

Fortaleciendo el impacto social: aplicación de un sistema de MEAL de influencia en organizaciones no gubernamentales

Strengthening social impact: application of an influence MEAL system in non-governmental organizations

Alejandra Ramírez Sánchez
(Universidad de El Salvador, El Salvador)
 <https://orcid.org/0009-0002-9398-3116>
Correspondencia: rs16009@ues.edu.sv



Recibido: 03-12-2023
Aceptado: 16-12-2023

FORTALECIENDO EL IMPACTO SOCIAL: APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE MEAL DE INFLUENCIA EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Alejandra Ramírez Sánchez

RESUMEN

Las organizaciones que ejecutan programas o proyectos buscan generar transformaciones en el desarrollo de los territorios donde intervienen por medio de la incidencia en los titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos; en este sentido, la aplicación de un sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) juega un papel importante ya que permite que organizaciones den seguimiento, evalúen y fortalezcan el impacto que buscan alcanzar en cada proyecto que ejecutan. Para la elaboración del presente artículo se aplicó una metodología cualitativa basada en la revisión documental exhaustiva de motores de búsqueda, manuales de Organizaciones no Gubernamentales, sitios web, artículos, tesis, entre otros, con el fin de determinar la importancia de la aplicación de un sistema de MEAL de influencia, estableciendo una comparación con el MEAL tradicional, identificando las principales diferencias, ventajas y desafíos. Como resultado, si bien los sistemas tradicionales han sido ampliamente adoptados por la mayoría de las organizaciones en el mundo, la incorporación de un sistema de MEAL de influencia en las organizaciones para sus programas, proyectos y acciones sociales representa una alternativa sumamente valiosa para aplicar en sus planes estratégicos y promover estrategias que sean sostenibles en el tiempo y que generen impacto e incidencia en la sociedad civil.

PALABRAS CLAVE: influencia social - estrategia de desarrollo - seguimiento del proyecto - medios de información - trabajo en red

STRENGTHENING SOCIAL IMPACT: APPLICATION OF AN INFLUENCE MEAL SYSTEM IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Alejandra Ramírez Sánchez

ABSTRACT

The organizations that implement programs or projects seek to generate transformations in the development of the territories where they intervene through influencing the holders of obligations, responsibilities, and rights. In this regard, the application of a Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL) system plays a key role as it allows organizations to monitor, evaluate and strengthen the impact they seek to achieve in each project they implement. For the elaboration of this article, a qualitative methodology was applied based on an exhaustive documentary review of search engines, NGO manuals, websites, articles, theses, among others, in order to determine the importance of the implementation of a MEAL system of influence, establishing a comparison with the traditional MEAL, identifying the main differences, advantages and challenges. As a result, although traditional systems have been widely adopted by most organizations in the world, the incorporation of an influence MEAL system in organizations for their programs, projects and social actions represents an extremely valuable alternative to apply in their strategic plans and to promote strategies that are sustainable over time and that generate impact and incidence in civil society.

KEYWORDS: social influence - development strategy - project monitoring - information media - networking

Fortaleciendo el impacto social: aplicación de un sistema de MEAL de influencia en organizaciones no gubernamentales

Alejandra Ramírez Sánchez¹
El Salvador

I. Introducción

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que intervienen en los territorios influyen en la transformación de la realidad de estos, incidiendo e influyendo de manera efectiva en los Titulares de Obligaciones, Responsabilidades y Derechos. De este modo, las organizaciones se ven inmersas en un proceso continuo de aprendizaje en el que fortalecen sus capacidades con el fin de lograr el impacto esperado, en tal sentido, la aplicación de un sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) resulta sumamente importante, ya que permite la toma de decisiones efectivas, identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y adaptarse a los entornos cambiantes del contexto.

De modo que, se ha realizado esta investigación con la finalidad de conocer las características que suman a la aplicación de este sistema MEAL de influencia con respecto al MEAL tradicional. Por lo tanto, el presente artículo se enfoca en determinar la importancia de la aplicación de un

1 Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, especializada en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en Proyectos de Desarrollo.



sistema de MEAL de influencia, estableciendo una comparación con el MEAL tradicional, identificando las principales diferencias, ventajas y desafíos en la implementación de ambos, así como también, un ejemplo de la aplicación del MEAL de influencia en una organización. Por medio de una revisión documental minuciosa se ha hecho uso de las guías MEAL DPro, Oxfam y CARE, para la base fundamentada del análisis.

II. Revisión de la literatura

En primera instancia, previo al abordaje de la investigación se pretende aclarar ciertos conceptos básicos para comprender de mejor manera los términos a utilizar en el presente artículo.

2.1 Impacto social

Según la Asociación para la difusión y generación de conocimiento sobre la medición y la gestión del impacto social, por sus siglas (ES IMPACT), *el impacto social son los cambios que experimentan las personas, grupos o comunidades como consecuencia del desarrollo de una actividad, proyecto, programa o política concreta y que afectan las condiciones humanas a largo plazo. Estos cambios pueden ser producidos directa o indirectamente por una intervención, intencionalmente o no, positivos o negativos, y sobre aspectos o dimensiones tangibles e intangibles.*²

Desde el punto de vista del autor Barreiro Noa, *“la definición de impacto social no se limita a criterios económicos. Para definir el concepto de impacto es preciso diferenciar entre efecto, resultado e impacto. “... el impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados”*³

2 Impacto Social”, Asociación para la medición y la gestión del impacto social ES IMPACT, acceso el 16 septiembre de 2023, <https://www.esimpact.org/impacto-social/>

3 Blanca Esther Liberta Bonilla, “Impacto, impacto social y evaluación del impacto”, *Revista ACIMED*, vol. 15 n. 3 (2007): 3. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>

Desde la posición de Oxford Impact Measurement, *el impacto social se caracteriza por cambios sustanciales y evidenciables positivos en las condiciones a largo plazo de las personas, el planeta, etc., producidos por los esfuerzos realizados por las organizaciones. En definitiva, se trata de los cambios en las personas y/o en el planeta generados por una determinada actividad.*⁴

En tal sentido, desde el punto de vista de las intervenciones al desarrollo en los territorios, el impacto social juega un papel importante en la sociedad civil que es influida por los cambios producto de una acción social, ya sea de manera positiva o negativa, esta transformación, no es solo a manera de individuo, puede ser también a nivel de colectivo, en un tiempo establecido ya sea a corto, mediano o largo plazo. Para efectos de esta investigación, el impacto social radica en los programas, proyectos que buscan la mejora de las condiciones de vida, reducir desigualdades, abordar desafíos de la coyuntura y contribuir al bienestar de la población sujeto. Asimismo, un aspecto importante del impacto social es la sostenibilidad ya que pretende crear cambios duraderos que perduren incluso después de finalizado ya sea el programa o proyecto.

2.2 ¿A qué se hace referencia cuando se habla de influenciar?

Basándose en el kit de herramientas del MEL of Influencing para OXFAM influir son, *todos los esfuerzos sistemáticos para incidir en los cambios de las políticas, leyes y reglamentos (y su aplicación), y en los presupuestos, las políticas y prácticas de las empresas, las actitudes y las creencias, de tal manera que se promuevan sociedades más justas y sin pobreza.*⁵

4 Ramón Bastida y Ernest Solé, "Introducción al impacto social de las organizaciones", *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 32 (2021): 15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8362466>

5 Richard English, *Guía para influir con impacto, como llevar a cabo estrategias de influencia efectivas* (Reino Unido: Oxfam, 2020). <http://hdl.handle.net/10546/621048>

Por otro lado, de acuerdo con los autores Munduate y Medina, *la influencia corresponde a la fuerza que posee el líder sobre sus seguidores para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores. En otras ocasiones la influencia ejercida llega a cambiar actitudes, comportamientos u opiniones privadas, comprometiéndose con la petición o el objetivo a alcanzar.*⁶

En tal sentido, la influencia o el influir son todos los esfuerzos liderados en la resolución de conflictos, o generar cambios de la realidad estructural, por ejemplo; transformaciones en sociedades sumergidas en la pobreza e injusticia, estos cambios responden a niveles de poder, género, normas sociales y políticas, con el fin de eliminar las desigualdades y condiciones precarias de determinado colectivo. Por tanto, resulta importante para la ejecución de proyectos el incidir de manera directa en los tomadores de decisiones para tener un impacto significativo y que este contribuya a la mejora sostenible de la vida de las personas. Sin embargo, este proceso resulta con un grado de dificultad, ya que conlleva cambios de comportamientos, creencias y actitudes que no siempre son fáciles de deconstruir y a la vez, juega un punto a favor o en contra el contexto donde se desarrolle.

2.3 Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes (MEAL)

En primer lugar, es importante tener en cuenta que no existe un método estándar de trabajo, es decir, cada organización tiene sus propios procesos técnicos operativos. De tal manera que la aplicación de este puede variar según sea el contexto de cada organización y país.

El Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL), por sus siglas en inglés, *“es un sistema compuesto por cuatro componentes y es fundamental en el diseño e implementación de programas de alto impacto”*.⁷

6 David Stiven Pichimata y Nicolas Cicua, “Poder e influencia en el liderazgo transformacional” (Trabajo de grado, Universidad del Rosario, 2016), 31. https://doi.org/10.48713/10336_11764

7 “Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje”, Catholic Relief Services, acceso el

Sin embargo, este sistema es efectivo siempre y cuando cada uno de sus componentes estén alineados y trabajen de manera conjunta,⁸ y dirigidos por un personal calificado a fin de responder al contexto cambiante si así lo fuere y contribuir a la gestión adaptativa para la toma de decisiones acertadas y efectivas en el momento indicado. (ver figura 1)

Figura 1: Componentes MEAL



Fuente: Elaboración propia, con base en 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/>

Expuesto lo anterior, teniendo en cuenta los componentes que hacen de un sistema MEAL efectivo, resulta importante destacar en qué consisten cada uno y sus puntos esenciales.

19 de septiembre de 2021, <https://www.crsespanol.org/como-servimos/monitoreo-evaluacion-rendicion-de-cuentas-y-aprendizaje/>

8 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), 10. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

2.3.1 Monitoreo

De acuerdo con, la Guía de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo (MEAL DPro), monitoreo se entiende como: “...la recolección continua y sistemática de datos para proporcionar información sobre el avance del proyecto...”⁹

Por otro lado, de acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el monitoreo se refiere a “una actividad interna del proyecto, convirtiéndose en un elemento fundamental para la buena administración y gestión”. “...Es importante destacar que por el monitoreo se entiende un sistema de monitoreo por resultados que aporta al aprendizaje de ejecución de proyecto en función de sus objetivos y resultados esperados”.¹⁰ También es apropiado considerar que el monitoreo, de acuerdo con Lauriac, es un proceso necesario para garantizar que el proyecto genere el máximo beneficio posible para los participantes; también sirve para observar los avances del proyecto, comprobar si este va por buen camino y obtener insumos para determinar cuáles serán los ajustes necesarios para alcanzar los resultados deseados.¹¹

En tal sentido, el monitoreo cumple la función de llevar un seguimiento continuo y sistemático de todas las actividades, resultados, indicadores y objetivos planteados en la matriz de formulación o planificación del proyecto (lógica de intervención), a modo de verificar el grado de cumplimiento de estos, con la finalidad de que al término del proyecto se hayan alcanzado los objetivos propuestos inicialmente.

Por otro lado, un monitoreo adecuado permite hacer los reajustes necesarios durante el ciclo de vida del proyecto. Esta fase es importante en caso de surgir dificultades y situaciones inesperadas, por ejemplo, en la pandemia

9 Ibid., 11.

10 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura et al., *Guía de monitoreo y evaluación de proyectos* (San José: IICA, 2012), 6. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/11292>

11 Nathalie Lauriac, *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo* (Lausana: Terre des Hommes, 2016), 8. <https://www.tdh.org/en/digital-library/documents/design-and-implement-a-monitoring-system>

por COVID-19, se impuso la cuarentena y muchas organizaciones tuvieron que hacer cambios en sus dinámicas de trabajo, siendo las o los equipos de técnica/ os encargados de hacer modificaciones sustanciales o no sustanciales que se adaptaran al contexto de ese momento a manera de no afectar la ejecución en curso del proyecto, sin embargo, esta situación requirió un nivel de adaptación al cambio que no todas las organizaciones supieron superar.

De modo que, el aplicar un adecuado monitoreo y seguimiento en la ejecución de un proyecto tiene como resultado una mejor rendición de cuentas y aprendizajes contribuyendo a un cierre de proyecto exitoso en cuanto a sus objetivos y resultados deseados, monitorear se vuelve parte fundamental de un sistema MEAL.

2.3.2 Evaluación

Usualmente el monitoreo y la evaluación son dos procesos que suelen confundirse como si fueran lo mismo, sin embargo, cada uno difiere y cuenta con sus propios fines y características. Cabe destacar que, están sumamente vinculados ya que el monitoreo abona a la evaluación para conocer el grado de cumplimiento de los resultados esperados que fueron planteados inicialmente en el proyecto.

A juicio de la autora Valdespino, la evaluación responde las siguientes preguntas: ¿Qué se hizo?, ¿Qué se obtuvo?, ¿Qué fallas hubo? Sostiene que, aunque la evaluación sea un proceso que se da al finalizar la ejecución del proyecto mayoritariamente, pero también puede darse de manera intermedia a la ejecución del proyecto. En tal sentido, se evalúa el proceso de ejecución del proyecto y los resultados obtenidos contrastando con los objetivos y metas planteadas al inicio del proyecto.¹² Por otro lado, la evaluación puede definirse por Pichardo, como un insumo básico para la toma de decisiones, debido a

12 Carolina Grajales Valdespino, *Evaluación de proyectos sociales* (Ciudad de México: UNAM, 2003), 27. <https://www.trabajosocial.unam.mx/plan96/ensenanza/SUAquintosemestre/evaluacionproyectos.pdf>

que, mediante ella, se determina qué tan exitosa fue la intervención y si el desempeño del equipo, el uso de los recursos y tiempo han sido apropiados. La evaluación es un proceso integral y continuo, por lo que las acciones correctivas y preventivas son parte de este.¹³

En este sentido, la evaluación resulta ser un examen minucioso de un proyecto ya sea finalizado o en curso, es importante detallar que esta tiene que ser realizada por un personal externo al proyecto u organización para que cumpla con los requisitos éticos que esta conlleva. Es aquí donde se indaga sobre cómo se han llevado a cabo las actividades y resultados del proyecto, si estos han sido cumplidos en su totalidad, parcialmente o no se han logrado cumplir, si se han cumplido los objetivos, si los indicadores han aumentado o disminuido, teniendo en cuenta ciertos puntos importantes como la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

Asimismo, la línea de base juega un papel importante ya que es el punto de partida de todo proyecto, esta herramienta resulta útil ya que permite establecer un análisis comparativo de la situación inicial con respecto al avance del proyecto o al finalizar. Por lo tanto, la calidad y rigurosidad con la que se realizan las evaluaciones permiten obtener datos confiables y útiles al evaluar el proyecto, siendo una oportunidad para aprender e implementar procesos correctivos para futuras intervenciones de desarrollo en cada organización y promover la rendición de cuentas a los donantes.

2.3.3 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un término utilizado ampliamente dentro y fuera del campo de MEAL, es definida de diferentes formas según el contexto. La guía MEAL DPro utiliza la siguiente definición: *“es un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (incluye participantes,*

13 Arlette Pichardo Muñoz, *Evaluación del impacto social: el valor de lo humano ante la crisis y el ajuste* (Buenos Aires: Lumen Hvmanitas, 1993), 143-144.

*donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto”.*¹⁴

Por otro lado, el autor Miguel Sancho la describe como: *“La expresión que tiene un origen anglosajón (accountability) y se ha aplicado al control de las actuaciones públicas, aunque se ha extendido a otros campos, sobre todo a lo que tiene más impacto social y se financia con fondos públicos”.*¹⁵

En tal sentido, todas las organizaciones que ejecutan proyectos tienen la labor de promover la rendición de cuentas, ya sea por medio de informes, memorias de labores, infografías u otros medios, la manera en cómo se presenten son creatividad e innovación de cada organización, esto se traduce en que la rendición no solo abarca temas financieros sino también son incluidos los desafíos o lecciones aprendidas. Estos datos son compartidos comúnmente con la cooperación, sin embargo, en los últimos años se han venido involucrando las comunidades y todas las partes interesadas en el proyecto dejando de ser una relación de donante - socio.

Por tanto, llegando a este nivel se puede observar que MEAL es un proceso interconectado ya que es aquí donde se necesitan los datos que provienen del monitoreo y los resultados que las evaluaciones brindan para llevar a cabo una rendición de cuentas eficiente y efectiva en la que no solo se vea inmerso el tema del manejo adecuado de los fondos sino también las necesidades de la población participante de los proyectos y esta sirva como insumo de retroalimentación con todas las partes interesadas.

14 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), 12. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

15 Miguel Ángel Sancho, *“La rendición de cuentas como instrumento de mejora educativa”*, *Análisis: el blog de Sociedad y Educación (blog)*, Fundación Europea Sociedad y Educación, 5 de julio de 2018, <https://www.sociedadyeducacion.org/blog/la-rendicion-de-cuentas-como-instrumento-de-mejora-educativa/>

2.3.4 Aprendizajes

En este último componente, pero no el menos importante, es donde se visualiza la capacidad de las organizaciones para identificar mediante las evaluaciones realizadas a los proyectos las lecciones aprendidas, que permitan adaptarse a los contextos cambiantes y mejorar su desempeño mediante las buenas prácticas. *“Se puede definir las lecciones aprendidas como generalizaciones basadas en la experiencia durante el monitoreo y/o la evaluación de una acción en circunstancias específicas, que son susceptibles de aplicarse en un entorno diferente”*.¹⁶

Teniendo en cuenta a Ruas y Antonello, *el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado de conocimiento, que incorpora su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación*.¹⁷ Retomando como referencia la guía MEAL DPro, el aprendizaje requiere que las organizaciones entren en el ejercicio de preguntarse ¿Qué está funcionando y qué no?, ¿Qué se puede hacer para mejorar? de manera que contribuya a los objetivos de la organización mediante la toma de decisiones.

En general, todo proceso de aprendizaje organizacional promueve nuevos mecanismos a través del análisis de buenas prácticas, aquello que se ha hecho bien y por ende se debe replicar. Entonces el aprendizaje se vuelve un proceso planeado que inicia cuando las organizaciones y las personas que la conforman, buscan el cambio como algo necesario.¹⁸

16 Paz y Desarrollo, “Guía de Procedimientos 2020-2024: Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas, Responsabilidad y Aprendizaje”, [pazydesarrollo.org](https://www.pazydesarrollo.org), acceso el 12 de julio de 2023, <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf>

17 Adriana Norma Fassio, María Gabriela Rutty y Carla Maroscia, “Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio” (Ponencia, X Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, 5 de diciembre de 2018), 1-15. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf

18 María Guadalupe Zamora Aguilar, “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil”, *Almenara: Revista Extremeña de Ciencias Sociales*, n. 10 (2018): 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

De tal modo que, un sistema de MEAL guía la recopilación de información, la manera en cómo se gestionan y usan los datos a lo largo de la ejecución del proyecto o programa, difunde los datos obtenidos tanto al interior como exterior de la organización (donantes, socios y comunidad). Dicho esto, se puede hacer la pregunta, ¿Por qué es importante un sistema de MEAL?

- Permite controlar el progreso de la ejecución de la intervención al desarrollo a manera de identificar riesgos o imprevistos para aportar soluciones eficaces o mitigar el daño antes de que se afecten de manera directa los resultados y objetivos que se pretenden alcanzar en el proyecto.
- Asimismo, prevé el uso eficiente de los recursos con los que se dispone, por ejemplo: dinero, tiempo, personal.
- Se adapta a los cambios que sean necesarios debido a situaciones repentinas del contexto para cumplir con los objetivos y resultados, mediante la retroalimentación de los datos que surgen en la evaluación.
- Permite identificar oportunidades de mejora y lecciones aprendidas para implementar buenas prácticas en futuras intervenciones.
- Promueve la comunicación efectiva, clara y transparente con los stakeholders.

En resumen, un buen sistema de MEAL es esencial para que un proyecto o programa se dirija hacia la dirección correcta y alcance el éxito deseado tanto en la comunidad a la que va dirigido como a la rendición de cuentas con los donantes.

III. Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de este artículo es de carácter cualitativo, mediante la exploración y revisión bibliográfica de motores de búsqueda como Scielo, manuales de organizaciones no gubernamentales, sitios web, artículos, tesis, resúmenes entre otros tipos de documentos, con el fin de encontrar organizaciones que implementen el MEAL de influencia, sin embargo, tras una búsqueda exhaustiva de literatura, una limitante presentada ha sido que solamente se encontraron guías y manuales de las organizaciones OXFAM y CARE que serán utilizadas para el establecimiento de una base comparativa, careciendo de literatura académica relacionada a la temática.

Para esta investigación se utilizó el método cualitativo, el cual *“es muy útil en las primeras fases de los proyectos de investigación, además de que permite también analizar los datos utilizados en las ciencias sociales y adquirir un conocimiento profundo a través del análisis de textos (y palabras, más que números)”*.¹⁹ Dentro de los métodos de la investigación cualitativa se encuentra la investigación documental, es decir se utilizan todos los documentos fiables ya existentes que puedan enriquecer la investigación para posterior a ello realizar un análisis de contenido.

IV. Resultados y discusión

A través del marco conceptual previamente desarrollado y la metodología planteada, la presente investigación identificó los siguientes hallazgos:

19 *“Qué es la investigación cualitativa”*, QuestionPro, acceso el 7 octubre de 2023, <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>

4.1 MEAL de influencia

Cuando se habla de la aplicación de un sistema de MEAL de influencia se hace referencia a la incidencia que organizaciones ejercen en los tomadores de decisiones a través de los proyectos que ejecutan. El objetivo es generar transformaciones sociales que sean sostenibles en el tiempo, por ejemplo organizaciones que realizan acciones de influencia como reuniones de articulación con gobiernos locales para coordinar la prestación de servicios básicos (educación, salud, agua y saneamiento, entre otros), o han estrechado relaciones con organizaciones socias para fortalecer capacidades organizativas o de negociación para trabajar con autoridades gubernamentales, es decir, la aplicación de un MEAL de influencia busca fortalecer este trabajo. En un sentido más amplio, MEAL de influencia se trata tanto de los cambios en la distribución del poder como de los procesos de cambio que permiten un aprendizaje organizacional. Cuando se planifica y gestiona bien, MEAL de influencia permite el aprendizaje y la toma de decisiones (enfoques adaptativos) en tiempo real basados en pruebas sobre la eficacia de las estrategias y la solidez y relevancia de los supuestos de la Teoría de Cambio (TdC), sobre cómo funcionará el cambio.²⁰

Por tanto, en la aplicación de un MEAL de influencia resulta sumamente importante tener definida la ruta a seguir que aporte a la identificación de estrategias que contribuyan a los cambios que se quieren alcanzar (teoría de cambio), monitorear si las acciones implementadas están contribuyendo a los cambios esperados, qué resultados inesperados se han dado y cualquier necesidad de cambiar el rumbo de la acción para obtener los resultados esperados. Este proceso es aplicable al igual que en el MEAL tradicional, siendo una de las similitudes de la aplicación de ambos sistemas MEAL.

20 Oxfam Centroamérica, Curso de autoformación MEL de Influencia de Oxfam, 22- 24 de octubre de 2022.

Es importante destacar que, las organizaciones de CARE y Oxfam emplean 6 herramientas para la planificación de estrategias de influencia, como lo son: el árbol de problemas, el mapeo y análisis de las partes interesadas, la teoría de cambio, el marco lógico y un marco estratégico de influencia, explicadas a continuación (Tabla 1):

Tabla 1. Herramientas de planificación para estrategias de influencia

Herramientas	¿De qué trata?	¿Por qué utilizarlo	¿Cuándo utilizarlo?
Árbol de problemas	Un ejercicio de pensamiento crítico para ayudar a encontrar soluciones trazando un mapa de causas y efectos en torno a una problemática.	Para comprender mejor el problema y sus causas y construir un sentimiento de comprensión, propósito y acción.	A la hora de desarrollar la estrategia de influencia este se considera el primer paso.
Mapeo y Análisis de las partes interesadas	Un ejercicio de reflexión crítica para identificar a las principales partes interesadas tanto socios como destinatarios en una campaña de influencia.	Pensar estratégicamente en quien debe influir en la intervención para que tenga éxito en el contexto que se operativiza.	En la fase de diseño mientras se desarrolla la estrategia.
Teoría de Cambio	Ayuda a determinar los cambios a los que puede contribuir un programa o estrategia de influencia y de qué manera llevarla a cabo.	Ayuda a lograr el consenso de las partes interesadas sobre las vías de cambio, resumir los supuestos, orientar los indicadores y el seguimiento y evaluación más ampliamente.	Al crear un plan de influencia. Las vías críticas deben revisarse periódicamente durante la ejecución de la iniciativa para supervisar los cambios y comprobar los supuestos.
Marco lógico	Es la matriz utilizada para llevar a cabo una planificación de la intervención	Ayuda a lograr el consenso de las partes interesadas, organiza el plan, resume los supuestos e identifica los indicadores de éxito.	Debe hacerse el inicio para planificar y seguir la intervención, controlar que se dé el éxito a lo largo del tiempo.
Marco estratégico de influencia	Es una matriz para ayudar a identificar los niveles de compromiso y las audiencias clave en conjunto con las actividades de influencia.	Ayuda a conectar con los distintos actores en sus tácticas y estrategias.	A la hora de desarrollar la estrategia, podría utilizarse con el mapeo de las partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia con base en Amanda Mathies y Tom Aston, *Monitoring and Evaluation for Advocacy and Influencing – Guidance Document* (Estados Unidos: CARE, 2018). http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/_media/mel_for_advocacy_guidance_2018.pdf

4.2 Aplicación de un sistema de MEAL influencia en OXFAM

El trabajo de influencia es, y siempre ha sido, parte esencial de la labor de Oxfam. Desde su creación en 1942, con el fin de brindar asistencia humanitaria y defender a la población civil en la Grecia ocupada por los nazis, Oxfam desafió en tiempos de guerra la política del Reino Unido sobre el bloqueo a los territorios ocupados por los nazis. Desde entonces, Oxfam ha trabajado con movimientos sociales en Sudáfrica para construir una resistencia nacional al *apartheid*, ha apoyado a los movimientos de mujeres en Centroamérica para asegurar la protección legal contra la violencia, y ha ayudado a construir una coalición global para lograr un Tratado de Comercio de Armas, entre muchos otros ejemplos. Para Oxfam, ejercer influencia es clave para su trabajo humanitario, programático y de campaña. Cuenta con un sólido historial a la hora de desafiar las dinámicas de poder y luchar contra políticas y prácticas injustas en todos los contextos, incluyendo:

- Campañas para fortalecer las políticas de protección de los derechos de las trabajadoras del hogar;
- Cambiar las prácticas de precios desleales por parte de las compañías farmacéuticas gigantes;
- Desafiar respuestas gubernamentales inadecuadas o injustas ante desastres naturales;
- Realizar campañas contra prácticas injustas como el acaparamiento de tierras;
- Cambiar los términos de los debates globales sobre la injusticia de la desigualdad;
- Cambiar las normas y comportamientos sociales nocivos para poner fin a las violencias contra las mujeres y las niñas;

- Apoyar y ampliar las soluciones y alternativas locales, diseñadas y llevadas a cabo con las comunidades, la sociedad civil y la ciudadanía.²¹

Para el diseño de estrategias de influencia en programas y campañas de desarrollo, Oxfam utiliza el ciclo de programas (figura 2).

Figura 2. Ciclo de programa para estrategias



Fuente: Elaboración propia, con base en Richard English, *Guía para influir con impacto, como llevar a cabo estrategias de influencia efectivas* (Reino Unido: Oxfam, 2020). <http://hdl.handle.net/10546/621048>

El valor añadido que caracteriza a Oxfam es su papel como actor internacional con presencia a todos los niveles, lo cual sitúa a la confederación Oxfam en una posición única que le permite elevar una cuestión de ámbito nacional a la escena mundial, generando presión para el cambio a múltiples niveles e incrementar el alcance del impacto. Esto es especialmente importante

²¹ Richard English, *Guía para influir con impacto, como llevar a cabo estrategias de influencia efectivas* (Reino Unido: Oxfam, 2020). <http://hdl.handle.net/10546/621048>

cuando el espacio para el cambio a nivel nacional está cerrado (por ejemplo, debido a gobiernos represivos) y se vulneran los derechos, o cuando el análisis de poder de un país revela que el equilibrio de poder reside en actores externos.²²

El trabajo de influencia es: aprovechar las estrategias que lleven a la incidencia y las campañas (incluyendo la creación de alianzas, la investigación, el desarrollo de políticas, el lobbying, los medios de comunicación y las herramientas digitales); la movilización (de activistas, simpatizantes, ciudadanía), la comunicación y el trabajo en red coordinados a nivel mundial, el desarrollo de capacidades (en socios, la sociedad civil, entidades públicas, semipúblicas y privadas),²³ las alianzas y la financiación estratégica.

Expuesto lo anterior, es por ello que este artículo se titula fortaleciendo el impacto social, ya que, mediante la aplicación de un MEAL de influencia en las organizaciones, se busca generar cambios a la realidad estructural y de poder a niveles comunitario, local e incluso internacional, mediante acciones específicas de incidencia que fortalezcan el impacto social deseado.

Oxfam es una de las organizaciones que mediante la revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas se encuentra más robusta en el tema, sin embargo, se considera una limitante en la investigación ya que no hay contraste con otros medios de información.

4.3 Seguimiento, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes de influencia

Un seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes eficaces son una parte esencial de cualquier acción de influencia. Esto permite valorar si las iniciativas han alcanzado los resultados esperados; y, lo que es más importante, también permite evaluar hasta qué punto las estrategias de influencia implementadas están contribuyendo a lograr cambios a largo plazo

22 Oxfam, *Directrices para el trabajo de influencia a nivel nacional (Reino Unido: Oxfam International, 2014)*, 8. <https://oxfam.app.box.com/s/0vezn0381ggpfnq3onw6lr5rpyyapslv>

23 Ibid., 9.

en la sociedad civil, agendas públicas, o en la adopción y aplicación de políticas públicas. Llevar a cabo un buen proceso de MEAL en la labor de influencia permitirá demostrar el impacto, aprender tanto de las buenas prácticas como de los errores, identificar oportunidades reproducibles y respaldar las iniciativas de captación de fondos para el trabajo de influencia.²⁴

Los elementos clave del MEAL aplicados al trabajo de influencia se basan en los mismos principios y prácticas sobre los que se asienta este proceso en el ámbito humanitario y de desarrollo, por lo tanto, es otra similitud aplicable con el MEAL tradicional.

La estrategia de la aplicación de un MEAL de influencia está formada por seis etapas importantes, las cuales se explican en la siguiente tabla (Tabla 2):

Tabla 2. Etapas para la aplicación de una estrategia de influencia

Etapa 1: Enunciar una teoría del cambio	Para saber si las estrategias están funcionando y determinar si las acciones son eficaces, es importante definir con claridad que se tomará como “ir en la dirección correcta” y que al final sea un éxito.
Etapa 2: Selección de indicadores	Una vez que se hayan definido los objetivos del programa, resulta útil consensuar qué indicadores se propondrán para cumplir con dichos objetivos. Algunos de los posibles indicadores pueden ser: <ul style="list-style-type: none">• Declaraciones públicas de los objetivos sobre quienes queremos influir;• Participación formal de las organizaciones de la sociedad civil en procesos políticos;• Lenguaje de los documentos legislativos.
Etapa 3: Recolección de datos	Los equipos deben elaborar, para cada uno de los principales resultados, un plan de recogida de datos que establezca el qué, cómo, cuándo y quién de la recolección y análisis de la información. Siempre que sea posible, los datos deben combinar información cualitativa y cuantitativa obtenida de fuentes oficiales. Los equipos deben tratar de recoger la cantidad mínima de información necesaria para conocer en profundidad los avances realizados, de modo que se tendrá que ser muy selectivos a la hora de decidir dónde invertir en la búsqueda y análisis de datos. Los equipos deben documentar las actividades/ resultados de la labor de influencia (como el número de personas que participan en las movilizaciones, la cobertura mediática de los eventos) y el impacto de ese trabajo (cambio de postura de los responsables de la toma de decisiones, cambios en la concienciación y compromiso de la opinión pública).

24 Richard English, *Guía para influir con impacto, como llevar a cabo estrategias de influencia efectivas* (Reino Unido: Oxfam, 2020). <http://hdl.handle.net/10546/621048>

<p>Etapa 4: Análisis de datos y evaluación de los avances</p>	<p>Algunos de los datos recogidos tendrán una utilidad inmediata para los equipos de programa/campañas, mientras que otros datos se analizarán e incorporarán después a los procesos de toma de decisiones en momentos concretos, como las reuniones de equipo o las evaluaciones periódicas, estratégicas o a posteriori. En términos generales, se centrarán en determinar si el equipo va por el buen camino y si existen factores externos que hayan afectado a la estrategia de influencia.</p>
<p>Etapa 5: Evaluar la campaña</p>	<p>A fin de complementar la recogida y análisis de datos liderada por el equipo, y de obtener una visión general objetiva de la eficacia y resultados de la labor de influencia, se recomienda llevar a cabo evaluaciones externas en los momentos adecuados, que suelen ser al llegar a la mitad y/o el fin de un programa o campaña de varios años.</p>
<p>Etapa 6: Comunicar resultados y el aprendizaje estratégico</p>	<p>Las evaluaciones son oportunidades de aprendizaje (y la utilidad de una evaluación para el equipo MEAL es un factor clave de su calidad). Las decisiones que se toman antes y durante una evaluación pueden influir en su utilidad (percibida y real), pero su uso posterior también es importante. Debe hacerse todo lo posible para garantizar que los aprendizajes extraídos de cualquier evaluación se comuniquen en un forma útil y digerible, a todas las partes interesadas que sea posible. Los líderes del equipo que llevan el proyecto deben reunirse para debatir sobre los resultados de la evaluación y consensuar los pasos a seguir para dar respuesta a las recomendaciones de la evaluación: celebrar logros y comprometerse a hacer frente a los retos. Posteriormente, los líderes del equipo preparan un plan para comunicar los aprendizajes, y debaten cómo compartir la evaluación con actores externos. Dándole la mayor difusión posible, se puede contribuir a que otros actores repliquen los éxitos y aprendan de los errores, y así construir un movimiento de sociedad civil fuerte. Siempre que sea posible, se aplicarán estos principios de comunicar los resultados y aprendizajes de las evaluaciones externas también a las evaluaciones estratégicas internas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Oxfam, *Directrices para el trabajo de influencia a nivel nacional* (Reino Unido: Oxfam International, 2014). <https://oxfam.app.box.com/s/0vezn0381ggpfnq3onw6lr5rpyyapslv>

4.4 Ventajas y desafíos en la aplicación de un MEAL de influencia

Resulta importante destacar que, una de las ventajas de un MEAL de influencia es que es un proceso mayormente impulsor de cambios sociales por medio de la incidencia a tomadores de decisiones, este busca visibilizar todas las problemáticas que aquejan al bienestar de las personas o comunidades en situaciones precarias, de marginación y discriminación. Por tanto, entre sus fines están los cambios en la conciencia colectiva, comportamientos, normas

sociales e incluso actitudes, por ejemplo, la realización de campañas enfocadas a la desigualdad económica y justicia fiscal o desarrollo humanitario; estas cuentan con gran capacidad de transformación y voz, el establecimiento de alianzas estratégicas en pro de la eliminación de las causas estructurales que tienen sumergida a poblaciones en condiciones precarias. En este sentido, la importancia de este sistema MEAL de influencia es visibilizar y sensibilizar a la sociedad civil, donantes, gobiernos y que estos participen en espacios de toma de decisiones traduciéndose en transformaciones sociales que se visualicen en los espacios donde se interviene.

Sin embargo, la aplicación de un MEAL de influencia se vuelve un tanto complejo en cuanto al contexto en que es mayormente utilizado, ya que ciertos desafíos surgen debido a factores externos que obstaculizan el cambio esperado. Este se centra mayormente en lograr influencia a gran escala en los ámbitos gubernamentales, políticos, institucionales, tanto del sector público como privado. Por ejemplo, si la estrategia de influencia se trata de exponer las violaciones a derechos humanos laborales que sufren las mujeres trabajadoras de maquila textil y el fin sea lograr que sus derechos sean aplicados conforme a la ley, se requieren acciones de incidencia en las instancias competentes (titulares de obligación y responsabilidades); sin embargo, un cambio político o la instauración de un régimen de excepción puede darle un giro a lo que se pretendía alcanzar, ya que el establecer articulación con estas instituciones se convierte en algo complejo, debido a que no está en las prioridades del gobierno que entró (cambio político) y por otro lado, surge la restricción de libertad de expresión, es decir que se nieguen a brindar una entrevista o el miedo a pronunciarse para exigir sus derechos (régimen de excepción), es decir, la estrategia de influencia queda trunca debido a los factores externos que impiden se lleve a cabo.

Para efectos de la investigación es importante establecer una comparación entre estos dos sistemas MEAL, destacando elementos claves y proporcionando respectivas valoraciones, mediante la revisión de contenido en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cuadro comparativo entre sistema MEAL tradicional vs MEAL influencia

Crterios	MEAL tradicional	MEAL de influencia	Valoraciones
Diseño de modelos lógicos	Este se compone de tres modelos que son: La teoría de cambio, el marco de resultados y el marco lógico.	Está basado mayormente en la implementación de la teoría de cambio, y cadena de resultados al ser un proceso que busca meramente la transformación de una realidad compleja pero también es utilizado el marco lógico.	Ambos utilizan la teoría de cambio para guiar la lógica del programa o proyecto, a su vez utilizan un árbol de problemas para la identificación de lo que se pretende solucionar a la problemática, sin embargo, el MEAL de influencia al basarse en contextos políticos cambiantes y desafiantes le da mayor peso al uso de la TdC al ser un proceso iterativo.
Planificación de actividades: uso de herramientas de planificación	Cuenta con el plan de gestión de desempeño, la tabla de seguimiento del desempeño del indicador, flujograma de retroalimentación y respuesta, flujograma del mecanismo de retroalimentación y respuesta, plan de aprendizaje, entre otros.	Desarrolla un plan de acción donde se establecen los objetivos, estrategias, tácticas o actividades, calendario, presupuesto, también cuenta con una tabla para evaluar los riesgos de los objetivos y actividades de campaña.	El MEAL de influencia no suele responder a un plan fijo, es decir, se adapta al contexto cambiante al igual que un MEAL tradicional.
Gestión adaptativa	Ayuda a tomar decisiones de manera efectiva para lograr el impacto deseado.	Le da énfasis al aprendizaje para entender cómo se contribuye al cambio esperado, integra prácticas para reflexionar y reajustar de manera constante en la estrategia y fortalece la capacidad institucional.	Ambas comparten que la gestión adaptativa es un proceso para dar respuesta (toma de decisiones) y soluciones oportunas siendo un proceso dependiente de todo el sistema MEAL, sin embargo, MEAL de influencia permite la toma de decisiones rápidas a cambios inesperados en las estrategias de influencia con énfasis en el contexto político (basado en evidencia).

Crterios	MEAL tradicional	MEAL de influencia	Valoraciones
Objetivos que persiguen	Se enfoca en evaluar el progreso e impacto de un proyecto o programa a través de indicadores, objetivos, resultados en específico.	Se enfoca en medir y comunicar el cambio social a través de las estrategias de influencia aplicadas.	Ambos persiguen objetivos similares, pero son igual de importantes en los contextos donde tienen participación, por un lado, el MEAL de influencia está más orientado a la transformación social y lo cambios estructurales (suele ser enfocado a estrategias de incidencia política-social.)

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la aplicación de estos dos sistemas MEAL es similar entre ambos, ya que en el tradicional también se pueden implementar acciones de incidencia y sensibilización específicas, pero no solo se centra en esas, en el de influencia sí, es su principal objetivo. Sin embargo, este último cuenta con características particulares que suman a su aplicación con respecto al tradicional; una de ellas es el uso del modelo lógico de la teoría de cambio ya que permite visualizar de mejor manera la transformación y el impacto que se quiere alcanzar, mientras que en el tradicional es el marco lógico el que principalmente se utiliza. Asimismo, se cuenta con herramientas de planificación similares. En cuanto a la gestión adaptativa, las dos responden a contextos cambiantes los cuales les permitirá establecer un proceso de aprendizaje organizacional, sin embargo, MEAL de influencia responde rápidamente y el tradicional lleva su propia metodología y tiempo. Resulta importante destacar que MEAL influencia responde a una estrategia y el tradicional a la medición de resultados e indicadores. Por tanto, a grandes rasgos esas son las diferencias y similitudes que les hace relevantes a ambos sistemas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes en los proyectos al desarrollo.

V. Conclusiones

Se puede concluir que el MEAL de influencia, una de sus características principales que lo hacen diferente del MEAL tradicional, y es el componente de incidencia, sensibilización y visibilización, en el que se construyen estrategias de cambio para la sociedad civil y se planteen soluciones a problemas que estén sucediendo para luego aplicarlos a gran escala. La principal vía por la cual se puede lograr esto es que las organizaciones apliquen este sistema en sus líneas estratégicas, lo repliquen y difundan con otras organizaciones. Por otro lado, los desafíos están presentes en el MEAL de influencia, ya que es difícil lograr cambios positivos en contextos políticos adversos, jugando en contra de las necesidades de determinado colectivo en donde se busca ejercer influencia.

MEAL tradicional puede enfocarse en otras acciones como formación, investigación también en incidencia, pero no es su punto fuerte como en el de influencia. A manera que la aplicación de estos sistemas queda a decisión de cada organización y requiere del análisis completo del contexto ya sea local, comunitario o país que se ajuste a las necesidades de la población sujeto, destacando que ambos son muy útiles en la vida de los programas y proyectos.

Cabe recalcar que una limitante presentada en la investigación fue la falta de contraste con respecto a otros documentos de organizaciones que implementarán este MEAL de influencia en sus proyectos y solamente se encontraron guías y manuales de las organizaciones como Oxfam y CARE, pero principalmente de la primera, careciendo de literatura académica relacionada a la temática.

Bibliografía

- » “Impacto Social”. Asociación para la medición y la gestión del impacto social ES IMPACT. <https://www.esimpact.org/impacto-social/>
- » “Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje”. Catholic Relief Services. <https://www.crsespanol.org/como-servimos/monitoreo-evaluacion-rendicion-de-cuentas-y-aprendizaje/>
- » “Qué es la investigación cualitativa”. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>
- » Ángel Sancho, Miguel. “La rendición de cuentas como instrumento de mejora educativa”. *Análisis: el blog de Sociedad y Educación (blog)*, Fundación Europea Sociedad y Educación, 5 de julio de 2018. <https://www.sociedadeducacion.org/blog/la-rendicion-de-cuentas-como-instrumento-de-mejora-educativa/>
- » Bastida, Ramón y Ernest Solé, “Introducción al impacto social de las organizaciones”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 32 (2021): 15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8362466>
- » 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/>
- » English, Richard. *Guía para influir con impacto, como llevar a cabo estrategias de influencia efectivas*. Reino Unido: Oxfam, 2020. <http://hdl.handle.net/10546/621048>
- » Fassio, Adriana Norma, María Gabriela Rutty y Carla Maroscia. “Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio”. Ponencia dictada en la X Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, 5 de diciembre de 2018. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf
- » Grajales Valdespino, Carolina. *Evaluación de proyectos sociales*. Ciudad de México: UNAM, 2003. <https://www.trabajosocial.unam.mx/plan96/ensenanza/SUAquintosemestre/evaluacionproyectos.pdf>
- » Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura et al. *Guía de monitoreo y evaluación de proyectos*. San José: IICA, 2012. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/11292>
- » Lauriac, Nathalie. *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo*. Lausana: Terre des Hommes, 2016. <https://www.tdh.org/en/digital-library/documents/design-and-implement-a-monitoring-system>
- » Libertá Bonilla, Blanca Esther. “Impacto, impacto social y evaluación del impacto”, *Revista ACIMED*, vol. 15 n. 3 (2007): 3. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- » Mathies, Amanda y Tom Aston. *Monitoring and Evaluation for Advocacy and Influencing – Guidance Document*. Estados Unidos: CARE, 2018. http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/_media/mel_for_advocacy_guidance_2018.pdf
- » Oxfam Centroamérica, Curso de autoformación MEL de Influencia de Oxfam, 22- 24 de octubre de 2022.
- » Oxfam, *Directrices para el trabajo de influencia a nivel nacional*. Reino Unido: Oxfam International, 2014. <https://oxfam.app.box.com/s/0vezn0381ggpfmq3onw6lr5rpyyapslv>
- » Paz y Desarrollo, “Guía de Procedimientos 2020-2024: Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas, Responsabilidad y Aprendizaje”, [pazydesarrollo.org](https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf), acceso el 12 de julio de 2023, <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf>
- » Pichardo Muñoz, Arlette. *Evaluación del impacto social: el valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas, 1993.
- » Pichimata, David Stiven y Nicolas Cicua, “Poder e influencia en el liderazgo transformacional”. Trabajo de grado, Universidad del Rosario, 2016. https://doi.org/10.48713/10336_11764
- » Zamora Aguilar, María Guadalupe. “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil”. *Almenara: Revista Extremeña de Ciencias Sociales*, n. 10 (2018): 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>