fue diseñada por HelpAge International (2021), y explica aspectos conceptuales y orientaciones prácticas para redactar notas de concepto, como parte del proceso de diseño de programas sociales y de postulación a financiamiento internacional.

Al valorar cuantitativamente los criterios OCDE para este recurso en específico, se identificaron valores promedio altos en los criterios de potencial de eficacia y de sostenibilidad, alcanzando valores de 3.67 en cada criterio. Los criterios de pertinencia y de potencial de impacto fueron valorados con 3.33 y 3.00 en promedio, respectivamente. El puntaje más bajo para este recurso corresponde al criterio de eficiencia, alcanzando un valor promedio de 2.67.

Estos valores sugieren que el recurso es considerado como altamente eficaz, permitiendo aterrizar los objetivos del programa a acciones realistas y medibles; y

permitiendo plantear objetivos y metas que apunten a la sostenibilidad del programa en el largo plazo. El recurso, en este sentido, fue valorado como adaptable a las diferentes etapas del ciclo de proyectos. Este hallazgo se puede identificar en fragmentos de las retroalimentaciones recibidas por algunos usuarios, tales como:

*“La herramienta es potente y el contenido contribuiría a la sostenibilidad de las propuestas al ser una habilidad esencial la redacción de notas de conceptos.”* (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).

*“Respecto a la guía para generar notas conceptuales, el recurso brinda información práctica y aplicable a la redacción de propuestas de proyectos. Su estructura es acorde al ciclo de gestión de proyectos, y parece ser bastante aterrizable.”* (Director de Educación en VVOB, Ecuador).

Algunas áreas que podrían trabajarse para fortalecer y potenciar estos criterios del recurso, serían su adaptación al idioma español, y su contextualización a procesos de fortalecimiento de capacidades (por ejemplo, a través de cursos, talleres o sesiones informativas) sobre el uso de la guía y sobre el diseño de notas conceptuales y su relevancia en la búsqueda de oportunidades de financiamiento con cooperación internacional, tal como puede notarse en los siguientes fragmentos de las retroalimentaciones recibidas:

*“Mi preocupación se relaciona a la capacidad de organizaciones comunitarias de base, o comunidades en general, de seguir la guía, especialmente en temas de accesibilidad al estar en otro idioma y contar con vocabulario más técnico.”* (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).

*“Como recomendación, sería importante incorporar una versión en español (o un resumen en español), ya que podría representar una barrera de acceso para otras personas de mi equipo a quienes podría delegarles la redacción de ciertos componentes de las propuestas. Por otro lado, al ser un recurso extenso (+60 páginas), este recurso sería recomendable de revisarlo en periodos previos a la redacción de propuestas, y quizás sería mejor que cada OSC lo aterrice a un proceso de fortalecimiento de capacidades (ej. en talleres internos de*

*capacitación al equipo), para asegurar que las personas responsables de redactar propuestas puedan comprenderlo mejor y aplicarlo en la redacción de las propuestas.”* (Director de Educación en VVOB, Ecuador).

### **Retroalimentación del recurso 3: Formato de presupuesto para programas**

Uno de los recursos con valores más altos obtenidos en la retroalimentación fue el *formato de presupuesto para programas sociales*, elaborado por Mateo Tobar (2024). Esta herramienta permite al gestor de proyectos sociales identificar y cuantificar el costo de diversos recursos que requerirá previo o durante su implementación.

De acuerdo con la retroalimentación recibida, el recurso fue evaluado con valores promedio de 4.00 en los criterios de eficacia y eficiencia, y de 3.67 en los criterios restantes de pertinencia, potencial de impacto y de sostenibilidad. Entre los aspectos positivos que más resaltaron en los comentarios provistos por los gestores sociales, destacan su uso intuitivo, fácil y amigable para quienes necesitan cotizar y presupuestar recursos para sus proyectos. Algunos comentarios que destacan esto son:

*“Muy preciso y útil.”* (Director de Desarrollo, Fundación Enseña Ecuador).

*“El modelo de presupuestos es bastante intuitivo, fácil de realizar y con instrucciones claras. Su estructura es fácil de comprender, y aparentemente se asemeja mucho a los modelos solicitados por ciertos cooperantes internacionales”.* (Director de Educación en VVOB, Ecuador).

*“Mi herramienta favorita de las presentadas en el toolkit, es una versión amigable e intuible en un formato que permitiría a personas que no tienen experiencia en la elaboración de presupuestos seguir los pasos detallados y probar nuevas fórmulas.”* (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).

Como aspectos que podrían robustecer esta herramienta, se sugiere la incorporación de instrucciones, notas o comentarios explicativos con recomendaciones para completar correctamente el formato del presupuesto. Por otra parte, se podrían complementar ciertas secciones para destacar qué recursos del presupuesto serán

cubiertos por el fondo al cual se está aplicando, y cuáles recursos podrían ser cubiertos por la OSC postulante como co-financiación, para así darle más solidez a la propuesta de proyecto antes de su envío a las organizaciones cooperantes. Estas sugerencias son visibles en comentarios como los siguientes:

*“Como recomendación para mejorarlo, podría ser útil agregarle "notas" o "comentarios" en ciertas secciones del documento, para saber cómo llenarlo mejor o brindar tips para facilitar su llenado. Creo que su aporte no va tan ligado al potencial de impacto del programa, pero sí al uso eficiente y eficaz de los recursos programáticos que se solicitan.”* (Director de Desarrollo, Fundación Enseña Ecuador).

*“Sería interesante agregar o proponer secciones con recomendaciones para explicar qué partes del proyecto son co-financiadas por la misma OSC, y cuáles específicamente serán financiadas por el nuevo donante al que se está aplicando (es decir, cómo hacer evidente los costos compartidos, para que el presupuesto presentado sea más atractivo a las organizaciones internacionales).”* (Director de Educación en VVOB, Ecuador).

*“Sugeriría detallar instrucciones claras de descargo para evitar confusiones con la audiencia objetivo.”* (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).

#### **Retroalimentación del recurso 4: Buscador de financiamiento**

Finalmente, el cuarto recurso de la caja de herramientas es el *Buscador de Financiamiento*, de la plataforma Innpectia (2024). Esta plataforma permite la búsqueda de fuentes de financiamiento para proyectos sociales, tanto de fuentes privadas como de la cooperación internacional. La plataforma cuenta con una versión gratuita y con versiones que requieren de membresía y pago, de acuerdo con el tipo de beneficios a los que se espera acceder para la búsqueda.

De los recursos propuestos en BOOZT, este fue el que obtuvo puntajes más bajos

en los criterios OCDE sugeridos para su retroalimentación. Los puntajes más altos correspondieron a los criterios de pertinencia (con un puntaje promedio de 3.33) y de potencial de sostenibilidad (con un puntaje promedio de 3.00). Mientras que los criterios de eficacia (2.67), potencial de impacto (2.67) y eficiencia (2.33) obtuvieron los puntajes más bajos respecto al resto del toolkit.

Existe un claro interés en las plataformas que facilitan la búsqueda de fuentes de financiamiento, particularmente aquellas provenientes de la cooperación internacional, para proyectos sociales ejecutados por las OSCs. Si bien existen varias opciones de plataforma, los gestores de programas sociales expresan preferencia por aquellas de uso intuitivo, como se puede notar en los siguientes fragmentos:

*“Es importante contar con una plataforma para buscar fuentes de financiamiento, lo cual convierte esta herramienta en un recurso fundamental en la guía.”* (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).

*“La plataforma de Innpactia suena muy interesante para identificar oportunidades de financiamiento para diversos programas sociales. El tutorial parece mostrar que la plataforma es intuitiva y de fácil uso.”* (Director de Desarrollo, Fundación Enseña Ecuador).

Sin embargo, la plataforma Innpactia propuesta en el toolkit refleja ciertas características que podrían afectar a que las OSCs la acepten como un recurso ideal y óptimo para su búsqueda de financiamiento. Por un lado, existen diferencias notables entre los beneficios de una cuenta gratuita y los de una cuenta pagada. Si bien algunas OSCs de mediano o gran tamaño y capacidad de levantamiento de fondos podrían costearla, el pago de una membresía sí podría representar una barrera de acceso para aquellas OSCs pequeñas o en estado de emprendimiento social temprano, tal como se refleja en los siguientes comentarios:

*“Mi calificación se remite a la versión gratuita únicamente de la plataforma, que muestra muchas limitaciones. El costo anual es alto comparada*

*con otras plataformas que ofrecen servicios similares y con mejor experiencia de usuario.” (Director de Desarrollo, Fundación Enseña Ecuador).*

*“Nótese por otro lado los pasos que se tienen que seguir, o el tutorial que está en YouTube. Desde el punto de vista de una persona que llega a la guía, tal vez sería mejor contar con un paso a paso más detallado, para evitar confusiones o pérdida de motivación. Tal vez se pueda generar una sesión con Innpactia para, en taller práctico, ir solventando dudas y no sobrecargar el correo de dudas.” (Asistente de Programas en ChildFund, Ecuador).*

*“Parece que una limitante sería el precio de las membresías, ya que ciertas convocatorias o actividades sólo están disponibles para usuarios de ciertos planes que requieren pago. Entonces, para OSCs medianas y con presupuesto designado a actividades de fundraising y desarrollo comercial, funcionaría muy bien. Pero para OSCs más pequeñas que recién inician, podría no ser tan eficiente ni orientada a la sostenibilidad de su uso en el largo plazo.” (Director de Desarrollo, Fundación Enseña Ecuador).*

## Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión, existen varios factores que afectan a las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para involucrar activamente a sus comunidades beneficiarias en la generación de propuestas de proyectos, y en el uso de evidencia participativa generada con estas comunidades; y estos impiden que muchas de sus propuestas de financiamiento para proyectos sociales con cooperación internacional realmente respondan a las necesidades identificadas en los territorios de implementación.

De acuerdo con los hallazgos identificados en la indagación preliminar (Momento 2) del proyecto realizado, la brecha que existe entre la generación de evidencia participativa con las comunidades y su inclusión en las propuestas de proyectos con financiamiento internacional es, en gran medida, no intencional. Aspectos como las características de cada convocatoria de financiamiento para proyectos, las capacidades reales y potenciales de cada organización de la sociedad civil, y sus recursos existentes para realizar monitoreo efectivo de evidencias en territorio inciden fuertemente en que esta brecha siga existiendo. Por ello, se identificó que el fortalecimiento de las capacidades de las OSCs es fundamental para contribuir a la reducción de esta brecha. En ese sentido, la propuesta de *BOOZT: Kit de Impacto para Líderes Sociales* aspira a contribuir a este proceso de fortalecimiento de capacidades locales.

Con base en los procesos participativos para identificar las necesidades de líderes sociales de OSCs, diseñar el toolkit y retroalimentarlo desde la experiencia de personas con liderazgo de proyectos sociales, se puede concluir que la propuesta del toolkit puede ser un aporte relevante para promover el impacto social desde el tercer sector. Por un lado, la adaptación de los criterios OCDE permitió valorar integralmente el potencial de cada recurso del toolkit, en función de su pertinencia, eficacia, eficiencia, potencial de impacto y de sostenibilidad a largo plazo. Y, por otra parte, la perspectiva de los líderes sociales entrevistados y de aquellos a quienes se les solicitó su retroalimentación fue importante para garantizar que exista una mirada al toolkit desde la experiencia de sus potenciales usuarios.

Si bien el proceso de Design Thinking realizado a lo largo de este proyecto ha permitido generar un prototipo de caja de herramientas basado en las necesidades y

realidades que enfrentan los líderes de proyectos sociales de las OSCs en Ecuador, es necesario realizar acciones adicionales para evaluar el potencial real que *BOOZT: Kit de Impacto para Líderes Sociales* puede llegar a tener para que la efectividad de la cooperación internacional en intervenciones sociales sea más sostenible y pertinente. En ese sentido, se han identificado recomendaciones y áreas de oportunidad para continuar el trabajo realizado hasta este punto del proyecto aplicado.

### **Recomendaciones sobre el toolkit y adaptaciones finales**

A partir de la experiencia de creación y retroalimentación de este toolkit, se han identificado varias recomendaciones a considerar para maximizar su potencial como herramienta para líderes sociales de OSCs en Ecuador.

Como primera recomendación, es necesario seguir promoviendo el fortalecimiento de capacidades de las diferentes OSCs que trabajan en proyectos sociales. Sin embargo, esta promoción debe garantizar aspectos de diversidad, equidad e inclusión. Entre estos aspectos, se recomienda asegurar el uso del idioma español (y, de ser posible, con adaptaciones a lenguas indígenas, en el caso de recursos a utilizarse con pueblos y nacionalidades); y utilizar expresiones sencillas y lenguaje de fácil comprensión. Asimismo, garantizar que las metodologías participativas propuestas en cada recurso sean contextualizadas y flexibles, para que sus facilitadores puedan implementarlas con diversas comunidades en el país.

Por otra parte, es necesario que se incluyan no sólo las voces y perspectivas de las OSCs y de los cooperantes para la identificación de necesidades de fortalecimiento de capacidades. Sería interesante incluir las perspectivas de sus comunidades objetivo en estos procesos de diagnóstico, e incluso en la retroalimentación del toolkit. En ese sentido, se sugiere identificar formas para validar y retroalimentar la implementación de las herramientas del toolkit, tanto desde las experiencias de facilitación de las OSCs implementadoras, como desde la perspectiva de las comunidades participantes de dichos espacios.

Adicionalmente, se recomienda levantar evidencia cuantitativa que permita monitorear la eficiencia de los recursos propuestos en los toolkits, y medir su aporte en la

generación de propuestas de financiamiento de proyectos basadas en evidencia participativa y comunitaria. Para ello, se sugiere que las OSCs que implementen el toolkit puedan ir construyendo sus propias líneas base con datos relacionados a involucramiento comunitario en los talleres de co-creación de proyectos, o realizar diagnósticos territoriales en sus comunidades para identificar factores que motiven y promuevan el involucramiento de sus integrantes en el co-diseño de proyectos sociales.

Otra recomendación fundamental es difundir y promover tanto este toolkit como sus herramientas. Este insumo, si bien es una versión piloto retroalimentada con usuarios a pequeña escala, puede servir para el fortalecimiento de las capacidades de muchas otras OSCs que diseñan y desarrollan proyectos sociales en comunidades vulnerables del Ecuador. Por ello, su difusión a nivel de organizaciones de la sociedad civil, cooperantes internacionales, y con redes profesionales de líderes sociales podrían permitir una mayor retroalimentación del toolkit, e incluso la generación e intercambio de nuevas cajas de herramientas.

Con base a las recomendaciones finales generadas a la caja de herramientas BOOZT, se incluyeron adaptaciones al producto “Guía para Diseño de Concepto”. Tomando en cuenta el perfil de participantes se realizó la creación de un resumen de este documento y una focalización a una “Guía de Diseño de Propuestas”. La razón de este cambio se debe a que se busca expandir la posibilidad de uso de este instrumento para más organizaciones y también en la medida en que la nota de concepto es un resumen que asumía que las organizaciones sociales ya contaban con las capacidades instaladas para generar una propuesta de proyecto en su conjunto. Por esta razón se ha reducido la guía de un total de 60 páginas en inglés a un documento de menos de 10 páginas en español en el cuál se redacta la información de forma más ágil buscando ser más eficientes en la herramienta.

Para culminar, el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil es un aspecto fundamental para apoyar al desarrollo integral de las sociedades. En la intersección entre la filosofía, la política y la economía, es evidente que el Estado tiene una obligación social de velar por los derechos de sus ciudadanos, y de garantizar que cada persona tenga acceso a salud, educación y a una calidad de vida digna. Ante los retos económicos, políticos, ambientales y sociales que enfrenta el mundo, y más

específicamente Ecuador, el rol de las OSCs gana mucha relevancia al ser un apoyo para suplir aquellas necesidades de la población que el Estado aún tiene dificultades para satisfacer. Por otro lado, los proyectos sociales con impacto social medible y pertinente pueden generar evidencia e incluso escalar a nivel de políticas públicas, permitiendo un mayor impacto en el largo plazo; por lo cual, fortalecer las capacidades de las OSCs puede contribuir también al fortalecimiento de las capacidades del Estado en el largo plazo.

## Bibliografía:

- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2018). ¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo? Sitio web. Tomado de: <https://www.gob.mx/amexcid/>
- Alvarez, S., Douthwaite, B., Thiele, G., Mackay, R., Córdoba, D., & Tehelen, K. (2010). Participatory impact pathways analysis: a practical method for project planning and evaluation. *Development in Practice*, 20(8), 946-958.
- Appe, S., & Schnable, A. (2021). Don't reinvent the wheel: Possibilities for and limits to building capacity of grassroots international NGOs. In *Citizen Aid and Everyday Humanitarianism* (pp. 64-81). Routledge.
- Asamblea Constituyente del Ecuador (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Tribunal Constitucional del Ecuador. Registro oficial Nro, 449, 79-93.
- Boylston, S. (2019). *Designing with society: A capabilities approach to design, systems thinking and social innovation*. Routledge.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
- Carrera, O. I., Delgado, M. A., Castro, J. C., & Vargas, V. P. (2023). Los tributos del Ecuador y su participación en el presupuesto general del estado. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 69-79.
- CEPAL (2015). Financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Un análisis estratégico desde los países de renta media. Naciones Unidas (pp.23 - 50). Santiago, Chile.
- CIVICUS (2019). Understanding the resourcing landscape for small and informal civil society groups in the global south. Challenges, trends and behaviors identified through a comparative analysis of gray literature.
- Cultura-Hombre-Sociedad (CUHSO), vol. 28, No. 1, Temuco, Catholic University of Temuco.
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter?. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124.
- Chisholm, Linda, et al. "(PDF) Are Bottom-Up Approaches in Development More Effective than Top-Down Approaches?" ResearchGate, 2020, [https://www.researchgate.net/publication/343483442\\_Are\\_Bottom-](https://www.researchgate.net/publication/343483442_Are_Bottom-)

Up\_Approaches\_in\_Development\_More\_Effective\_than\_Top-Down\_Approaches. Accessed 18 January 2024

- Frigerio, M. & Rivera, C. (2020). Modelos alternativos de financiamiento para el desarrollo y el rol de las organizaciones de la sociedad civil. Quito: Grupo FARO.
- Gortaire-Morejón, B.; Matute, A.; Romero, V.; y Tinajero, J.P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 72: 205-228.
- Hayter, E. (2024). Evidence-use funding in 2024: What to watch. On Think Tanks (OTT). <https://onthinktanks.org/articles/evidence-use-funding-in-2024-what-to-watch/>
- HCA II Ecorys. “HCA rethinks grant-making approach to put adolescents at the centre of project design.” Healthy Cities for Adolescents, 21 December 2023, <https://healthy-cities.org/hca-rethinks-grant-making-approach-to-put-adolescents-at-the-centre-of-project-design/>. Accessed 18 January 2024.
- Hodgson, J., & Pond, A. (2018). How Community Philanthropy Shifts Power. Candid Learning for Funders. Retrieved April 14, 2024, from [https://learningforfunders.candid.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/Community\\_Philanthropy\\_paper.pdf](https://learningforfunders.candid.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/Community_Philanthropy_paper.pdf)
- Ibach, J; Matrínez-Donoso, V; Suárez-Guayasamín, M y Vallejo, M.F. (2023). Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador: Actores éticos y competentes. FARO: Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2024). Indicadores de Pobreza y Desigualdad en Ecuador. Reporte semestral 2023. Tomado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2009). *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. World Bank Publications.
- Lind, N. (2019). A development of the human development index. *Social Indicators Research*, 146(3), 409-423.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1653531
- Newcomer, K., Baradei, L. E., & Garcia, S. (2013). Expectations and capacity of performance measurement in NGOs in the development context. *Public Administration and Development*, 33(1), 62-79.

- Nikkhah, H. A., & Redzuan, M. R. B. (2010). The role of NGOs in promoting empowerment for sustainable community development. *Journal of Human Ecology*, 30(2), 85-92.
- Ninson, E. A. (2018). Evaluating community development projects using the OECD evaluation criteria. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 14(30), 37-45.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2021). Mejores Criterios para una Mejor Evaluación: Definiciones revisadas de los criterios para una mejor evaluación y principios para su utilización. Manual.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2024). Informe sobre Desarrollo Humano 2023-24: Salir del Estancamiento: Reimaginar la cooperación en un mundo polarizado. Nueva York.
- Roldán, A. (2018), “Sociedad civil en América Latina: una conversación con el Dr. Alberto J. Olvera”,
- Santana de Lima, E., Preece, C., Potter, K. et al. A community-based approach to identifying and prioritising young people’s mental health needs in their local communities. *Res Involv Engagem* 9, 104 (2023).
- Sasan, J. M. V. (2021). The Social Contract Theories of Thomas Hobbes and John Locke: Comparative Analysis.
- Sen, A. (1988). Chapter 1 The concept of development. *Handbook of Development Economics*, 9–26.
- Ulloa, C., Mancheno, D., Martínez, V. (2022). Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador. Diagnóstico de su situación actual. Quito: FARO
- Vera, C. y Perez Caldente E. (2015). El financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe. CEPAL, Serie Financiamiento para el desarrollo N° 257. ISSN 1564-4197.
- Weiland, S., Hickmann, T., Lederer, M., Marquardt, J., & Schwindenhammer, S. (2021). The 2030 agenda for sustainable development: transformative change through the sustainable development goals? *Politics and Governance*, 9(1), 90-95.
- World Bank (2024). Datos Abiertos: Net Official Development Assistance (ODA) Received in US dollars. Disponible en: <https://data.worldbank.org/>

**Anexo principal:**

**BOOZT: Kit de Impacto para Líderes Sociales**

Enlace para acceder al toolkit (versión corregida): [Hacer click aquí.](#)

# BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales

Este toolkit te propone cuatro herramientas básicas para líderes de organizaciones sociales que trabajan con fondos de la cooperación internacional en Ecuador.

## Guía de Co-diseño

Utiliza esta guía para aprender pasos a seguir para **co-diseñar un proyecto con la comunidad** a la que deseas impactar.

**Autor:** LAB XXI, HCA Ecuador (2022)



[Click Aquí](#)

## Diseño de Propuestas

Utiliza este formato para redactar una nota de concepto, un requisito esencial para transformar tus ideas en un proyecto aterrizado para financiar.

**Autor:** HelpAge International (2021)



[Click Aquí](#)

## Formato de Presupuesto

Es esencial cuantificar el costo de cualquier proyecto. Utiliza este formato para presupuestar tu intervención de forma ágil y eficaz.

**Autor:** Adaptado de (ECORYS, 2024)



[Click Aquí](#)

## Buscador de financiamiento

Diseñar un proyecto es esencial pero también lo es encontrar el financista adecuado. Utiliza esta plataforma para encontrar fondos para tu intervención.

**Autor:** Plataforma Innpactia (2024)



[Click Aquí](#)

*Versión retroalimentada  
Actualizada: 17/Mayo/2024*

**Compilado por:**  
Mateo Tobar  
Miguel Herrera

## **Anexos complementarios:**

### **Anexo 1.- Acceso a minutas y transcripciones de entrevistas exploratorias**

#### Socios Implementadores:

**Nombre Organización:** Educación para Compartir (EpC)  
**Entrevista a:** Paola Ponciano, Directora País.  
**Tipo de insumo:** Video y audio de entrevista  
**Fecha:** 01 marzo 2024  
**Enlace:** [Disponible aquí.](#)

**Nombre Organización:** Fundación Enseña Ecuador  
**Entrevista a:** Alexander Jiménez, Director de Monitoreo y Evaluación.  
**Tipo de insumo:** Video y audio de entrevista  
**Fecha:** 01 marzo 2024  
**Enlace:** [Disponible aquí.](#)

#### Socios Cooperantes:

**Nombre Organización:** Organización Internacional de Migraciones (OIM)  
**Entrevista a:** Líder Pilar, OIM Operations  
**Tipo de insumo:** Minuta de entrevista  
**Fecha:** 02 marzo 2024

¿Cómo diseña un proyecto actualmente?

¿Cómo es la relación con el beneficiario final?

El proceso de diseño depende mucho del proceso de financiamiento al que se está aplicando, usualmente los programas que se implementan en OIM dependen del pilar con el que se está trabajando. Para los procesos de financiamiento con fondos de gobiernos como Estados Unidos usualmente el proceso de aplicación va concatenado con los requerimientos específicos del país y se tiene una limitante sobre lo que es factible y no financiar. El nivel de vinculación de beneficiarios en este proceso de diseño del programa es muy limitado.

En contraste, con financiamiento con donantes que cuentan con fondos más flexibles, el proceso de vinculación de beneficiarios finales resulta más sencillo. Por ejemplo, existen fondos - como uno con el Gobierno de Suiza - que contemplan la posibilidad de tener recursos para ejecutar un proceso de “inception” esta etapa permite acotar las necesidades del programa a los requerimientos de la población beneficiaria. De igual forma, este proceso permite entender verdaderamente si el planteamiento de una solución en específico solucionaría el problema de la población (usuario final) o no. El formato da más flexibilidad aunque también presenta un reto importante al momento de no crear falsas expectativas con la población al momento de levantar sus necesidades.

**Nombre Organización:** Ecorys Consulting Services UK  
**Artículo de entrevista:** Ignacio Barrenzuela  
**Tipo de insumo:** Minuta de entrevista  
**Fecha:** 28 febrero 2024

¿Cómo diseña un proyecto actualmente?

¿Cómo es la relación con el beneficiario final?

En esta entrevista, exploramos enfoques innovadores para diseñar proyectos de desarrollo, centrándonos particularmente en la evolución de las estrategias de concesión de subvenciones dentro del programa Ciudades Saludables para Adolescentes Fase II (HCA-II).

Sarah McMillan, la Líder de Equipo de HCA-II, destaca el cambio del programa hacia la priorización de la participación activa de los adolescentes en la conformación del paisaje urbano para apoyar su salud y bienestar. Ella enfatiza el reconocimiento de que los métodos tradicionales de concesión de subvenciones a menudo no logran involucrar verdaderamente a los adolescentes en el diseño de proyectos. Para abordar esta brecha, el programa introdujo la fase de evaluación de necesidades y co-diseño (NACD), un enfoque novedoso que proporciona financiamiento inicial para que los adolescentes co-creen intervenciones de proyectos junto con los actores de la ciudad.

Mateo Tobar, Director de Alianzas y Desarrollo de Negocios en Lab XXI, el laboratorio de innovación ecuatoriano que lidera la prueba del proceso NACD, comparte información sobre las metodologías de investigación-acción participativa empleadas en Riobamba y Quevedo. Destaca el valor de los medios creativos como canciones de hip-hop y murales para empoderar a los adolescentes a expresar abiertamente sus necesidades y aspiraciones para sus ciudades. Laura Ostos, Coordinadora de Proyectos de HCA-II en LAB XXI, amplía sobre los resultados de la fase NACD, particularmente el proyecto "Levanta tu Voz" dirigido a fomentar espacios seguros, saludables e interculturales para adolescentes en Ecuador.

A medida que el Equipo Global de HCA-II considera replicar el enfoque NACD en futuras subvenciones, enfatiza el compromiso del programa con el aprendizaje continuo y la adaptación para servir mejor a sus principios y el impacto deseado. En resumen, esta entrevista destaca el potencial transformador de metodologías de diseño innovadoras para fomentar la participación significativa de los jóvenes y resultados sostenibles de desarrollo.

## Anexo 2.- Guía de entrevistas exploratorias realizadas

Áreas de interés para indagar				
Usuarios	Status Actual	Match necesidades	Reto	Impacto Deseado vs Real
OSC	<p>¿Cómo diseñar un proyecto actualmente?</p> <p>¿Cómo construye relaciones con el donante?</p>	<p>¿Cómo plasma las necesidades de la población en su diseño?</p> <p>¿Cree que los proyectos que diseña se ajustan a lo que la necesidad requiere y quiere?</p>	<p>¿Qué retos existen al momento de diseñar un proyecto de impacto social?</p>	<p>¿Qué implicaciones tiene el no incluir al beneficiario final desde el diseño?</p> <p>¿Cómo percibe la sostenibilidad de sus acciones a mediano plazo?</p>
Cooperante	<p>¿Cómo financia un proyecto actualmente?</p> <p>¿Cuáles son los "musts" para financiar un proyecto?</p>	<p>¿Cómo define sus prioridades de fondeo?</p> <p>¿En qué medida participa el beneficiario final?</p> <p>¿Cuáles son sus expectativas sobre la inclusión de la población beneficiaria en el diseño del proyecto que fondea?</p>	<p>¿Qué retos existen al momento de diseñar un proyecto de impacto social?</p>	<p>¿Qué implicaciones tiene el no incluir al beneficiario final desde el diseño?</p> <p>¿Cómo percibe la sostenibilidad de sus acciones a mediano plazo?</p>
Jóvenes	<p>¿Cómo te vinculas a un proyecto?</p> <p>¿Qué beneficio ganas al participar de un proyecto?</p>	<p>¿Crees que este proyecto cubre tus necesidades?</p> <p>¿Te preguntaron qué necesitas?</p>	<p>¿Qué retos existen al momento de que no te pregunten nada antes de implementar un proyecto?</p>	<p>¿Crees que este proyecto tendrá impacto a mediano plazo? ¿Tu vida cambió por esto?</p>

### Anexo 3.- Rúbrica de retroalimentación del toolkit con organizaciones sociales

Componente	Pregunta de retroalimentación	Parámetros de retroalimentación			
		Nulo	Bajo	Medio	Alto
<b>Pertinencia</b>	<p>¿Qué importancia tiene esta herramienta para conectar las necesidades del grupo objetivo con las del donante y del implementador?</p> <p>¿En qué medida hay una coincidencia con sus necesidades e intereses?</p>	<p>La herramienta me permitió identificar ciertos datos, información o evidencia, sobre las necesidades o problemas de nuestras comunidades beneficiarias, pero con casi nula participación de estas; o es muy difícil de aplicar en nuestro contexto social.</p>	<p>La herramienta me permitió identificar ciertos datos, información o evidencia sobre las necesidades o problemas de nuestras comunidades beneficiarias, aunque con poca participación de estas.</p>	<p>La herramienta me permitió identificar ciertos datos, información o evidencia (existente o por levantar) sobre las necesidades o problemas de nuestras comunidades beneficiarias.</p>	<p>La herramienta me permitió identificar, de forma ágil y práctica, datos, información o evidencia (existente o por levantar) sobre las necesidades o problemas que nuestras comunidades beneficiarias enfrentan y desean atender.</p>

<p><b>Eficacia</b></p>	<p>¿Hasta qué punto la herramienta facilita que el programa social se base en objetivos realistas y factibles?</p>	<p>La herramienta no fue tan relevante para establecer objetivos para nuestro programa, o no considero que los objetivos generados con esta herramienta son lo suficientemente realistas y factibles para abordar los problemas que enfrentan nuestras comunidades beneficiarias.</p>	<p>La herramienta me permitió establecer objetivos para nuestro programa, aunque necesito más información para confirmar si estos son claros, medibles y/o realistas para nuestro contexto comunitario.</p>	<p>La herramienta me permitió establecer objetivos claros para nuestro programa, y considero que estos podrían ser realistas y factibles para abordar los problemas comunitarios, aunque necesito más información para confirmarlo.</p>	<p>La herramienta me permitió establecer objetivos claros y medibles para nuestro programa, y considero que estos son realistas y factibles para abordar los problemas que enfrentan nuestras comunidades beneficiarias.</p>
<p><b>Eficiencia</b></p>	<p>¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo) con los que contamos nos permiten aplicar esta herramienta antes de redactar la propuesta al donante?</p>	<p>La herramienta es difícil de aplicar en mi contexto, considerando el tamaño de mi equipo de trabajo, las capacidades operativas de nuestra organización y los recursos con los que contamos.</p>	<p>La herramienta no es tan fácil de aplicar en mi contexto, considerando el tamaño de mi equipo de trabajo, las capacidades operativas de nuestra organización y los recursos con los que contamos..</p>	<p>La herramienta es fácil de aplicar en mi contexto, aunque requirió cierto apoyo extra y trabajo adicional, considerando el tamaño de mi equipo de trabajo, las capacidades operativas de nuestra organización y los recursos con los que contamos.</p>	<p>La herramienta es muy fácil de aplicar en mi contexto, considerando el tamaño de mi equipo de trabajo, las capacidades operativas de nuestra organización y los recursos con los que contamos.</p>

<p><b>Impacto</b></p>	<p>¿En qué medida la aplicación de esta herramienta puede contribuir a maximizar el impacto potencial del programa en las comunidades objetivo?</p>	<p>La herramienta no fue muy útil para identificar el potencial de impacto que nuestro programa podría tener en nuestras comunidades en el largo plazo.</p>	<p>La herramienta me permitió pensar en el potencial de impacto que nuestro programa podría tener en nuestras comunidades en el largo plazo, aunque por sí sola, no fue suficiente para proponer o identificar acciones que permitan lograr dicho impacto.</p>	<p>La herramienta me permitió pensar en el potencial de impacto que nuestro programa podría tener en nuestras comunidades en el largo plazo, aunque aún no nos queda claro qué acciones podríamos proponer para lograr transformaciones significativas a nivel comunitario.</p>	<p>La herramienta me permitió identificar el potencial de impacto que nuestro programa podría tener en nuestras comunidades en el largo plazo: y/o a identificar acciones relevantes para lograr transformaciones significativas a nivel comunitario.</p>
<p><b>Sostenibilidad</b></p>	<p>¿En qué medida el uso de esta herramienta puede contribuir a que el programa social pueda ser sostenible a largo plazo?</p>	<p>La herramienta no me fue útil para identificar, de forma participativa con nuestras comunidades, estrategias e ideas para que los beneficios de nuestro programa puedan perdurar en el tiempo y ser liderados por integrantes de las comunidades</p>	<p>La herramienta me permitió identificar, sin participación de las comunidades, algunas ideas para que los beneficios de nuestro programa puedan perdurar en el tiempo y ser liderados por integrantes de las comunidades</p>	<p>La herramienta me permitió identificar, aunque no necesariamente de forma participativa con nuestras comunidades, algunas estrategias e ideas para que los beneficios de nuestro programa puedan perdurar en el tiempo y ser liderados por integrantes de las comunidades</p>	<p>La herramienta me permitió identificar, de forma participativa con nuestras comunidades, estrategias e ideas para que los beneficios de nuestro programa puedan perdurar en el tiempo y ser liderados por integrantes de las comunidades</p>

#### **Anexo 4.- Versión piloto de BOOZT: Caja de herramientas para líderes sociales**

Enlace para acceder al toolkit (versión piloto antes de retroalimentación):

[Hacer click aquí.](#)

**Anexo 5.- Formulario de retroalimentación del toolkit con gestores de programas sociales**

Enlace para acceder al formulario de retroalimentación:

[Hacer click aquí.](#)

# Retroalimentación del toolkit BOOZT (versión piloto)

¡Hola! Muchas gracias por aceptar apoyarnos con tu retroalimentación sobre **BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales**. El toolkit **BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales** es una propuesta piloto de herramientas básicas para líderes de organizaciones sociales que trabajan con fondos de la cooperación internacional en Ecuador.

Tus observaciones y sugerencias nos son de gran utilidad para optimizar este recurso, en miras a apoyar el crecimiento de organizaciones sociales en Ecuador. Por favor, revisa las cuatro herramientas del toolkit y completa este formulario para retroalimentarlas, respondiendo a las preguntas propuestas.

Versión piloto del toolkit aquí: [BOOZT: Kit de Impacto para líderes sociales \(versión piloto\)](#)

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

## Datos generales sobre la persona retroalimentadora del toolkit

En esta sección, nos gustaría pedirte información básica sobre tu rol actual y experiencia en programas sociales

1. Indícanos por favor tu nombre

---

2. Organización social en la que trabajas

---

3. Tu rol actual en esta organización \*

---

## Recurso 1: Guía de co-diseño participativo de proyectos

Esta guía te permitirá aprender pasos a seguir para **co-diseñar un proyecto con la comunidad** a la que deseas impactar. Puedes acceder a este recurso [a través de este enlace](#).

**Autor:** LAB XXI, Proyecto HCA Ecuador (2022)

Para retroalimentar este recurso, por favor responde a las siguientes preguntas:

### 4. Pertinencia de la herramienta: \*

**¿Qué importancia tiene esta herramienta para conectar las necesidades del grupo objetivo con las del donante y del implementador?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

Nulo     Alto

### 5. Eficacia de la herramienta: \*

**¿Hasta qué punto la herramienta facilita que el programa social se base en objetivos realistas y factibles?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

Nulo     Alto

**6. Eficiencia de la herramienta:** \*

**¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo) con los que contamos nos permiten aplicar esta herramienta antes de redactar la propuesta al donante?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

---

Nulo     Alto

---

**7. Potencial de impacto de la herramienta:** \*

**¿En qué medida la aplicación de esta herramienta puede contribuir a maximizar el impacto potencial del programa en las comunidades objetivo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

---

Nulo     Alto

---

**8. Potencial de sostenibilidad de la herramienta:** \*

**¿En qué medida el uso de esta herramienta puede contribuir a que el programa social pueda ser sostenible a largo plazo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

---

Nulo     Alto

---

9. Por favor, indícanos por aquí tus comentarios y sugerencias para mejorar este recurso:

---

---

---

---

---

## Recurso 2: Diseño de notas conceptuales

Utiliza este formato para redactar una nota de concepto (denominada usualmente en inglés como *concept note*), un requisito esencial para transformar tus ideas en un proyecto aterrizado para financiar. Puedes acceder a una versión completa (en inglés) a este recurso [a través de este enlace](#), y a una adaptación resumida en español **a través de este enlace**.

**Autor:** HelpAge International (2021)

Para retroalimentar este recurso, por favor responde a las siguientes preguntas:

10. **Pertinencia de la herramienta:** \*  
**¿Qué importancia tiene esta herramienta para conectar las necesidades del grupo objetivo con las del donante y del implementador?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

Nulo     Alto

**11. Eficacia de la herramienta:** \*

**¿Hasta qué punto la herramienta facilita que el programa social se base en objetivos realistas y factibles?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

---

Nulo     Alto

**12. Eficiencia de la herramienta:** \*

**¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo) con los que contamos nos permiten aplicar esta herramienta antes de redactar la propuesta al donante?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

---

Nulo     Alto

**13. Potencial de impacto de la herramienta:** \*

**¿En qué medida la aplicación de esta herramienta puede contribuir a maximizar el impacto potencial del programa en las comunidades objetivo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

---

Nulo     Alto

14. **Potencial de sostenibilidad de la herramienta:** \*

**¿En qué medida el uso de esta herramienta puede contribuir a que el programa social pueda ser sostenible a largo plazo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

Nulo     Alto

## 15. Por favor, indícanos por aquí tus comentarios y sugerencias para mejorar este recurso:

---

**Recurso 3: Formato de presupuesto para proyectos sociales**

Es esencial cuantificar el costo de cualquier proyecto. Utiliza este formato para presupuestar tu intervención de forma ágil y eficaz. Puedes acceder a este recurso [a través de este enlace](#).

**Autor:** Mateo Tobar, 2023.

Para retroalimentar este recurso, por favor responde a las siguientes preguntas:

16. **Pertinencia de la herramienta:** \*

**¿Qué importancia tiene esta herramienta para conectar las necesidades del grupo objetivo con las del donante y del implementador?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

Nulo     Alto

**17. Eficacia de la herramienta:** \*

**¿Hasta qué punto la herramienta facilita que el programa social se base en objetivos realistas y factibles?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

---

Nulo     Alto

**18. Eficiencia de la herramienta:** \*

**¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo) con los que contamos nos permiten aplicar esta herramienta antes de redactar la propuesta al donante?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

---

Nulo     Alto

**19. Potencial de impacto de la herramienta:** \*

**¿En qué medida la aplicación de esta herramienta puede contribuir a maximizar el impacto potencial del programa en las comunidades objetivo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

---

Nulo     Alto

20. **Potencial de sostenibilidad de la herramienta:** \*

**¿En qué medida el uso de esta herramienta puede contribuir a que el programa social pueda ser sostenible a largo plazo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

---

Nulo     Alto

---

## 21. Por favor, indícanos por aquí tus comentarios y sugerencias para mejorar este recurso:

---

**Recurso 4: Buscador de financiamiento para proyectos sociales**

Diseñar un proyecto es esencial pero también lo es encontrar el financista adecuado. Utiliza esta plataforma para encontrar fondos para tu intervención. Puedes acceder a este recurso [a través de este enlace](#); o también ver el tutorial para comprender cómo funciona la herramienta [en este enlace](#).

**Autor:** Plataforma Innpactia (2024)

Para retroalimentar este recurso, por favor responde a las siguientes preguntas:

22. **Pertinencia de la herramienta:** \*

**¿Qué importancia tiene esta herramienta para conectar las necesidades del grupo objetivo con las del donante y del implementador?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

---

Nulo     Alto

---

23. **Eficacia de la herramienta:**

\*

**¿Hasta qué punto la herramienta facilita que el programa social se base en objetivos realistas y factibles?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

Nulo     Alto

24. **Eficiencia de la herramienta:**

\*

**¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo) con los que contamos nos permiten aplicar esta herramienta antes de redactar la propuesta al donante?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

Nulo     Alto

25. **Potencial de impacto de la herramienta:**

\*

**¿En qué medida la aplicación de esta herramienta puede contribuir a maximizar el impacto potencial del programa en las comunidades objetivo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4

Nulo     Alto

26. **Potencial de sostenibilidad de la herramienta:** \*

**¿En qué medida el uso de esta herramienta puede contribuir a que el programa social pueda ser sostenible a largo plazo?**

Selecciona la mejor opción entre 1 (Nulo) y 4 (Alto), desde tu experiencia y opinión como persona gestora de programas sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4

Nulo     Alto

## 27. Por favor, indícanos por aquí tus comentarios y sugerencias para mejorar este recurso:

---

¡Muchas gracias por tu retroalimentación!

Nos es de gran ayuda contar con tu retroalimentación crítica y objetiva sobre las herramientas de este toolkit. Vamos a tomar en cuenta tus recomendaciones para fortalecer esta versión piloto, y así poder contar con una versión mejorada y lista para apoyar las acciones de las organizaciones sociales en el país.

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## **Anexo 6.- Base de datos con retroalimentación del toolkit por parte de gestores de programas sociales**

Enlace para acceder a la base de datos con retroalimentación:

[Hacer click aquí.](#)