

Fortalecimiento del proceso
de monitoreo de proyectos de
desarrollo en las Organizaciones
No Gubernamentales de
El Salvador

Roxana Elizabeth Mayén Ruano

FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE MONITOREO DE PROYECTOS DE DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR

Roxana Elizabeth Mayén Ruano

RESUMEN

El monitoreo de los proyectos, a pesar de ser una de las últimas etapas que se llevan a cabo en la gestión del ciclo de proyectos, es necesario para verificar y mejorar los resultados obtenidos; por lo que el presente artículo menciona la importancia que debe tener el monitoreo de los proyectos de desarrollo en las diferentes ONG de El Salvador. Para abonar a la investigación, se presentan diversos puntos donde se aborda el monitoreo como fase importante en la finalización de los proyectos y como una herramienta decisiva para obtener aprendizajes valiosos. En ese sentido, se ha realizado una investigación documental basada en materiales bibliográficos que brindan una perspectiva teórica del proceso, así como la revisión de las páginas web de diferentes ONGs de El Salvador con el fin de tener datos sobre cuántas de ellas implementan esta fase.

PALABRAS CLAVE: Monitoreo - aprendizaje - proyectos de desarrollo - ONG - El Salvador.

STRENGTHENING THE MONITORING PROCESS OF DEVELOPMENT PROJECTS IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN EL SALVADOR

Roxana Elizabeth Mayén Ruano

ABSTRACT

Project monitoring, despite being one of the last stages in the Project Cycle Management, is necessary to verify and improve the results obtained; therefore, this article establishes the importance of monitoring development projects in different NGOs in El Salvador. To support the research, several points are presented where monitoring is addressed as an important phase in the completion of projects and as a decisive tool to obtain valuable lessons. In this sense, documentary research has been carried out based on bibliographic materials that provide a theoretical perspective of the process, as well as the review of the web pages of different NGOs in El Salvador to have data on how many of them implement this phase.

KEYWORDS: Monitoring - learning - developing projects - NGO - El Salvador.

Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador

Roxana Elizabeth Mayén Ruano¹

Introducción

El ciclo de vida de los proyectos de desarrollo permite observar y monitorear de manera directa los procesos que se están llevando a cabo durante toda la intervención ya que se habla desde la identificación de la problemática hasta llegar al monitoreo y evaluación que permiten cerrar el ciclo, dejando como concluido un proyecto o programa que beneficia a cierta cantidad de personas meta en cierta área de intervención dentro del país.

Cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto son diferentes y se entrelazan entre sí para poder tener una completa armonía siguiendo la misma línea de base para cumplir con los objetivos propuestos. Sin embargo, aunque todo el ciclo de proyecto se considera importante porque es el que lleva la línea de lo que se debe de hacer a continuación para asegurar la finalización completa el proyecto, algunas organizaciones tienen dificultades para mostrar el desempeño que han tenido en sus proyectos por diferentes razones que varían de acuerdo con la realidad en la que se ve envuelta la entidad ejecutora y los

¹ Profesional de Relaciones Internacionales con especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL) en la Universidad de El Salvador.

términos en los que se ha negociado y aceptado el proyecto.

Una de las fases que suele dejarse de lado, ya sea porque no existe presupuesto suficiente, la organización es pequeña o porque al ser de las últimas fases del ciclo no es tan necesaria como las primeras, es la etapa del monitoreo.

Por ello, es importante conocer las bases teóricas sobre el monitoreo, qué es lo que conlleva y cuáles son los procesos y productos que se derivan de ella; así como la importancia y relevancia que tiene para afinar ciertos procesos y actividades que se necesiten cambiar para beneficio directo del proyecto y la población meta a la que va dirigida la intervención.

Finalmente, el presente documento muestra una investigación documental realizada a diferentes sitios web de ONGs salvadoreñas con la finalidad de revisar si se contempla el monitoreo dentro del esquema de sus proyectos, o como paso importante en los mismos que realizan o han realizado como institución.

Este artículo trata, entonces, de conocer más sobre el monitoreo, su importancia, cómo puede ser de gran apoyo para la toma de decisiones presentes o futuras que se tengan que hacer con respecto a las actividades previamente planeadas para la consecución de los objetivos, y cómo podrá ayudar a la organización para las futuras intervenciones que se deseen llevar a cabo o que en ese momento se estén ejecutando y deban tomar decisiones precisas.

I. Marco teórico

1.1. Sobre el Monitoreo de proyectos de desarrollo

El proceso de monitoreo de proyectos y la evaluación de estos se suele confundir como un mismo conjunto de pasos que se tienen que seguir o cumplir, sin embargo, estos dos conceptos son diferentes ya que cada uno tiene su propio proceso y propósito.

Mientras que el *monitoreo*² destaca la recolección continua y sistemática de los datos obtenidos para observar el progreso del proyecto; la *evaluación*³ se enfoca en el usuario ya que busca en la sistematización del diseño, la implementación y resultados de un proyecto que se encuentre en curso o finalizado.

Otra definición que ayudará a identificar estos procesos es que el *Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) es una herramienta fundamental para el seguimiento de resultados de un proyecto y para medir su nivel de avance en contraste con las metas planeadas. Asimismo, contribuye al proceso de aprendizaje institucional ya que permite evaluar qué prácticas/ actividades tuvieron buenos resultados/ fueron efectivas y cuáles no, y determinar cómo mejorar estas últimas.*⁴

Es decir que, entre mejor se vayan monitoreando los proyectos y llevando un constante seguimiento de todas las actividades y datos que se proporcionen, el aprendizaje institucional se aplicará mejor a los futuros proyectos o programas de las organizaciones (sean estos enfocados o no en la misma área de trabajo), ya que analiza el panorama completo y verifica si las metas planteadas han sido cumplidas en su totalidad, parcialmente o si no se ha llegado a la meta esperada y planteada en la identificación de la intervención.

*El monitoreo del rendimiento del proyecto es una función continua que implica la recogida y el análisis de datos a lo largo de la vida de un proyecto. La información y el aprendizaje obtenidos de las actividades de seguimiento se utilizan para hacer ajustes durante el ciclo de vida del proyecto.*⁵

Además de la definición y los objetivos que persigue las fases mencionadas, estas también se pueden diferenciar a partir de las preguntas que se hagan dentro de momentos específicos durante la ejecución del proyecto.

2 Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 11, <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

3 *Ibid.*

4 Proyecto METAS, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*, (2014), <http://ongaprende.edc.org/me/>

5 International Rescue Committee, *Guide to Design, Monitoring and Evaluation*, (2005), 5, <https://fddocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>, Traducción propia.

Cuadro 1. Preguntas de monitoreo versus preguntas de evaluación

Áreas de interés	Preguntas de monitoreo	Preguntas de evaluación
Cobertura del proyecto	¿Cuántas personas o comunidades se alcanzaron?	¿El proyecto está llegando (o alcanzará) a aquellos con mayor necesidad? Sí/no, ¿por qué no?
Proceso del proyecto	¿Se completaron las actividades del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto?	¿Invirtió el proyecto de manera efectiva y apropiada el tiempo y presupuesto para llevar a cabo las actividades?
Resultados del proyecto	¿Tuvo éxito el proyecto en cuanto al logro de las metas establecidas para los resultados previstos?	¿Cómo han variado los resultados alcanzados para los diferentes grupos dentro del área objetivo?

Fuente: Elaboración propia a partir de MEAL DPro (2019, p. 11)

Así como se ha presentado en el cuadro, aun siendo las mismas áreas de interés y momentos similares del proyecto, ya que estas preguntas y áreas están presentes desde el inicio, a mitad del proyecto o en su finalización, no significa que ambas respondan a la misma pregunta o tipo de información que se busca con las preguntas que se hagan.

De la misma forma, las responsabilidades, la frecuencia, propósito y el uso de los datos en cada uno de estos procesos van a variar debido a que el objetivo de estas dos, como se ha mencionado antes, es diferente a pesar de existir dentro del mismo proyecto.

El monitoreo facilita la evaluación, pero la evaluación también utiliza nuevos datos recolectados y diferentes marcos de análisis.⁶

⁶ UNDP, *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluations for Development Results*, 7, <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>, Traducción propia.

Cuadro 2. Comparación del propósito y del proceso de monitoreo y evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Propósito	Seguimiento de insumos, actividades y avance hacia el logro de los resultados e impactos acordados.	Una evaluación sistemática y objetiva del mérito, valor o beneficio de un proyecto en curso o completado.
Frecuencia	Regular y continua durante la implementación del proyecto.	Eventos periódicos y puntuales durante y, si el financiamiento lo permite, después de la implementación del proyecto.
Responsabilidad	Los miembros del equipo de proyecto realizan las actividades.	Las actividades suelen ser dirigidas externamente, aunque deben implicar la participación activa del personal del proyecto.
Uso de los datos	Brindan información para la toma de decisiones oportunas y la acción correctiva a corto plazo en apoyo a la gestión adaptativa.	Identifica posibles correcciones de rumbo. Contribuye al aprendizaje organizacional a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de MEAL DPro (2019, p. 11)

Ambos procesos difieren en las diferentes variables que se han presentado y, aun así, ambas van estrechamente vinculadas dentro del marco global que establece el proyecto o programa sin importar el área de aplicabilidad e intervención.

Estas preguntas que se deben tener en cuenta al momento de una evaluación intermedia pueden generar sugerencias de cambio en la realización de las actividades, por lo tanto, es importante, aparte de conocer cuáles han sido esas recomendaciones, saber cómo implementarlas a los modelos lógicos y sin perder de vista el objetivo final planteado. Considerando que la evaluación intermedia puede generar sugerencias, es importante también saber cómo las actividades del monitoreo pueden mejorarse para así poder corregir ciertas falencias que pueda tener el proyecto.

Se afirma que ambas van de la mano debido a que los datos recolectados que los modelos lógicos creados contienen y el orden de estos dan la pauta

para poder responder de forma precisa todas las interrogantes que se tengan al momento de la evaluación, tomando como base justamente todos los datos que se han recolectado durante lo que se lleva de ejecutado el proyecto. Ahora bien, la evaluación también puede aportar al monitoreo y ayudar en la recolección de datos.

Dependiendo del tipo de evaluación que se destine a hacer, ya sea inicial o intermedia, provee nuevos datos haciendo que el proceso se retroalimente para poder modificar a tiempo las cosas que se pueden mejorar o que se tienen que cambiar para una mejor eficiencia del proyecto. De la misma forma, con los nuevos datos recolectados, se pueden tomar decisiones que ayuden a subsanar las falencias que está teniendo la ejecución y así no correr con imprevistos o riesgos que sean muy graves para la intervención.

Ambas fases van ligadas entre ellas ya que, una con la otra, logran complementarse como un buen equipo o como los mismos engranajes del reloj, ambos trabajando con diferentes metas, pero con el mismo objetivo en común: el éxito del proyecto. Es por ello que ambas son indispensables y son importantes para mantener una base sólida y completa de todo lo que se necesita saber.

Aclarada la diferencia entre ambas fases, hay que centrar la atención en la fase del monitoreo. Como se ha mencionado antes, es aquí donde todos los modelos lógicos comenzarán a ser contrastados y llenados de tal forma que, al final, quede registro de todas las decisiones tomadas y de cada uno de los instrumentos que sirvieron para la recolección de datos necesarios para evaluar el desempeño general del proyecto.

Cada uno de esos modelos lógicos (marco lógico, marco de resultados y teoría del cambio) comienza a formar parte de la realidad ya que el proyecto está siendo llevado al plano físico y despegándose del documento para crear el cambio real que se necesita, esto se debe a las actividades que han sido planeadas con anterioridad para seguir una lógica de intervención que sea congruente con los cambios que se quieren lograr. Es gracias a estos modelos previamente

contemplados y a las actividades debidamente planificadas y estructuradas que se puede tener un conjunto de instrumentos (encuestas, entrevistas, grupos focales, etc.) que faciliten la recolección de datos desde el punto de los beneficiarios del proyecto, así como del equipo encargado del proyecto.

Son justamente todos estos instrumentos los que ayudan a clasificar toda la información necesaria y relevante para monitorear y verificar cada uno de los procesos que, hasta el momento de su implementación, han acontecido.

Hay que suponer que se envía una encuesta para ser contestada por una cierta cantidad de personas en una comunidad, esa encuesta, al regresar, ya contiene datos específicos que ayudarán a la mejora de los procesos que aún hacen falta por ejecutar o para una próxima intervención. Todos esos datos van a ser transformados en gráficas o informes que contendrán los datos duros depurados y clasificados en orden para una mejor comprensión de estos y que a la vez tengan sentido al momento de la socialización de los hallazgos con el donante, con la misma organización y también con los beneficiarios del proyecto.

Para finalizar este apartado de diferenciación, se puede decir a manera de resumen que *los datos de monitoreo y evaluación siempre deben utilizarse para brindar información para las decisiones de gestión que, a su vez, promueven la rendición de cuentas y el aprendizaje.*⁷

1.2. Importancia del monitoreo en los proyectos de desarrollo

Con lo establecido anteriormente, se va teniendo una idea más clara del concepto de monitoreo y todo lo que representa en sí mismo y los datos que brinda, pero ¿cuál es la importancia que tiene este proceso para los proyectos de desarrollo?

⁷ Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 12, <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

Al ser el monitoreo la fase donde se recolectan datos que funcionan como base para la evaluación y para el crecimiento y conocimiento de la organización ejecutora, hace que las decisiones que se tomen sean prontas y precisas para la situación que lo amerita; esto se refiere a dos escenarios: 1) cuando existe una evaluación intermedia, 2) para dar una base a la organización para futuros proyectos en los que vayan a tomar parte.

1.2.1. Cuando existe una evaluación intermedia

*Los programas y proyectos con un fuerte componente de monitoreo y evaluación tienden a mantenerse actualizados. Adicional a ello, usualmente los problemas son encontrados antes, haciendo que se reduzcan importantes sobrecostos o retrasos más adelante.*⁸

Este escenario ya se ha mencionado con antelación, y es que, cuando hay una retroalimentación o *feedback* de las actividades, datos de cronograma, presupuesto e instrumentos realizados a la población o al equipo de proyectos, se pueden identificar diferentes situaciones, ya sean favorables o no.

El problema aquí no es si son beneficiosas o pueden poner en riesgo cierta parte o toda la intervención, sino que esos datos recolectados sirven para poder hacer un análisis crítico y temprano de todas las actividades que se han ejecutado y así llegar a una pronta solución de los inconvenientes que puedan existir.

Si los datos que se arrojan son positivos, entonces se toma nota de lo que se está haciendo bien y de lo que se puede mejorar aún más para llevar a un estado óptimo o mejor el proyecto en su totalidad; pero si los datos no son tan buenos como se esperaba, entonces se deben de tomar decisiones prontas y precisas para mejorar en las siguientes etapas o actividades planificadas.

Cada una de las evaluaciones que se realicen deben de contener criterios mínimos que deben cumplir y establecerse previamente para poder observar

⁸ UNDP, *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluations for Development Results*, 7, <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>, Traducción propia.

cuál ha sido el avance del proyecto y en qué términos se encuentra la evaluación. Estos criterios son los establecidos previamente por el CAD de la OCDE, los cuales son: *pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad*.⁹

Si una organización no ha planificado una evaluación intermedia, ¿se puede saber si el proyecto está bien encaminado para lograr los objetivos planteados? Por supuesto que no.

Se pueden hacer consultas periódicas a los diferentes modelos lógicos que el equipo MEAL tiene, en las cuales se darán a conocer datos que serán preliminares sin hacer una evaluación en toda regla y sin que sea igual de costosa. Estos datos preliminares, al no ser los datos finales obtenidos, pueden dar una guía de cómo se puede orientar el manejo de los recursos y la realización de las actividades para que sea más eficiente y eficaz.

Además de eso, siempre es bueno aclarar que no todas las organizaciones trabajan al mismo ritmo y que los proyectos o programas no tienen tampoco las mismas actividades ni los mismos tiempos y ritmos de trabajo, por lo que cada una de las organizaciones junto a su equipo de MEAL serán los que decidan cuándo será pertinente hacer estas pequeñas evaluaciones de rendimiento internas.

También es importante recordar que cada organización y cada donante o cooperante trabaja de forma diferente y varían con cada uno de los proyectos que se manejan, crean, financian y ejecutan, por lo tanto, el no tener o haber contemplado una evaluación intermedia o ex-ante, no significa que no se sabrá cuándo el proyecto necesite una retroalimentación para su mejora.

Esta retroalimentación se puede llevar a cabo con una observación o control más directo y constante en todas las actividades que conlleva el proyecto y, aunque no se puedan tener datos duros y directos para analizar, las reuniones con el equipo de proyecto ayudan a tener el panorama claro de

⁹ Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo (2010), 9, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

cómo se está ejecutando la intervención, si hay algún problema que pueda convertirse en riesgo o si todo va correctamente y la población está recibiendo de la mejor manera el proyecto y sus actividades. Eso sí, las reuniones deben de ser constantes y completamente transparentes, ya que si alguna de estas variables falla, no se podrán tomar medidas preventivas de acuerdo con las necesidades que vayan a presentarse o se estén presentando.

1.2.2. Para dar una base a la organización para futuros proyectos

¿El monitoreo sólo va a mostrar datos para mejorar el proyecto que se esté ejecutando o para el que se requiera en ese momento? No es así.

Las organizaciones deben de tener un flujo de retroalimentación continuo y transparente, así como con las reuniones del equipo de proyecto. El equipo MEAL debe de mantener una base de retroalimentación con la organización que ayude a mejorar los futuros procesos que se vayan a implementar y que vayan a ser necesarios en algún momento.

A esa retroalimentación que queda dentro de la organización se le llaman *lecciones aprendidas* y *buenas prácticas*. Estas dos ayudan a solidificar los conocimientos que la organización ya posee y a contrastarlas con los nuevos datos y conocimientos que se han adquirido a partir de las nuevas experiencias adquiridas por los proyectos que se están implementando actualmente o los que han llegado a su fin.

Los datos que presentan de acuerdo con los instrumentos utilizados para medir el avance del proyecto o verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, sirven como lección para futuras experiencias de ejecución de proyectos. Esto ayudará a saber cuándo es necesario tomar decisiones asertivas, llamar a reuniones, crear informes o modificar ciertos procesos o actividades para poder alcanzar la meta que se ha propuesto.

1.3. Recolección y uso de datos en el monitoreo

Para recoger los datos es necesario que el equipo de MEAL genere un *plan de gestión de desempeño*,¹⁰ en esta tabla se incluirá la forma de recolección de datos y la forma en que estos serán utilizados por el equipo y la organización.

Esta tabla de desempeño va a variar en tiempos de recolección, ya que depende de la planificación que se tenga del proyecto, y en el tipo de datos que se quieran obtener para así lograr satisfacer la precisión de la información que tienen todos los grupos involucrados e interesados en el proyecto.

Los datos recolectados van a cumplir con la finalidad de realizar los informes necesarios como los avance o satisfacción, o incluso una evaluación intermedia para verificar el cumplimiento de los objetivos; pero esta no es la única finalidad y uso que tienen este tipo de datos. Al ser información recolectada con cuidado para tener una verificación objetiva del cambio en la realidad, también estos mismos datos pueden utilizarse para el beneficio de la misma organización o los equipos que trabajan directamente con el proyecto en cuestión.

Al realizar este tipo de informes, hay dos grupos a los cuales les será beneficiario y provechoso el conocer estos datos. El primero es, y con mucha claridad, la población que está siendo intervenida, ya que ven de manera numérica el avance progresivo que están teniendo debido al proyecto; el segundo grupo está integrado por las organizaciones ya que son estos datos los que los ayudan a tomar decisiones eficientes y eficaces durante las reuniones que se hagan con el equipo de MEAL.

Lo anterior conlleva a otra mejora institucional que es la mejora de la comunicación entre los diferentes grupos y sectores de la organización, ya sean estos participantes o no en la ejecución del proyecto involucrado en el caso de que la organización tenga varios proyectos ejecutándose al mismo tiempo, ya

10 Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 51, <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

que se mantiene un flujo constante de retroalimentación. Esto también invita a la organización a obtener aprendizaje institucional que les servirá durante la implementación de proyectos futuros, es precisamente de este último punto que se hablará en el siguiente apartado.

1.4. Monitoreo, lecciones aprendidas y buenas prácticas

La Organización Mundial del Trabajo en su Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, define las buenas prácticas como *modelos de experiencias positivas sacadas de varias intervenciones y programas similares de lucha contra ciertos tipos de trabajo infantil*.¹¹

Estas experiencias son tomadas y documentadas según el protocolo que deba de seguirse de acuerdo con la organización de procedencia, este protocolo debe de llevar una metodología coherente y que tome la totalidad de la lección para así obtener un crecimiento y fortalecimiento institucional que dará más confianza a las entidades donantes o cooperantes para depositar los fondos necesarios e invertir en los proyectos que deseen ejecutar.

Las buenas prácticas son basadas en las diferentes experiencias que se tienen al evaluar proyectos o programas, destacando los puntos fuertes y débiles que pueden afectar o ayudar en la puesta en marcha del proyecto. Estas prácticas siempre suelen aportar algo nuevo a las organizaciones o al equipo que esté directamente relacionado con el proyecto.

Tampoco se puede dejar de lado que estas prácticas van a estar en constante cambio o evolución. Así como la realidad de las sociedades cambia constantemente, no se puede evitar que las lecciones aprendidas por el equipo o la institución vayan cambiando y adaptándose a los nuevos retos y oportunidades que se presenten; por lo tanto, la organización debe de mantener activa la metodología de recolección de información pertinente que ayude a

11 Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil de la Organización Mundial del Trabajo, *Buenas prácticas y lecciones aprendidas*, <https://www.ilo.org/ipecc/programme/Designandevaluation/Goodpractices/lang-es/index.htm>

su crecimiento.

Entonces, una buena práctica es, en pocas palabras, una lección aprendida ya institucionalizada; es decir que aquello nuevo que dejó cierta experiencia, la organización la ha hecho parte de sí para poder mejorar la gestión de los proyectos a cargo generando mejores resultados en el tiempo requerido.

Por tanto, las lecciones aprendidas van a ser definidas como una *contribución esencial al fortalecimiento de los conocimientos basados en lo que funciona y lo que no funciona*.¹² Estas lecciones son un resultado que se muestra después de las evaluaciones que se realizan y de otras iniciativas que la organización ha tomado y realizado a partir de otras experiencias o proyectos similares o diferentes que ha tenido a su cargo.

Pero ¿cómo se relaciona todo esto con el monitoreo? Esto es compatible ya que a partir de estas lecciones aprendidas y buenas prácticas es que el monitoreo puede aprovecharse mejor porque se buscará la optimización del proceso para obtener datos precisos y concisos e ir separando la información necesaria para verificar el alcance total del objetivo planteado en el proyecto.

Ahora bien, si no es la primera vez que se hace un monitoreo de los proyectos, pero sí lo es el querer tener un mapeo de lecciones aprendidas y buenas prácticas, también puede hacerse. La diferencia es que, en el primer caso, al tener este conjunto de aprendizajes previos, el monitoreo ya irá más enfocado; aunque eso no signifique que el monitoreo en el segundo caso saldrá mal, sino que no será una retroalimentación justo en el momento, pero que igual servirá para identificar que se está haciendo bien y qué se puede mejorar a partir de lo que se ha experimentado y aprendido antes.

El proceso de monitoreo también *contribuye al proceso de aprendizaje institucional ya que permite evaluar qué prácticas/ actividades tuvieron buenos resultados/ fueron efectivas y cuáles no, y determinar cómo mejorar estas últimas. De otro lado, la información recolectada no sólo es útil para fines de la gestión interna del*

12 *Ibíd.*

*proyecto, sino que también es una fuente de datos para dar cuenta de los resultados del proyecto a grupos de interés externo, tales como los donantes, participantes o socios de implementación.*¹³

Es como se mencionaba anteriormente, no sólo ayuda a controlar y verificar que se lleguen a los objetivos y metas esperadas y establecidas desde la formulación del proyecto, sino que también proporciona datos que son de utilidad para la misma organización, en este caso, información y datos que pueden ser utilizadas para atraer donantes o cooperantes mostrando el trabajo que se ha realizado y cómo la organización va evolucionando para mejorar sus procesos.

Esto no sólo alienta a un mejor trabajo dentro de la organización ya que hay comunicación entre todas las áreas que mantiene, sino que ayuda como un proceso de transparencia para la población (ya sea beneficiaria o no beneficiaria con cierto proyecto), mantiene a los donantes interesados en el trabajo de la organización y con las que tengan objetivos y valores similares.

Se debe recordar que los proyectos son considerados como documentos vivos que están en constante cambio y evolución dado que la realidad que se busca intervenir y mejorar nunca es estática; teniendo en cuenta esto, se puede afirmar que los *proyectos aprenden mediante*:¹⁴

- **Incentivar el aprendizaje:** enmarcando todo el trabajo del proyecto como una oportunidad de aprendizaje alentando, modelando y premiando el aprendizaje.
- **Fomentar un espíritu de curiosidad:** estableciendo un lugar de trabajo que respalde la formulación de preguntas, curiosidad y desafío de los supuestos bajo el espíritu de aprendizaje.

13 Proyecto METAS, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*, (2014), <http://ongaprende.edc.org/me/>

14 Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 13, <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

- **Incorporar procesos de aprendizaje:** incluyendo elementos de aprendizaje concretos, como son el uso de listas de verificación que impulsan este proceso y preguntas de aprendizaje en las agendas de las reuniones.
- **Promover una administración adaptativa:** analizando los datos de monitoreo y evaluación de manera rápida y frecuente, buscando activamente comprender los datos del proyecto y utilizando evidencias para brindar información para la toma de decisiones y para los ajustes al diseño, planificación e implementación del proyecto.
- **Compartir información:** utilizando el aprendizaje del proyecto para ofrecer información con respecto a las mejores prácticas organizacionales y sectoriales

II. Metodología de investigación

Así como se ha mencionado en párrafos anteriores, el monitoreo permite tener un portal de transparencia que los donantes o cooperantes puedan observar antes de decidir si trabajar con alguna organización. Uno de los principales y más importantes portales de transparencia que se revisa en primera instancia son las páginas o sitios web que las organizaciones manejan.

Por ello, es importante para las organizaciones el tener una página o sitio de consulta en el que se pueda visualizar de manera completa o sustancial los trabajos realizados, los valores, los objetivos y toda esa información necesaria para hacer una contraloría primaria antes de comenzar a crear alianzas formales.

Es debido a lo anterior que el objetivo de este estudio es conocer si las diferentes Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador cuentan o no con un sistema de monitoreo que les ayude a canalizar los datos necesarios durante y después de la ejecución de los proyectos de los que ellos son parte. Asimismo, se quiere llevar un control de las cosas que se están haciendo bien

con las que se desean mejorar o de las que se podrían prescindir por el bien de la consecución de los objetivos planteados y de los valores que la organización ostenta.

Es en ese sentido que se ha realizado una revisión de los sitios web con la información necesaria: historia fundacional, objetivos, valores, misión y visión, proyectos y programas ejecutados/ejecutándose, donantes o cooperantes, entre otros diferentes aspectos que son de interés general para poder conocer un poco sobre su trabajo y sus líneas de acción a partir del establecimiento de objetivos estratégicos y áreas de trabajo que varían para cada una de las organizaciones.

Por ello y para efectos de este estudio, se han identificado un total de 25 ONGs salvadoreñas a las cuales se les ha hecho un estudio minucioso de sus páginas web, manteniendo el propósito de obtener un pequeño panorama y aproximación de si se está aplicando o no el monitoreo dentro de las intervenciones que ya se han realizado. Estas organizaciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3: Sitios web consultados de ONGs salvadoreñas

N°	Organización No Gubernamental (ONG)	Sitio web	Fecha de consulta
1	ADES Santa Marta	www.adessantamarta.sv	27/09/2021
2	Asociación Nuevo Amanecer	anades.org	27/09/2021
3	Asociación Red Visión Juvenil	redvisionjuvenil.blogspot.com	27/09/2021
4	Asociación Salvadoreña para la Formación y Capacitación Integral Sostenible	asafoais.org	27/09/2021
5	Asociación Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES	www.unes.org.sv	28/09/2021
6	Colectivo Alejandría	www.colectivoalejandriaelsalvador.org	27/09/2021
7	Consejo Coordinador Nacional Indígena Salvadoreño - CCNIS	www.ccniselsalvador.org	5/10/2021
8	CESTA Amigos de la Tierra	cesta-foe.org.sv	27/09/2021
9	COMCAVIS Trans	https://comcavis.org.sv/	27/09/2021
10	CORDES	cordes.org.sv	28/09/2021

Nº	Organización No Gubernamental (ONG)	Sitio web	Fecha de consulta
11	CRISTOSAL	cristosal.org	4/10/2021
12	Fundación Catarsis	https://twitter.com/fcatarsis?lang=es	5/10/2021
13	Fundación de Apoyo Familiar - FUNDAFAM	fundafam.org.sv	4/10/2021
14	Fundación de Estudios de Aplicación del Derecho – FESPAD	www.fespad.org.sv	4/10/2021
15	Fundación Nacional para el Desarrollo – FUNDE	www.funde.org	4/10/2021
16	Fundación para el Desarrollo – FUNDESA	www.fundesa.com.sv	4/10/2021
17	Fundación Redentor	www.fundacionredentor.org	4/10/2021
18	Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima – FUNDASAL	fundasal.org.sv	5/10/2021
19	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo – REDES	redes.org.sv	5/10/2021
20	FUNDESO	www.fundesoelsalvador.org	5/10/2021
21	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social – FUSADES	fusades.org	5/10/2021
22	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Integral – FUSAI	www.fusai.org.sv	5/10/2021
23	Fundación Salvador del Mundo – FUSALMO	fusalmo.org	5/10/2021
24	Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz ORMUSA	ormusa.org	5/10/2021
25	SALVANATURA	www.salvanatura.org	5/10/2021

Fuente: Elaboración propia

III. Resultados

Según el diccionario de la Real Academia Española, una página web es un *documento electrónico que puede contener cualquier tipo de contenido (texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, etc.)*, desarrollado mediante un lenguaje de programación, generalmente el HTML, y que puede ser interpretado por un navegador.¹⁵

15 Diccionario Panhispánico de Español Jurídico, *Definición de página web*, <https://dpej.rae.es/lema/p%C3%A1gina-web>.

Esta página o sitio web permitirá mantener un informe que contiene información precisa y concisa de los trabajos o información necesaria que se busca para un determinado fin; es por ello es que se debe actualizar constantemente para tener información que sea pertinente y útil a lo largo del tiempo.

Para cualquier institución u organización, este tipo de documentos digitales es una herramienta importante que permite ver la actualidad de los trabajos que se realizan en las diferentes áreas de especialización de quien tiene el dominio. De la misma forma, es importante para una organización tener una página web para que se llegue a conocer, al menos de manera superficial, antes de considerar formar una alianza estratégica con algún donante o cooperante.

Teniendo en consideración lo que incluye el monitoreo de un proyecto, la importancia que tiene para la presentación de datos y la mejora institucional en cuanto a la ejecución de los proyectos adquiridos, así como mantener un sitio en internet que posea los datos necesarios y requeridos, el estudio identificó los siguientes hallazgos.

3.1. Páginas web

Se debe de reconocer que las páginas o sitios web son vistos como un portal de transparencia en las que se puede visualizar el trabajo que estas organizaciones hacen antes de comenzar a crear alianzas. Por ello, se debe recalcar la importancia que tiene el contar con una página web completa, es decir, que cuente con la información necesaria y los documentos pertinentes, y que sea de interfaz de fácil comprensión.

Dicho lo anterior, y según la investigación realizada, de las 25 Organizaciones No Gubernamentales consultadas, el 92 % de ellas contaba con una página web completa, en la cual se podía identificar documentos, redes sociales, noticias, apartados de misión, visión y valores organizacionales, así como la historia y evolución de la organización estudiada.

Es algo importante el recalcar que, la información que se ha seleccionado

en estas páginas web consultadas tiene los datos pertinentes que ayudan a comenzar a conocer sobre la organización de una forma general, así como a dar un panorama específico del área de especialización y los valores que buscan y así orientar los proyectos o programas de los cuales serán los ejecutores.

Si bien del 8 % restante, el 4 % tiene una página web funcional, no hay información necesaria o general que comenten la historia o los objetivos que persigue dicha organización. El otro 4% directamente no posee una página web que sirva como portal de transparencia, lo que dificulta empaparse sobre la organización, su trabajo y su compromiso con la sociedad salvadoreña.

Es preciso mencionar que ese 4 % que no posee una página web, cuenta con páginas de redes sociales por las cuales se puede mantener al tanto a la población de las actividades que realiza, sin embargo, al momento de consultarlas, se apreció que no compartían información de la fundación muy a pesar de que se invitaba a los usuarios de dichas redes que se mantuvieran al tanto de las actividades y funciones que tenían a disposición. Esto crea un gran contraste, ya que se invita a estar pendiente y a empaparse de sus trabajos y labores, pero no mostraban abiertamente el trabajo que realizaban.

3.2. Proyectos/programas ejecutados o en ejecución

Ahora bien, no solamente el tener un sitio web es suficiente para atraer la mirada de la población salvadoreña o de los cooperantes, sino que es necesario mantenerla nutrida con las actividades que se realizan constantemente en pro del desarrollo de El Salvador.

Para este apartado se encontró que el 76 % de estas ONGs salvadoreñas poseen un apartado de proyectos y programas en los que se describe de manera general de qué se trata o trató la intervención que ha realizado la organización, la población beneficiaria y el total de los beneficiarios; este último punto engloba a los beneficiarios totales que ha alcanzado la organización con cada uno de sus proyectos o programas, y también los desglosa por proyecto dentro de la

descripción que se hace de las actividades u objetivos que se llevaron a cabo.

Se tuvo un impase con el otro 24% ya que no se contaba con la información de los proyectos o programas de los que estuvo a cargo o los que se encuentra ejecutando. También cabe mencionar que en algunos casos se pudo apreciar un apartado específico para los proyectos, sin embargo, al querer ingresar y desplegar la información correspondiente, no funcionaba el botón o no aparecía la información completa, por lo tanto, no se pudo apreciar con mayor detalle el trabajo realizado.

3.3. Fase de monitoreo

Para este caso, fue bastante variada la respuesta encontrada en las páginas web. Aquí las organizaciones pueden dividirse por 3 aspectos: 1) poseen información explícita sobre la realización del monitoreo; 2) establecen implícitamente que se hace monitoreo; 3) no se menciona o no hay información.

En el primer caso, el 16 % de las páginas web consultadas poseen información explícita de su proceso de monitoreo, dándole al menos unas cuantas palabras o líneas demostrando lo importante que es dicho proceso y que se mantiene en consideración constantes durante y después de la ejecución de sus proyectos o programas.

Para el segundo caso, el 64 % de las organizaciones deja implícito el hecho de concretar una fase de monitoreo para los proyectos o programas ejecutados a su cargo. Al no aparecer explícita la información que se necesitaba, se tomó una mayor dedicación a leer cada uno de los apartados que se presentaban en el dominio digital de la organización, dando así el resultado.

Para el punto anterior, se tomaron los criterios de tener actualización constante de los proyectos realizados, información completa o pertinente de la ejecución de los proyectos o programas que mostraban en su sitio, y de si la organización estaba en constante cambio y mejora de sus procesos para así optimizar el trabajo y cada una de sus intervenciones.

Es en el último caso donde el 20 % de las organizaciones no poseen información sobre lo que anteriormente se detalló. Algunas de ellas no tenían la información suficiente para considerar que se encontrara de manera implícita la aplicación de una fase de monitoreo, mientras que otras directamente no brindaban la información mínima, no contaban con apartados que describieran su trabajo, o directamente no tenían sitio web al que referirse en donde se encontrara la información que se buscaba o que sirviera como portal de transparencia.

3.4. Lecciones aprendidas

Para este apartado, el 52 % de las organizaciones a las que les fueron consultadas sus páginas web, mencionaron que poseen un aprendizaje continuo y mejora de procesos internos para poder ofrecer y trabajar de la mejor manera.

Cabe resaltar igualmente, que la mayoría de las organizaciones se han mantenido dispuestas a crear un ambiente interno propicio que les permita absorber todo el aprendizaje necesario y socializarlo con los diferentes grupos dentro de la organización. Lo anterior permite que no solo la realidad de las personas beneficiarias cambie y se dirija hacia el desarrollo, sino que también la organización se vea beneficiada y fortalecida dentro de sus procesos internos.

Al hacer esto, las organizaciones mantienen una activa comunicación asertiva entre todos los niveles ya que dejan que todas las actividades y acciones que se realizan para la ejecución del proyecto les brinden una mejor perspectiva para afrontar los futuros retos o riesgos que se puedan presentar; esto, a su vez, los mantiene en un constante cambio positivo que les ayuda a comprender mejor y a trabajar eficiente e inteligentemente para una sociedad y realidad que está en continua evolución.

3.5. Teoría del cambio

La teoría del cambio es un modelo lógico que *muestran cómo sucederá el cambio deseado. (...) explica el cambio que el proyecto busca lograr, los pasos a través de los cuales ocurrirá y la forma en que se medirá.*¹⁶

Estos modelos lógicos siempre se mantienen para uso interno y, durante esta investigación, en ningún momento se consideró el poder encontrar una organización que tuviera una teoría del cambio global que es aplicada a todos los trabajos que realiza, ya que es la base que toman para poder trabajar en un proyecto o programa y así beneficiar a la población salvadoreña.

Durante la realización de este estudio, se logró encontrar que una de las organizaciones tenía esa teoría del cambio aplicada a toda la organización para poder mantenerse fiel a los valores y objetivos que persiguen, demostrando la forma en la que dicha organización trabaja.

Al ser solamente 1 organización de las 25 estudiadas, no llega a representar una mayoría o un dato significativo dentro de este artículo, sin embargo, nunca está de más incluir este aspecto ya que significa que la organización trata de mantener públicos los lineamientos que siguen al momento de realizar un proyecto/programa y lo serios que pueden llegar a ser en cuanto a ceñirse a los valores que practican.

16 Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 14, <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

Conclusión

Todas las fases que comprenden el ciclo de proyectos son importantes, por lo que se le debe de prestar la suma importancia a todas ellas para que el proyecto o programa que se quiera ejecutar o se esté ejecutando, lo haga de la manera óptima y se logren alcanzar todos los objetivos que se han planteado desde la fase de diseño.

El alcance de los resultados no solamente conlleva la realización de las actividades planeadas, llevar a tiempo un cronograma de actividades y cumplir con el presupuesto asignado para el proyecto, sino que también se tiene que cuidar que la realización de las actividades sea en beneficio de la población intervenida y que se mejore la realidad que se quiere intervenir y cambiar.

Lo que ha planteado el documento demuestra lo importante que es tener un sistema de monitoreo y es aún más importante el tenerlo fortalecido ya que este ayuda a obtener datos que contribuirán a mejorar los proyectos que se ejecuten y permitirá que las organizaciones crezcan a partir de sus experiencias.

Durante la investigación, se identificaron ONGs presentes en El Salvador que cuentan con información completa dentro de sus portales de transparencia (sitios web), entre las que se pueden mencionar, noticias, misión, visión y valores institucionales. Por otro lado, un porcentaje reducido carece de datos suficientes dentro de sus sitios que aporten una visión sobre los objetivos que se persiguen. Cabe también mencionar que, otras organizaciones no poseen un sitio web, lo que dificulta empaparse con su trabajo y su compromiso con la sociedad salvadoreña.

Está claro que, el diseño y ejecución del ciclo de proyectos es esencial para el correcto funcionamiento de las ONGs y su proyección ante el público, por lo que la inversión en este aspecto no debe ser tomada a la ligera, y debe respetarse cada una de sus fases para lograr un resultado deseado. Además, tomando en cuenta la evolución y renovación constante de la realidad, y del proyecto en sí.

Bibliografía

- » Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo (2010), 9, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>
- » Culligan, Mike y Leslie Sherif. Guía MEAL DPro. Versión 1. (2019). <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- » Diccionario Panhispánico de Español Jurídico. "Definición de página web". <https://dpej.rae.es/lema/p%C3%A1gina-web>
- » FUPROVI. Serie Fortalecimiento comunal: Monitoreo y Evaluación. Costa Rica. 2002. https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Serie_FC_Evaluacion_y_Monitoreo.pdf
- » Grassroots Collective. Monitoreo y Evaluación. <https://www.thegrassrootscollective.org/monitoring-evaluation-esp>
- » Hagens Clara, Dominique Morel, Alex Causton y Christina Way. "Guidance on Monitoring and Evaluation". <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/guidance-monitoring-and-evaluation>
- » IICA. Guía de Monitoreo y Evaluación de proyectos. Versión 1.2. 2012. <http://repiica.iica.int/docs/B3398e/B3398e.pdf>
- » International Rescue Committee. Guide to Design, Monitoring and Evaluation. (2005). <https://fdocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>
- » Mercy Corps. Design, Monitoring and Evaluation Guidebook. 2005. <https://www.pm4dev.com/resources/manuals-and-guidelines/119-dme-guidebook-mercy-corps/file.html>
- » Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil. "Buenas prácticas y lecciones aprendidas". Organización Mundial del Trabajo. <https://www.ilo.org/ipec/programme/Designandevaluation/Goodpractices/lang--es/index.htm>
- » Proyecto METAS. Monitoreo y Evaluación de Proyectos. (2014). <http://ongaprende.edc.org/me/>
- » TOP ONG. Módulo 7: Monitoreo y Evaluación de Proyectos. 2008. http://www.top.org.ar/mdc_papml/2008/M7_Monitoreo.pdf
- » UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluations for Development Results. <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>