


# Buenas prácticas en el aprendizaje organizacional aplicados por el Gobierno de El Salvador en el área de desarrollo y planificación institucional

---

## Good practices in organizational learning applied by the Government of El Salvador in the field of institutional development and planning

*Luis Alberto Salgado*  
(Universidad de El Salvador, El Salvador)  
 <https://orcid.org/0009-0008-1064-325X>  
Correspondencia: [salgadoluisalberto@gmail.com](mailto:salgadoluisalberto@gmail.com)



Recibido: 02-12-2023  
Aceptado: 07-02-2024

## **BUENAS PRÁCTICAS EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL APLICADOS POR EL GOBIERNO DE EL SALVADOR EN EL ÁREA DE DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

*Luis Alberto Salgado*

### **RESUMEN**

En el presente artículo se desarrollan los principales hallazgos realizados en el ámbito de planificación de proyectos de desarrollo gubernamental a partir de un análisis de casos referente al cuarto apartado de MEAL relacionado al aprendizaje. Por lo que el objetivo principal es contrastar las herramientas y buenas prácticas que la institución realiza y aplica en cada planificación de los proyectos de desarrollo que se ejecutan dentro de un área específica. Se realizaron tres entrevistas semiestructuradas en cada nivel jerárquico de la institución gubernamental, que se desempeñan en cada fase y donde coordinan la planificación estratégica y operativa del Ministerio; de igual manera se realizó una búsqueda bibliográfica para reforzar la teoría de los conceptos y triangular los datos obtenidos. Los resultados demuestran que dentro de la institución utilizan otras herramientas, técnicas y métodos para desarrollar los proyectos en cada una de sus fases y lograr los objetivos propuestos; sin embargo, también es importante resaltar los conceptos aplicados relacionados al cuarto apartado de MEAL referente al aprendizaje, las buenas prácticas y la dirección estratégica dentro de una entidad gubernamental. La incorporación del aprendizaje organizacional en la gestión de proyectos y programas de desarrollo dentro de la institución pública, está intrínsecamente relacionado a las fases específicas de MEAL en la aplicación de las diferentes metodologías estudiadas, ya que los conceptos relacionados al aprendizaje son aplicados en esta investigación científica en particular, por lo que se concluye su uso práctico en el presente caso de estudio.

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje organizacional - buenas prácticas - dirección estratégica - gestión adaptativa - planificación institucional

## **GOOD PRACTICES IN ORGANIZATIONAL LEARNING APPLIED BY THE GOVERNMENT OF EL SALVADOR IN THE FIELD OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND PLANNING**

*Luis Alberto Salgado*

### **ABSTRACT**

This article develops the main findings in the field of governmental development project planning based on a case analysis related to the fourth section of MEAL concerning learning. The main objective is to contrast the tools and best practices that the institution conducts and applies in each planning stage of the development projects executed within a specific area. Three semi-structured interviews were conducted at each hierarchical level of the governmental institution, which participate in each phase and coordinate the strategic and operational planning of the Ministry; likewise, a literature search was conducted to reinforce the theory of the concepts and triangulate the data obtained. The results show that within the institution, they use other tools, techniques, and methods to develop projects in each of their phases and achieve the proposed objectives; however, it is also important to highlight the applied concepts related to the fourth section of MEAL regarding learning, best practices, and strategic direction within a governmental entity. The incorporation of organizational learning in the management of projects and development programs within the public institution is intrinsically related to the specific phases of MEAL in the application of the different methodologies studied since the concepts related to learning are applied in this particular scientific research, so its practical use is concluded in the present case study.

**KEYWORDS:** organizational learning - good practices - strategic management - adaptive management - institutional planning

# Buenas prácticas en el aprendizaje organizacional aplicados por el Gobierno de El Salvador en el área de desarrollo y planificación institucional

*Luis Alberto Salgado<sup>1</sup>*  
*El Salvador*

## I. Introducción

Este artículo científico se centra en la exploración del concepto fundamental del aprendizaje organizacional, su importancia en la gestión estratégica de las instituciones públicas y cómo influyen en su capacidad de adaptación y desempeño en entornos cambiantes. Se explorará en detalle la importancia de la dirección estratégica en las organizaciones, examinando cómo se relaciona con los objetivos institucionales, así como su relación con la eficacia y la eficiencia. Se destaca la necesidad de una cultura de aprendizaje organizacional que fomente la participación activa de los equipos de trabajo, la colaboración y la confianza, así como la importancia de una formación continua y el apoyo organizacional para promover el aprendizaje en una institución pública. Además, se aborda la aplicación de buenas prácticas y de cómo pueden mejorar la planificación en los proyectos de desarrollo. De igual manera, se desarrolla la relevancia de la gestión adaptativa en situaciones caracterizados por la incertidumbre y el cambio. El artículo también aborda

---

1 Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador.



el modelo 4I, desarrollado por Crossan, como un marco conceptual esencial en el ámbito del aprendizaje organizacional. Los estudios relacionados a este tipo de investigaciones y estudios son relativamente escasas o extremadamente limitada, enfocándose sobre todo en organismos internacionales.

A través de un análisis de las fuentes bibliográficas y un enfoque metodológico que incluye entrevistas semiestructuradas; se analizará cómo las organizaciones aplican estos conceptos en la práctica y cómo contribuyen a alcanzar sus objetivos. Esta investigación busca arrojar luz sobre la importancia de los conceptos como el aprendizaje organizacional, las buenas prácticas y la dirección estratégica en la planificación de proyectos, identificando áreas donde se pueden mejorar las prácticas existentes y brindando un contexto valioso para futuros estudios de campo.

En consecuencia, los objetivos esperados que el estudio de la investigación cualitativa desempeña, es un papel fundamental en la validación y credibilidad de los hallazgos obtenidos en el ámbito científico. En este artículo, se explorarán minuciosamente los aspectos de confiabilidad y autenticidad en el contexto de un estudio cualitativo, que se centra en los funcionarios públicos de diversos niveles de la institución, donde cada uno con sus propias perspectivas únicas aportan información relevante sobre los conceptos de aprendizaje organizacional. Por otra parte, dentro de los hallazgos se encuentra una falta de cultura dentro de la entidad gubernamental, que promueva la reflexión intencional entre los equipos de trabajo mientras implementan sus actividades. Esta observación plantea la pregunta de cómo se puede mejorar la práctica del aprendizaje dentro de la institución. Este estudio también destaca la importancia que la institución otorga a la cultura del aprendizaje, que se manifiesta a través de instrumentos como El Plan de Capacitaciones Anuales, así como cursos y becas locales e internacionales.

Para finalizar, este artículo también se adentra en el uso de herramientas dentro de la institución, destacando el sistema de Cuadro de Mando Integral o Balance SCORECARD, como una metodología de planificación de la institución.

Aunque la institución no utiliza el sistema MEAL, se da por hecho el uso de herramientas y métodos tales como los análisis FODA y PESTEL. Este artículo proporciona una visión detallada de cómo la institución aborda el aprendizaje organizacional y cómo busca mejorar sus prácticas en este ámbito. Se infiere entonces que, aunque la institución no aplica o utiliza las herramientas del sistema MEAL en cualquiera de sus cuatro componentes; sí aplica los conceptos relacionados al cuarto apartado de MEAL relacionado al aprendizaje. Los hallazgos y las conclusiones que se presentan a lo largo del presente artículo tienen importantes aportaciones para la teoría y el desarrollo organizacional en este campo de estudio.

## II. ¿Qué se entiende por aprendizaje organizacional?

El objetivo principal de este apartado es contrastar el concepto de aprendizaje organizacional y buenas prácticas, que el sujeto de estudio aplica en cada planificación de los proyectos de desarrollo.

Conceptualmente, el proceso de aprendizaje organizacional (en lo adelante AO), *“implica generalmente una tensión entre asimilar nuevos aprendizajes llamados exploración y utilizar lo aprendido, llamado explotación”*.<sup>2</sup> Esta conceptualización destaca un hito importante en el AO, porque en esencia se refiere a la tensión que existe dentro de una organización entre dos enfoques complementarios, pero a menudo contrapuestos como lo son la exploración (que se refiere a la búsqueda activa de nuevos conocimientos) y la explotación (que se refiere al uso continuo y eficiente del conocimiento y las capacidades existentes de la organización).

La cultura del aprendizaje organizacional se destaca por la relación entre compartir conocimiento y resolver problemas prácticos, con una participación

---

2 Sandra Patricia Duarte Aponte y Delio Ignacio Castañeda Zapata, “A model of organizational learning in practice”, *Estudios Gerenciales*, vol. 29 n. 129 (2013): 440. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230026006>

activa y colaborativa de los equipos de trabajo que la conforman y con la comprensión que tienen sobre la misión, visión y estrategia de la entidad organizativa, respaldada por recursos físicos y tecnológicos disponibles para compartir conocimientos. Esto significa que la formación se produce al adquirir conocimientos y habilidades que contribuyen a lograr los objetivos propuestos en una entidad u organización;<sup>3</sup> de igual forma, la importancia de una cultura que fomente el aprendizaje, la formación continua y la mejora en su capacidad de resolver problemas y alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Por ejemplo, el modelo 4I, desarrollado por Crossan, es un marco conceptual esencial en el ámbito del AO. Este modelo se centra en cuatro componentes o procesos claves que impulsan el proceso de aprendizaje en una organización tales como: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. La intuición, por ejemplo es un proceso involuntario que ocurre en el individuo y es el inicio del aprendizaje; en el caso de la interpretación, se refiere a que el individuo comparte los aspectos de su aprendizaje de una forma consciente y a nivel grupal; luego, la integración se produce para transformar el entendimiento colectivo a nivel grupal y construir conexiones; por último, se lleva a cabo la institucionalización, que implica la incorporación del aprendizaje en todos los sistemas, estructuras, costumbres y las prácticas de la organización.<sup>4</sup>

En palabras de Crossan, *las reservas de aprendizaje residen dentro de cada nivel (individuo, grupo y organización) y comprenden las entradas y salidas de los procesos de aprendizaje. Por el contrario, los flujos de aprendizaje son los procesos a través del cual el aprendizaje pasa de un nivel a otro. El flujo de avance se mueve desde el individuo y grupo a la organización.*<sup>5</sup>

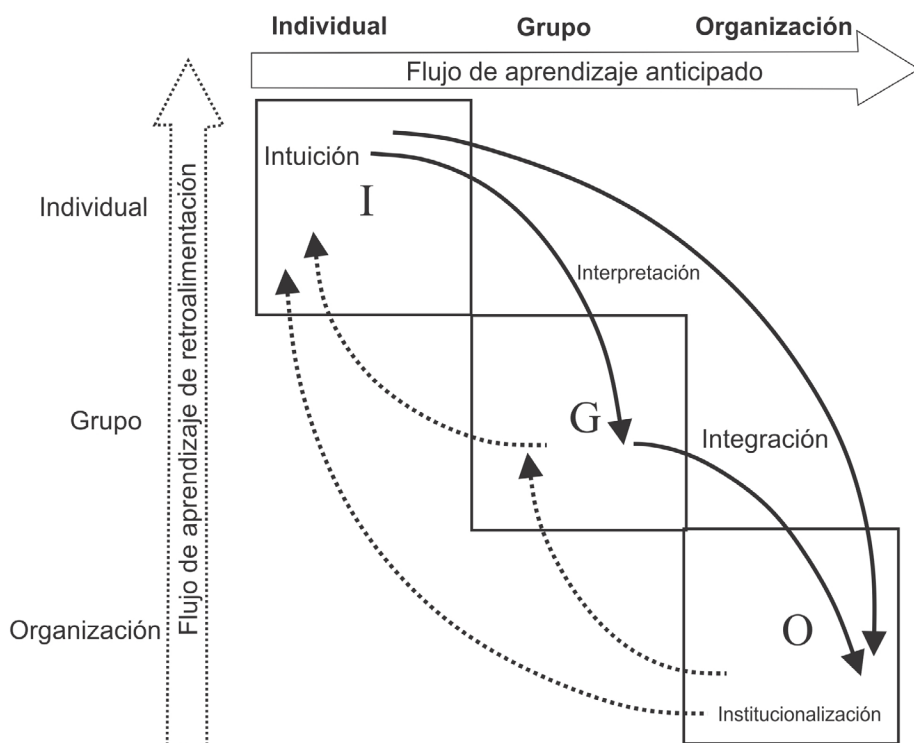
---

3 Wilson Muñoz Salazar, Luis Eyder Ortiz y Mario Fernando Espinosa Muñoz, "Aprendizaje Organizacional en el programa de Ingeniería de Sistemas como generador de conocimiento para la Fundación Universitaria de Popayán" (Tesis de maestría, Universidad Católica de Manizales, 2019), 37. <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/2658>

4 Dusya Vera y Mary Crossan, "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, vol. 29 n. 2, (2004): 225. <http://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>

5 *Ibíd.*

**Figura 1. Estructura 4I sobre el Aprendizaje Organizacional**



Fuente: adaptado de Dusya Vera y Mary Crossan, "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, vol. 29 n. 2, (2004): 225. <http://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>

Como se muestra en la Figura 1, tiene lugar en el ámbito individual, grupal y organizacional, cada uno de ellos formando a los demás. Estos tres niveles de aprendizaje están vinculados por cuatro factores sociales y psicológicos llamados "procesos": intuir, interpretar, integrar, e institucionalizar (4I). Dentro de estos procesos, la cognición afecta el comportamiento, y viceversa. Nótese la distinción, que se muestra entre stocks y flujos de aprendizaje dentro de una organización.

**Figura 2. Modelo estratégico de aprendizaje organizacional**



Fuente: María del Rocío Gómez Díaz, "Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal", *Pensamiento & Gestión*, n. 40 (2016): 23. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8803>

Siguiendo esta premisa, Gómez Díaz plantea en su estudio una propuesta empírica de un modelo estratégico de AO que abarca la experiencia, la innovación, las tecnologías de la información, la comunicación, la información y el conocimiento (Figura 2).<sup>6</sup>

## 2.1 La aplicación de las buenas prácticas en el aprendizaje organizacional

Parte del AO son las buenas prácticas; una buena práctica es un enfoque, método o proceso considerado más efectivo y eficiente que otros para alcanzar un objetivo específico en circunstancias dadas. Las mejores prácticas se derivan de la experiencia y se aplican para estandarizar procesos en la gestión de proyectos, abarcando pautas y estándares internacionales en general.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> María del Rocío Gómez Díaz, "Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal", *Pensamiento & Gestión*, n. 40 (2016): 23. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8803>

<sup>7</sup> Ilieș Liviu, Emil Crișan y Ioana Natalia Mureșan, "Best Practices in Project Management", *Revista de Management Comparat Internațional*, vol. 11 n. 1 (2010): 44. [https://www.rmci.ase.ro/ro/no11vol1/Vol11\\_No1\\_Article4.pdf](https://www.rmci.ase.ro/ro/no11vol1/Vol11_No1_Article4.pdf)



Por ende, al identificar buenas prácticas, se deben considerar los criterios tal como se detalla en el siguiente cuadro en donde se extraen los conceptos de las organizaciones internacionales que lo aplican.

**Tabla 1. Buenas prácticas del aprendizaje organizacional**

Organizaciones internacionales que aplican las buenas prácticas del AO				
Criterios		OIT	UNESCO	UNODC
AO	Buenas prácticas			
Es un proceso continuo	Efectividad	Organización Internacional del Trabajo	Instituto internacional de planificación de la educación (iipe-unesco)	Oficina de Naciones Unidas contra la droga y el delito
Observar y reflexionar sobre el trabajo	Eficiencia	Impulsa de la evaluación	Utiliza el seguimiento y la evaluación para ser eficaz y cumplir sus objetivos propuestos	Evaluaciones
Utilizar datos en la toma de decisiones <sup>8</sup>	Satisfacción de los usuarios	Generan lecciones aprendidas y buenas prácticas	ODS 4 <sup>9</sup>	Recomendaciones y lecciones aprendidas <sup>10</sup>
	Institucionalidad <sup>11</sup>	El aprendizaje de circuito único y doble circuito <sup>12</sup>		
Las instituciones luchan por aprender de su misma experiencia <sup>13</sup>				

Fuente: elaboración propia.

8 Teresa Derrick-Mills, *Using Implementation Science to Systematically Identify Opportunities for Learning and Improvement* (Washington D.C.: Urban Institute, 2020), 2. [https://www.urban.org/sites/default/files/publication/103265/using-implementation-science-to-systematically-identify-opportunities-for-learning-and-improvement\\_0.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/103265/using-implementation-science-to-systematically-identify-opportunities-for-learning-and-improvement_0.pdf)

9 Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, *IIEP Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy 2022-2025* (París: UNESCO-IIEP, 2023), 24. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384786>

10 Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (UNODC, United Nation Office on Drugs and Crime, Viena, 2018), 60. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

11 Organización Internacional del Trabajo, *Términos de Referencia para Evaluación de Medio Término Independiente Plan Nacional para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil y la Protección del Trabajo Adolescente en Argentina (2018-2022)* (Buenos Aires: OIM, 2021), 27. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--ilo-buenos\\_aires/documents/genericdocument/wcms\\_780879.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--ilo-buenos_aires/documents/genericdocument/wcms_780879.pdf)

12 International Labour Organization (ILO) *Dissemination of Lessons Learned and Emerging Good Practices*, (2020), 2. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_mas/--eval/documents/publication/wcms\\_746730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_mas/--eval/documents/publication/wcms_746730.pdf)

13 Anthony J. Reilly, *Three Approaches to Organizational Learning* (Estados Unidos: The Pfeiffer Library, 1998), 159. <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v16.pdf>

## 2.2 La importancia de la gestión adaptativa

Un enfoque de gestión adaptativa implica supervisar de forma constante los resultados y el impacto ambiental y social de un proyecto, además de mantener diálogo continuo con los principales interesados. Este enfoque incluye pasos como identificar aspectos clave a observar, seleccionar indicadores en consulta con interesados locales, definir las unidades de análisis, establecer la metodología de investigación para recopilar datos, establecer puntos de referencia y datos iniciales para medir el progreso, y compartir informes regulares y actualizaciones con el público. Esto permite evaluar si se han evitado o reducido impactos negativos y qué beneficios sostenibles se han logrado.<sup>14</sup> Por lo tanto, un sistema efectivo de gestión ambiental y social puede disminuir el riesgo, aunque no eliminarlo por completo. Por ello, una medida crucial para mejorar el desempeño social de un proyecto es garantizar su capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas. Esto se logra a través de la gestión adaptativa, en la cual un proyecto establece un sistema flexible que permite aprender y adaptarse. Es importante destacar que esto no siempre resulta sencillo de implementar.

En muchos entornos, los funcionarios y el personal del proyecto pueden carecer de la autoridad necesaria para realizar cambios en la planificación del proyecto, lo que puede llevar a que se perciba la "improvisación" como una acción contraria a las reglas de funcionamiento establecidas. En resumen, la gestión adaptativa implica una monitorización constante del rendimiento ambiental y social del proyecto, así como consultas regulares con los principales interesados. Los indicadores utilizados para la supervisión deben basarse en la situación inicial del proyecto y en la metodología de recopilación de datos.

---

14 Reidar Kvam, *Manual de Implementación - Política de Sostenibilidad Ambiental y Social* (Washington D.C.: BID Invest, 2020), 137. [https://idbinvest.org/sites/default/files/2022-11/implementation%20manual\\_SPAN\\_F.pdf](https://idbinvest.org/sites/default/files/2022-11/implementation%20manual_SPAN_F.pdf)

Estos indicadores deben ser verificables de manera objetiva en la medida de lo posible, y pueden incluir tanto datos cuantitativos como cualitativos.<sup>15</sup>

## 2.2.1 Algunos ejemplos prácticos

El Sistema Nacional de Estadísticas Pesqueras (NFSS), se desarrolló en 2011 y tiene el potencial para servir como una herramienta crucial para la *gestión adaptativa* en un contexto de variabilidad climática y conservación de la biodiversidad. Sin embargo, la gestión del sistema sigue siendo un desafío para la organización; el NDFA no tiene capacidad para analizar e interpretar los datos y vincular los resultados con las tendencias de la variabilidad climática o asesorar los esfuerzos de gestión de la conservación. Además, no se proporcionan datos específicos recopilados localmente con respecto a la variación climática (aunque la plataforma web enlaza con sistemas de información globales) para los ecosistemas marinos y ambientes costeros. El NFSS debe por tanto desarrollar un programa nuevo y más apropiado de recopilación y análisis de datos que coincida con su capacidad de absorción, a medida que continúa fortaleciendo su capacidad con el tiempo. En ese sentido ha habido avances recientes gracias al apoyo de Worldfish, Noruega y Nueva Zelanda, pero aún persisten brechas con respecto a la adaptación a la variabilidad climática y los indicadores de biodiversidad. El PNUD junto al Ministerio de Comercio, Industria y Medio Ambiente de Timor Oriental (en sus siglas en inglés MCIE, que es la principal agencia gubernamental responsable de la conservación de la biodiversidad) están en el proceso de instalar mareógrafos con el fin de monitorear el nivel del mar.<sup>16</sup>

---

15 Reidar Kvam, *Evaluación del impacto social: integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo* (Washington, D.C.: BID, 2019), 59. <https://webimages.iadb.org/publications/2019-01/Evaluaci%C3%B3n-del-impacto-social-Integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo.pdf>

16 Food and Agriculture Organization, *IKAN Adapt: Strengthening the adaptive capacity, resilience and biodiversity conservation ability of fisheries and aquaculture dependent livelihoods in Timor-Leste 2022* (FAO, 2021), 18. <https://www.fao.org/3/cc0255en/cc0255en.pdf>

## 2.3 La dirección estratégica, como adaptación para alcanzar los objetivos

El liderazgo y la dirección estratégica (en adelante DE), se refieren a las formas en que los directores ejecutivos, miembros del consejo o altos directivos informan y guían la dirección de la organización, que incluyen las políticas específicas, estratégicas y planes o estructuras de personal establecidas.<sup>17</sup>

Conceptualmente, la DE es *"La sinergia de elecciones estratégicas y acciones meticulosamente ejecutadas que se convierten en el motor que impulsa a la organización, hacia una adaptación excepcional en su entorno, asegurando su ventaja competitiva y conduciéndola hacia el logro de sus metas institucionales"*.<sup>18</sup> En ese sentido, la estrategia se entiende como un proceso que se ocupa de las actividades comerciales de la organización, su crecimiento y su adaptación continua, específicamente en lo que respecta al desarrollo y la implementación de la estrategia que dirigirá la operación de la organización. Una DE adecuada debe prestar especial atención a los factores que influyen en el desempeño de la empresa, incluyendo las capacidades y la interacción entre la posición estratégica y los resultados. El principio fundamental implica la concordancia entre estrategia, estructura, sistema y cultura.<sup>19</sup>

Según G. Dess y G.T. Lumpkin, la gestión estratégica se compone de cuatro componentes fundamentales, como se muestra en la Figura 3. En primer lugar, se enfoca en las metas y objetivos generales de la organización, lo que significa que los esfuerzos deben dirigirse hacia lo que beneficia al conjunto de la organización, no solo a una única área funcional. En segundo lugar, implica la participación de múltiples partes interesadas de la empresa en la toma de

---

17 Andrew Taylor y Ben Liadsky, *Organizational Learning Question Bank* (Ontario: Taylor Newberry Consulting, 2019), 12. <https://taylornewberry.ca/wp-content/uploads/2019/05/Question-Bank.pdf>

18 Richard L. Draft, *La experiencia del liderazgo* (Ciudad de México: Editorial Cengage, 2006), 540.

19 Raúl Manuel Arano Chávez, Francisco Espinosa Mejía y Georgina Arroyo Grant, "El rol de la dirección estratégica en las empresas", *Ciencia Administrativa*, vol. 1 (2011): 29. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

decisiones. En tercer lugar, abarca tanto la perspectiva a corto plazo como a largo plazo. Por último, reconoce las interconexiones entre la efectividad y la eficiencia.

**Figura 3. Atributos claves de la DE**



Fuente: Elaboración propia, basado en la teoría del rol de la dirección estratégica en las empresas.<sup>20</sup>

En el campo de la Gestión Estratégica, una herramienta ampliamente empleada es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK), que se erige como un faro esencial en la gestión de proyectos al establecer normas, directrices y reglamentos fundamentales. La Gestión Estratégica puede encontrar respaldo en el PMBOK para lograr los objetivos organizacionales después de un análisis estratégico que tiene como propósito la identificación de saberes, destrezas, procesos, técnicas y herramientas esenciales para optimizar la dirección de proyectos. El PMBOK es ampliamente reconocido como un

20 Arano Chávez, El rol de la dirección estratégica en las empresas, 30.

compendio de mejores prácticas aplicables a una diversidad de proyectos en variados contextos.<sup>21</sup>

### III. Metodología

Para abordar este tema de investigación, se ha basado en la recopilación de datos teóricos y empíricos, mediante el análisis de un caso práctico y cualitativo, que consistió en la realización de tres entrevistas semiestructuradas, complementado con las observaciones y análisis del investigador. De este modo, la recopilación de datos cualitativos ha ayudado a examinar el "por qué" del planteamiento del problema, ya que es una herramienta útil para investigar experiencias previas de proyectos y la perspectiva de los equipos de trabajo (stakeholders) sobre los procesos. Los datos recopilados fueron analizados a través de la lente del AO basada en las experiencias de la institución.

#### 3.1 Método de la investigación utilizada y análisis de los datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método cualitativo. En palabras de Straus y Corbin, la investigación cualitativa:

*Se describe como una forma de estudio que produce descubrimientos que no se alcanzan mediante métodos estadísticos u otras técnicas cuantitativas. Estas investigaciones pueden abarcar aspectos de la cotidianidad, vivencias personales, conductas, emociones y percepciones, además de la operatividad organizacional, los grupos sociales, manifestaciones culturales y las relaciones internacionales.<sup>22</sup>*

---

21 Carlos Adolfo Padilla Santis, *El PMBOK como herramienta de dirección estratégica* (Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2019), 5. <http://hdl.handle.net/10654/35242>

22 Humberto Ñaupás Paitán et al., *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Bogotá: Ediciones de la U, 2018), 375. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)

Los datos recopilados se utilizaron para determinar la aplicación de los conceptos relacionados al cuarto apartado de MEAL, relacionado al aprendizaje y específicamente a los conceptos de AO, las buenas prácticas y la dirección estratégica, a través de una *Matriz para Triangulación de Datos*. Además, los datos tienen implicaciones esenciales para el artículo como, por ejemplo, la gestión adaptativa, que es clave para situaciones adversas en la planificación de un proyecto en desarrollo.

Se llevó a cabo un análisis de contenido de los datos recabados (procesamiento y reducción) con el fin de interpretar las opiniones de los servidores públicos, respecto a las preguntas realizadas enfocadas en el tema investigado. Dicho análisis conlleva a que las entrevistas realizadas ayudaron a entender la experiencia individual de los funcionarios y su opinión sobre el aprendizaje. Además, las entrevistas revelaron problemas comunes en la transferencia de conocimientos y las ideas de los equipos de trabajo sobre cómo aplicar una buena gestión adaptativa en su entorno de trabajo. Las respuestas de cada pregunta fueron categorizadas temáticamente y codificadas. De este modo, se aplicó un enfoque de triangulación de datos, que se refiere a la *“técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo y que puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan”*.<sup>23</sup>

---

23 Sonia Aguilar Gavira y Julio Barroso Osuna, “La Triangulación de Datos como Estrategia en Investigación Educativa”, *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, n. 47 (2015): 74. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>

## 3.2 Instrumento utilizado y selección del sujeto de estudio

En la presente investigación el instrumento empleado fue la entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos, que se apoya en una guía, *“la cual no es extremadamente formal y rígida, ya que otorga flexibilidad al entrevistador para introducir preguntas adicionales y aclarar posibles lagunas en la información. En otras palabras, no todas las preguntas están predefinidas”*.<sup>24</sup>

### 3.2.1 La entrevista semiestructurada

De acuerdo a lo antes planteado, las entrevistas se realizaron de manera semiestructurada, a través de la elaboración de una guía que constaba de 12 preguntas, referente a los conceptos del cuarto apartado de MEAL, relacionado a *Learning* (aprendizaje), con conceptos claves como el aprendizaje organizacional, las buenas prácticas, la dirección estratégica y la gestión adaptativa; seguido de una última pregunta vinculado a los métodos y tipos de herramientas que utilizan dentro de la institución. Los entrevistados tenían la opción de seleccionar el tipo de entrevista de su conveniencia, que constaba de entrevista presencial, virtual, por llamada telefónica y/o por correo electrónico. De igual forma se acordó una carta de consentimiento informado autorizada vía correo a través de un formulario de Google Forms, por parte del entrevistador, para esclarecer los fines mismos de la investigación y por los principios éticos derivados del uso de la información clasificada e interna de la institución pública.

La guía de entrevista fue enviada una semana antes de su realización a cada entrevistado con el fin de que la información brindada por parte de los entrevistados contara con el debido respaldo y preparación; también para aclarar algunas dudas previas derivadas del mismo. En caso de que el entrevistado no mencionara la respuesta alguna pregunta, se explicó brevemente el concepto después de las explicaciones más detalladas.

---

24 Ñaupás Paitán, Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa, 295.



En total se realizaron 3 entrevistas, en los distintos niveles jerárquicos de la institución; dos entrevistas se realizaron de manera presencial y una de manera virtual a través de la plataforma Google Meet. Los entrevistados ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la institución y la experiencia laboral oscilaban entre 5 años de experiencia y algunos entrevistados tenían experiencia laboral adicional en otras organizaciones anteriores.

### **3.2.2 El sujeto de estudio**

La organización gubernamental como sujeto de estudio, está relacionado a su rol como planificador y desarrollador de proyectos en la sociedad. Esto implica un compromiso y una ejecución de la infraestructura local y nacional, la eficiencia y la eficacia y la ética institucional, de cuyo funcionamiento, se deriva los conceptos aquí analizados sobre el aprendizaje organizacional, las buenas prácticas y la dirección estratégica. Es de destacar que no se expone el nombre de la entidad gubernamental ni de los entrevistados en la presente investigación, debido al compromiso de confidencialidad acordado, y que otra investigación que se realizase dentro de la misma llegaría a las mismas conclusiones aquí presentadas.

## **IV. Resultados**

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación científica, enfocado en los conceptos del cuarto apartado de MEAL referente al aprendizaje (Learning), específicamente el aprendizaje organizacional, las buenas prácticas y la dirección estratégica; así como mostrar los posibles hallazgos relacionados a herramientas, métodos y/o acciones que la entidad gubernamental realiza en torno a la planificación institucional.

## 4.1 Principales hallazgos

Los datos y la información obtenida a partir de las entrevistas semiestructuradas con funcionarios públicos en diferentes puestos jerárquicos de la entidad gubernamental, fueron procesados y codificados a través de una Matriz de Triangulación de Datos, dando como resultado los presentes hallazgos.

## 4.2 Sobre el aprendizaje organizacional

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de la presente investigación es contrastar las herramientas y buenas prácticas que la institución realiza y aplica en cada planificación de los proyectos de desarrollo que se ejecutan dentro de un área específica; por lo que algunos conceptos relacionados como la *reflexión intencional*, es aplicada dentro de la institución a través de reuniones periódicas, generando planes y objetivos reflejados en el documento denominado “*Plan Operativo Anual y El Plan Estratégico (quinquenal)*”; sin embargo, se concluye que no existe una cultura dentro de la institución que fomente la *reflexión intencional* para que los equipos de trabajo aprendan mientras implementan las actividades que ejecutan.

Referente a la *creación de conocimiento*, la institución lo refleja en el Plan Estratégico Institucional (PEI), de igual manera la *transferencia de conocimiento* que realiza por medio de reuniones periódicas programadas y por último la *retención del conocimiento* que ya es aplicado en los equipos de trabajo; todos estos conceptos contribuyen al AO dentro de la institución y están intrínsecamente relacionados a los procesos de MEAL.

Por otra parte, los resultados del estudio indican que la *planificación para el aprendizaje* de los equipos se realiza a través de un instrumento llamado *Diagnóstico de Necesidades de Formación de Personal*, que se establece a través de un plan de formación y capacitación del personal en donde se capacitan por segmentos y temas según necesidad de cada área. También la institución

planifica e invierte en la *cultura de aprendizaje* a través del *Plan de Capacitaciones Anuales* de acuerdo con la necesidad de cada área, también cursos locales y del exterior; el cual incluye la capacidad del personal para aprender y el intercambio de conocimientos y aprendizaje, a través de reuniones permanentes con los equipos de trabajo. También existen espacios y cláusulas en los proyectos para modernizar el aprendizaje a través de la tecnología y capacitación, pero con recursos limitados; muchas veces la institución gestiona becas por medio de la cooperación local y también con socios internacionales para la formación de su personal; de esta manera la institución provee el personal capacitado a través de *la formación y profesionalización* constante del personal y *la transferencia de conocimientos*.

También es importante destacar que dentro de la institución se promueve la flexibilidad en la planificación por medio de las *Ventanas de Ajustes Trimestrales* y las *Unidades Especializadas* en donde se van modificando y reprogramando los casos imprevistos, los alcances y tiempos de todas las actividades de acuerdo con la coyuntura presentada y que permitan realizar esas nuevas adaptaciones. La institución realiza *el aprendizaje para la acción (LAD)* a través de un instrumento denominado *Gestión de Riesgos*, en donde los equipos discuten y debaten para reflexionar sobre los datos o información obtenida del avance del proyecto y de esta manera generar una cultura de *gestión adaptativa*, aunque esto signifique que muchos proyectos no se concluyan por situaciones exógenas (desastres naturales) o endógenas (recursos financieros limitados), de esta manera se afirma que los equipos de trabajo dentro de la institución están permanentemente preparados a los entornos cambiantes.

Para los funcionarios públicos, el concepto de *aprendizaje* es entendido como un engranaje de una maquinaria más grande que es el Gobierno central, y la adaptación se da por efecto mecánico y continuo;<sup>25</sup> es decir que, si llegase

---

25 Ítem No. 9 de la entrevista semiestructurada de la matriz de análisis sobre el aprendizaje y la gestión adaptativa.

a faltar dicho engranaje, paraliza toda la maquinaria que en este ejemplo es el Gobierno central, ya que todos dependen de todos (efecto cadena).

Finalmente, el documentar los planes de aprendizaje es fundamental y esto se logra a través de una buena *documentación*; del cuál son procedimientos para las actividades del ministerio, entre ellos *El Control Interno* del cual está compuesto por documentos que garantizan el funcionamiento de la institución. En las funciones y responsabilidades, existen instrumentos tales como *Los Descriptores de Puesto*, *El Manual de Reglamento y Funciones*, y *El Organigrama* que dan el marco de actuación técnica de cada servidor público dentro de la institución. Dentro de los resultados esperados, la institución cuenta con *La Planificación Operativa*, la cual se encuentra plasmada cronológicamente (trimestralmente) durante el año en un instrumento denominado *Plan Anual Operativo (PAO)* y también en *El Plan Estratégico Institucional* (quinquenal).

### 4.3 Sobre las buenas prácticas

Respecto a las buenas prácticas, los resultados demuestran que son únicamente aplicables dentro de la institución dependiendo de cada unidad organizativa, ya que no es obligatorio adoptarlas y es en base a la necesidad de cada área, a través de reuniones trimestrales de evaluación en donde se buscan puntos de mejora continua, retroalimentaciones para mejorar el próximo año, y la posibilidad de alcanzar el éxito por ser una entidad gubernamental que responde a emergencias.

Dicho lo anterior, las buenas prácticas se realizan a través de reuniones periódicas de los equipos de trabajo en el seguimiento y planificación. También incluyen las evaluaciones al control interno y diagnóstico de necesidades de formación de personal. La clave del éxito es *realizar un monitoreo y un seguimiento de la planificación anual*, de esa forma se puede revisar de forma periódica la calidad de tiempo y cumplimiento, para lograr hacer acciones correctivas a través de los indicadores.

## 4.4 Referente a la dirección estratégica gubernamental

Para los funcionarios públicos, la dirección estratégica (DE), es entendida como un proceso desde la fijación de objetivos, la formulación de estrategias hasta la implementación y el seguimiento de los proyectos y actividades; todo lo que se tiene que hacer para lograr los objetivos, definidos por los titulares a través de la misión y la visión de la institución.<sup>26</sup> Las direcciones estratégicas dentro de la institución se rigen por documentos tales como *Las Normas Técnicas de Control Interno*, y *El Reglamento Interno y de Organización*; también existe un marco normativo de control interno llamado *Sistema de Gestión Estratégica de Planificación Institucional* que realiza la evaluación al sistema interno de la institución. Este concepto, si se interpreta, significa que es un punto de partida de toda planificación que la entidad gubernamental realiza y ejecuta año con año, con el fin de alcanzar los objetivos programados al inicio de cada proyecto.

## 4.5 Sobre el uso de herramientas, sistemas y procesos de planificación

Los resultados del estudio indican que la institución no aplica ninguno de los 4 apartados del sistema MEAL y los funcionarios públicos no conocen sobre su funcionamiento; sin embargo, es de aclarar que sí aplican una serie de herramientas y técnicas tales como los análisis FODA y PESTEL (que es *una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática*).<sup>27</sup>

Otro hallazgo importante, es que la *Planificación Institucional*, utilizan la herramienta de *Cuadro de Mando Integral* (en lo adelante CDMI) o *Balance SCORECARD* (BS) que monitorea permanentemente los avances del proyecto. Para los funcionarios públicos y los equipos de trabajo, el CDMI es una

---

26 Ítem No. 12 de la entrevista semiestructurada de la matriz de análisis sobre el aprendizaje y la gestión adaptativa.

27 María Guadalupe Torres Arriana, *Análisis PESTEL* (Guadalajara; Universidad de Guadalajara, 2019), 2. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>

metodología de planificación donde se relaciona los objetivos, y las acciones para el cumplimiento de esos objetivos, en donde relaciona esos indicadores de seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) que se relaciona para cumplir esos objetivos.

Conceptualmente el CDMI *"Es un conjunto de indicadores minuciosamente selectos, los cuales emanan de la estrategia empresarial. Estos indicadores, que componen el cuadro de mando, sirven como una herramienta que los líderes pueden emplear para comunicar a los empleados y a los interesados externos, los resultados y los factores a los que la empresa acudirá para cumplir con su misión y sus objetivos estratégicos"*.<sup>28</sup>

El CDMI permite a una empresa transformar su visión y estrategias; la medición es esencial para la implementación de la estrategia. El CDMI incluye medidas financieras, pero las enriquece con tres perspectivas adicionales tales como: cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.<sup>29</sup>

**Tabla 2. Cuadro comparativo entre el sistema MEAL y el cuadro de mando integral**

Cuadro de mando integral (Balance ScoreCard)	Sistema MEAL
Es un sistema de gestión	Es un sistema
Mide el desempeño financiero	Consta de 5 fases (diseño de modelos lógicos, planificación, recolección, análisis y uso de los datos)
Mide el desempeño comercial interno	Participación, retroalimentación y respuesta
Mide el desempeño de los clientes	Está basado en los resultados y la transparencia
Mide el aprendizaje y el crecimiento	Está basado en el pensamiento crítico y la adaptación
Retroalimenta la ejecución del plan estratégico	Está basado en las buenas prácticas y la dirección estratégica

28 C. Costa et al., *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)* (España: Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión, 2009), 7. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)

29 Ibid., 8.

Cuadro de mando integral (Balance ScoreCard)	Sistema MEAL
La misión (el propósito de la empresa), la visión (a qué se aspira), los valores centrales (creencias fundamentales); las perspectivas y los objetivos, como elementos globales.	La participación y el pensamiento crítico como ejes transversales

Fuente: Elaboración propia, basados en el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) y la Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo, MEAL DPro, PM4NGOs, (2019).

Como puede observarse en la Tabla 2, se contrastan las diferencias encontradas en ambos sistemas (CDMI y MEAL). El CDMI está más enfocado en la empresa privada, mientras que el sistema MEAL es aplicado en instituciones públicas internacionales; sin embargo, es de destacar que el CDMI es aplicado en esta institución en particular y su uso tiende a dar los resultados esperados durante la planificación de los proyectos.

#### 4.6 Algunas consideraciones y recomendaciones

El estudio realizado sobre las herramientas y buenas prácticas en la planificación de proyectos de desarrollo en una institución pública, con un enfoque particular en el aprendizaje organizacional dentro del marco de MEAL, representa una aportación fundamental para el ámbito de la gestión de proyectos y el desarrollo organizacional. Al profundizar en los aspectos de aprendizaje organizacional, buenas prácticas y dirección estratégica, esta investigación destaca por su relevancia y aplicabilidad en la mejora de capacidades institucionales para abordar retos y alcanzar objetivos de manera efectiva. La meticulosa contrastación de teorías y prácticas proporciona información valiosa para responsables en la toma de decisiones y profesionales, orientándolos hacia la implementación de estrategias de mejora continua. Por lo tanto, el presente trabajo recomienda, considerando su significativa contribución al conocimiento existente y su potencial para inspirar futuras investigaciones y prácticas en el

sector público, a mejorar la eficacia organizacional a través del aprendizaje y la adaptación estratégica.

De igual manera es recomendable dar a conocer el presente estudio, por su potencial para abrir caminos alternativos hacia una gestión institucional más integrada y efectiva, alentando a otras instituciones a adoptar un enfoque más global en su planificación y ejecución de proyectos.

Por último, se recomienda, dadas las limitaciones, desarrollar un trabajo de investigación planteando objetivos similares en otras carteras de estado, para abordar a una mayor cantidad de entrevistados como muestra mínima para tener una base empírica que pueda servir de contraste del presente campo de estudio.

## V. Discusión

La presente investigación ha demostrado que en la planificación gubernamental, independientemente de los sistemas y herramientas que utilicen, se aplican los conceptos teóricos propuestos por Vera y Crossan, *específicamente la intuición, la interpretación, la integración y la institucionalización*.<sup>30</sup> También es importante resaltar que contrastando los conceptos con la Guía de MEAL DPro, se hace referencia al aprendizaje organizacional, las buenas prácticas y a la dirección estratégica, que son aplicados dentro del funcionamiento organizativo y de planificación de la institución gubernamental como objeto de estudio.<sup>31</sup>

Sin embargo, es importante destacar que dichos conceptos, procesos, sistemas y herramientas no solo son aplicables en una sola área, sino que son aplicables en el resto de las unidades organizativas que componen la institución gubernamental, basados en la experiencia, la innovación y conocimiento planteados por Gómez Díaz,<sup>32</sup> respecto al aprendizaje organizacional, que es

30 Dusya Vera y Mary Crossan, *Strategic Leadership and Organizational Learning*, 225.

31 Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (Estados Unidos: PM4NGOs, 2019). <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

32 Gómez Díaz, Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal, 23.



el engranaje sistemático para el buen funcionamiento del sistema y estructura gubernamental.

Considerando que la investigación ha identificado que son los procesos y las dinámicas internas que ocurren dentro de la estructura gubernamental las que van desarrollando el aprendizaje, otros autores como Gómez y J. Reilly refuerzan la idea de que son las organizaciones las que luchan por aprender de su misma experiencia;<sup>33</sup> esto quiere decir que antes de aplicar un sistema de planificación gubernamental, primero se basan en la experiencia propia, los procesos y las estructuras para adaptarlo conforme se vaya desarrollando la planificación.

Las entrevistas realizadas muestran que la institución promueve el desarrollo y la gestión del conocimiento a través de su estructura de planificación estratégica y operativa, fundamentada en la reflexión intencional manifestada en reuniones periódicas y la elaboración de documentos clave como el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico Institucional (PEI). Estos documentos no solo establecen los planes y objetivos a seguir, sino que también son esenciales para la creación, transferencia y retención del conocimiento dentro de la organización, aspectos vitales para el Aprendizaje Organizacional (AO) y los procesos de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL). Además, los datos demuestran que la institución enfatiza la importancia de una cultura de aprendizaje continuo mediante la implementación de un Plan de Capacitaciones Anuales, adaptado a las necesidades específicas de cada área, promoviendo así el desarrollo profesional y el intercambio de conocimientos. Los esfuerzos de planificación se ven reflejados en la práctica a través de la monitorización y el seguimiento constante de las actividades, asegurando la alineación con las directrices estratégicas y normativas internas, lo cual es crucial para el logro de los objetivos y la mejora continua dentro de la institución.

---

33 Reilly, *Three Approaches to Organizational Learning*, 159.

Finalmente, los resultados de la investigación coinciden con los aportes de Aponte y Bandura, referente a que el aprendizaje ocurre en la interacción de personas que trabajan en el mismo entorno, en donde la gente aprende trabajando en grupos y observándose unos a otros, el denominado *modelo social*.<sup>34</sup> Esto significa que el aprendizaje va surgiendo en la praxis, en tanto a prueba y error, fortaleciéndose de las experiencias de los equipos de trabajo, que luego son plasmadas en los sistemas y herramientas aplicados en la estructura organizacional para el alcance de los objetivos y la planificación gubernamental.

## VI. Conclusiones

En el presente estudio, se ha contrastado en profundidad los conceptos relacionados al cuarto apartado de MEAL (Learning), específicamente el aprendizaje organizacional, las buenas prácticas y la dirección estratégica, dentro de una institución pública y la importancia para abordarlos como elementos necesarios para la mejora de las capacidades de las organizaciones y de esta manera resolver problemas adversos, con el fin de alcanzar los objetivos de una manera efectiva y estratégica. En cuanto a la importancia de la gestión adaptativa, ha sido enfocado en las necesidades de un monitoreo continuo y flexible que permita enfrentar las circunstancias imprevistas; y de igual manera se ha estudiado a la dirección estratégica como algo esencial para que las organizaciones se adapten de manera competitiva a su entorno y logren sus objetivos propuestos. La investigación se centró específicamente en la aplicación práctica de estos conceptos en un contexto de desarrollo de proyectos en la planificación gubernamental.

---

34 Albert Bandura, "Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", en *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, ed. por Edwin A. Locke (West Sussex: John Wiley & Sons, 2000), 179-200. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20ORGANISASI/Organization-Behavior-Textbook-2009.pdf>

A la luz de los datos recopilados, los resultados sugieren que el aprendizaje organizacional influye positivamente en la innovación, el rendimiento y el éxito a largo plazo dentro de las organizaciones, ya que la implementación efectiva del aprendizaje organizacional es un proceso continuo que involucra a todos los niveles de la organización y requiere liderazgo, tiempo y habilidades adecuadas; también destaca la importancia de utilizar el conocimiento y la experiencia para aprender y mejorar continuamente en el entorno organizacional. Estos resultados también demuestran cómo la institución gubernamental realiza esfuerzos para promover una cultura de aprendizaje y adaptación a través de instrumentos como el Plan de Formación y Capacitación del Personal, la Gestión de Riesgos y herramientas de planificación tales como el Cuadro de Mando Integral. Estos enfoques ayudan a los equipos de trabajo a reflexionar sobre los datos y la información obtenida de los proyectos, lo que facilita la cultura de gestión adaptativa. En cuanto a las buenas prácticas, se observó que su adopción es voluntaria y depende de las necesidades específicas de cada unidad organizativa, esto implica una evaluación constante a través de reuniones trimestrales y la revisión de la planificación anual para identificar áreas de mejora continua y retroalimentación. También se demuestra que, en la dirección estratégica gubernamental, la institución tiene mecanismos de control para dicho fin, tales como las Normas Técnicas de Control Interno y el Reglamento Interno y de Organización.

Otro hallazgo importante es referente al uso de herramientas y métodos de planificación dentro de la institución. Se ha podido demostrar que la institución gubernamental, como objeto de estudio, no aplica el sistema MEAL dentro de su estructura organizacional, pero sí utiliza herramientas y métodos tales como los análisis FODA, PESTEL y el Cuadro de Mando Integral (CDMI), que es utilizado sobre todo para monitorear el progreso de los proyectos y alinearlos con los objetivos estratégicos. Lo anterior nos demuestra que realmente existen mecanismos de control y aprendizaje dentro de cada

institución tanto gubernamental como instituciones privadas y ONG, pero que dichas herramientas los adecuan de acuerdo con las necesidades de cada estructura organizacional interna.

Finalmente, la investigación proporciona una visión detallada y una comprensión de cómo la institución aborda el aprendizaje organizacional, las buenas prácticas y la dirección estratégica en su estructura gubernamental. Estos hallazgos pueden resultar útiles para otros estudios relacionados, que buscan aplicar y ampliar los procesos de aprendizaje organizacional dentro de sus estructuras, ya que se ofrece una información novedosa para futuras investigaciones y también para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones similares.

## Bibliografía

- » Aguilar Gavira, Sonia y Julio Barroso Osuna. "La Triangulación de Datos como Estrategia en Investigación Educativa". *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, n. 47 (2015): 74. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- » Arano Chávez, Raúl Manuel, Francisco Espinosa Mejía y Georgina Arroyo Grant. "El rol de la dirección estratégica en las empresas". *Ciencia Administrativa*, vol. 1 (2011): 29. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- » Bandura, Albert. "Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness". *En Handbook of Principles of Organizational Behavior*, editado por Edwin A. Locke. West Sussex: John Wiley & Sons, 2000. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20ORGANISASI/Organizational-Behavior-Textbook-2009.pdf>
- » Costa, C. et al. *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. España: Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión, 2009. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)
- » Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. Estados Unidos: PM4NGOs, 2019. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- » Derrick-Mills, Teresa. *Using Implementation Science to Systematically Identify Opportunities for Learning and Improvement*. Washington D.C.: Urban Institute, 2020. [https://www.urban.org/sites/default/files/publication/103265/using-implementation-science-to-systematically-identify-opportunities-for-learning-and-improvement\\_0.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/103265/using-implementation-science-to-systematically-identify-opportunities-for-learning-and-improvement_0.pdf)
- » Draft, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. Ciudad de México: Editorial Cengage, 2006.
- » Duarte Aponte, Sandra Patricia y Delio Ignacio Castañeda Zapata. "A model of organizational learning in practice". *Estudios Gerenciales*, vol. 29 n. 129 (2013): 440. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230026006>
- » Food and Agriculture Organization. *IKAN Adapt: Strengthening the adaptive capacity, resilience and biodiversity conservation ability of fisheries and aquaculture dependent livelihoods in Timor-Leste 2022*. FAO, 2021. <https://www.fao.org/3/cc0255en/cc0255en.pdf>
- » Gómez Díaz, María del Rocío. "Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal". *Pensamiento & Gestión*, n. 40 (2016): 23. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8803>
- » Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y María Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 2014.
- » Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO. *IIEP Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy 2022-2025*. Paris: UNESCO-IIEP, 2023. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/p0000384786>
- » International Labour Organization (ILO). *Dissemination of Lessons Learned and Emerging Good Practices, 2020*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746730.pdf)
- » Kvam, Reidar. *Evaluación del impacto social: integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo*. Washington, D.C.: BID, 2019. <https://webimages.iadb.org/publications/2019-01/Evaluaci%C3%B3n-del-impacto-social-Integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo.pdf>
- » Kvam, Reidar. *Manual de Implementación - Política de Sostenibilidad Ambiental y Social*. Washington D.C.: BID Invest, 2020. [https://idbinvest.org/sites/default/files/2022-11/implementation%20manual\\_SPAN\\_F.pdf](https://idbinvest.org/sites/default/files/2022-11/implementation%20manual_SPAN_F.pdf)
- » Liviu, Ilies, Emil Crișan y Ioana Natalia Mureșan. "Best Practices in Project Management". *Revista de Management Comparat Internațional*, vol. 11 n. 1 (2010): 44. [https://www.rmci.ase.ro/ro/no11vol1/Vol11\\_No1\\_Article4.pdf](https://www.rmci.ase.ro/ro/no11vol1/Vol11_No1_Article4.pdf)
- » Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. UNODC, United Nation Office on Drugs and Crime. Viena, 2018. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)
- » Muñoz Salazar, Wilson, Luis Eyder Ortiz y Mario Fernando Espinosa Muñoz. "Aprendizaje Organizacional en el programa de Ingeniería de Sistemas como generador de conocimiento para la Fundación Universitaria de Popayán". Tesis de maestría, Universidad Católica de Manizales, 2019. <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/2658>

- » Ñaupás Paitán, Humberto et al. *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U, 2018. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- » Organización Internacional del Trabajo. *Términos de Referencia para Evaluación de Medio Término Independiente Plan Nacional para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil y la Protección del Trabajo Adolescente en Argentina (2018-2022)*. Buenos Aires: OIM, 2021. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--ilo-buenos\\_aires/documents/genericdocument/wcms\\_780879.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--ilo-buenos_aires/documents/genericdocument/wcms_780879.pdf)
- » Padilla Santis, Carlos Adolfo. *El PMBOK como herramienta de dirección estratégica*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2019. <http://hdl.handle.net/10654/35242>
- » Penalva Verdú, Clemente, Antonio Alaminos Chica, Francisco Francés García y Oscar Santacreu Fernández, *La Investigación Cualitativa Técnicas de Investigación y Análisis con Atlas.Ti*, 2015.
- » Reilly, Anthony J. *Three Approaches to Organizational Learning*. Estados Unidos: The Pfeiffer Library, 1998. <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v16.pdf>
- » Taylor, Andrew y Ben Liadsky. *Organizational Learning Question Bank*. Ontario: Taylor Newberry Consulting, 2019. <https://taylornewberry.ca/wp-content/uploads/2019/05/Question-Bank.pdf>
- » Torres Arriana, María Guadalupe. *Análisis PESTEL*. Guadalajara; Universidad de Guadalajara, 2019. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- » Vera, Dusya y Mary Crossan. "Strategic Leadership and Organizational Learning". *Academy of Management Review*, vol. 29 n. 2, (2004): 225. <http://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>