

# Revista Relaciones Internacionales

---

*Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Universidad de El Salvador*

*Edición Especial  
NÚMERO I*

## **“Enfoques y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos de desarrollo”**

*Co-editado con el Centro de Gestión y Cooperación  
Internacional para el Desarrollo (CGCID)*

*Junio de 2022*

**CGCID** | CENTRO DE GESTIÓN Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO





# Revista Relaciones Internacionales

---

*Edición Especial*  
NÚMERO I  
*El Salvador, junio de 2022*

**Revista**  
**Relaciones Internacionales**  
**Autoridades universitarias**

**Rector**

Msc. Roger Armando Arias

**Vicerrector Académico**

PhD. Raúl Azcúnaga

**Vicerrector Administrativo**

Ing. Juan Rosa Quintanilla

**Secretario General**

Ing. Francisco Alarcón

**Fiscal General**

Lic. Rafael Humberto Peña Marín

**Defensor de los Derechos Universitarios**

Lic. Luis Antonio Mejía Lipe

**Secretario de Asuntos Académicos**

Ing. Carlos Ernesto Vargas Ramos

**Revista**  
**Relaciones Internacionales**  
**Universidad de El Salvador**

Facultad de Jurisprudencia  
y Ciencias Sociales

Escuela de Relaciones Internacionales

*Junio 2022*

**Director de la Revista:**

Mfe. Nelson Ernesto Rivera Díaz

**Consejo Editorial:**

Mcp. Evelin Patricia Gutiérrez Castro

Lcda. Odaly Lissette Sánchez de Rodríguez

Lic. Oscar Ernesto Cruz Chávez

**Revisores:**

*México*

Dra. Esther Ponce

*El Salvador*

Ing. César Mendez

Lic. Dilcia Alarcón

Arq. Julio Nájera

MSc. Keny Navarrete

**Editor Invitado:**

PhD. Lisandro Pérez Hernández

**Diseñadora y diagramadora:**

Lcda. Jeimy Patricia Guerrero Bonilla

**ISSN en línea:**

2709-4936



*Unidad de Investigación de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
de la Universidad de El Salvador. Final 25 Av. "Mártires Estudiantes del 30 de julio".  
Ciudad Universitaria. San Salvador. El Salvador.*

*Tel. 2511-2000 ext. 6526*

*Dirección electrónica: [investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv](mailto:investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv)*

# REVISTA RELACIONES INTERNACIONALES

Autoridades de la Facultad  
de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

## Junta Directiva

### Decana

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

### Vice Decano

Dr. Edgardo Herrera Pacheco Medrano

### Secretaria

Lcda. Digna Reina Contreras de Cornejo

## Representantes Docentes

### Propietarios

Msc. Oscar Mauricio Duarte Granados

Lic. Eric Napoleón López Águila

### Suplentes

Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

Lic. David Omar Molina Zepeda

## Representantes Estudiantiles

### Propietarios

Br. Estefany Mazzie Cabezas Colocho

Br. Sharon Marilyn Trujillo Orellana

### Suplentes

Br. Diana Alejandra Valdés Jacobo

Br. Tania Abigail Meléndez Carbajal

## Representantes sector Profesional no Docente

### Propietarios

Lic. Noel Hussein Hernández Galdámez

Lic. Elías Abisai Romero Martínez

### Suplentes

Licda. Norma Gloria Cáceres Navas

Lic. Raúl Roberto Santillana Echeverría

## Responsables de Unidades

**Director de la Escuela de Ciencias Jurídicas**  
Msj. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

**Director de la Escuela de Relaciones  
Internacionales**

Mfe. Nelson Ernesto Rivera Díaz

**Jefe del Departamento de Derecho Penal**  
Dr. Armando Antonio Serrano

**Jefe del Departamento de Derecho Privado  
y Procesal**

Lic. Jorge Alonso Beltrán

**Jefe interino del Departamento de  
Derecho Público**

Msj. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

**Jefe del Departamento de Ciencias Políticas  
y Sociales**

Lcda. Alma Dinora Aguirre

**Administrador Académico**

Ing. Danny William Gutiérrez Recinos

**Administrador Financiero**

Sr. José Ángel Pérez Espinoza

**Jefa de la Unidad de Planificación**

Lcda. Luz Polanco

**Jefa de Biblioteca**

Lcda. Alejandrina Martínez Meza

**Jefe de Servicios Generales**

Sr. Serafín López Chicas

**Unidad de Comunicaciones**

Ing. Mauricio Mejía

**Coordinador Unidad de Posgrado**

Dr. José Miguel Vásquez López

**Coordinador de Proyección Social**

Lic. Danny Obed Portillo Aguilar

**Coordinadora del Socorro Jurídico**

Lcda. Ammi Raquel Martínez Delgado

**Unidad de Investigación**

Lcda. Odaly Lissette Sánchez de Rodríguez

Mcp. Evelin Patricia Gutiérrez Castro

**Coordinador de la Unidad de Docencia y  
Desarrollo Curricular**

MEd. Rubén Antonio Solórzano Treminio

**Coordinadora de la Unidad de Servicios  
Informáticos**

Ing. María Mercedes Lara

**Directora General de Procesos de Graduación**

Msc. Diana del Carmen Merino de Sorto

*La Revista Relaciones Internacionales Edición Especial  
Número I, ha sido escrita por estudiantes de la carrera de  
Relaciones Internacionales en el marco del curso de especialización  
en “Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes  
(MEAL) en proyectos de desarrollo” bajo la coordinación  
del PhD. Jimmy Lisandro Pérez Hernández.*

# Contenido

Presentación.....	11
<i>PhD. Lisandro Pérez Hernández</i>	
Nota Editorial.....	15
<i>Esther Ponce Adame</i>	

## ARTÍCULOS

Aproximación a los procesos de evaluación de proyectos de desarrollo contemplados en el marco institucional de las Agencias de Cooperación Internacional de América Latina .....	21
--	----

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

Introducción.....	23
I. Metodología.....	25
II. Marco teórico.....	25
III. Marco Institucional y Organigramas Institucionales de las Agencias de Cooperación Latinoamericanas .....	30
IV. La evaluación de proyectos en las Agencias de Cooperación latinoamericanas .....	40
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	50
Anexos .....	52

La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador.....	57
--	----

*Jennifer Quijada Bruno*

Introducción.....	59
I. La identificación de necesidades en las intervenciones de desarrollo.....	60
II. Metodología de la investigación.....	71
III. Presentación de los resultados.....	73
Conclusiones.....	83
Bibliografía.....	85

Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo .....	87
---	----

*Laura Roselvi Aguilar Escobar*

Introducción.....	89
I. Aspectos básicos.....	90
II. Resultados de la investigación realizada.....	98
Conclusión .....	111
Bibliografía.....	113

Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador.....	115
--	-----

*Roxana Elizabeth Mayén Ruano*

Introducción.....	117
I. Marco teórico.....	118

II.	Metodología de investigación.....	131
III.	Resultados.....	133
	Conclusión .....	139
	Bibliografía.....	140

**Aproximación a la aplicación de sistemas MEAL adaptativos en proyectos de desarrollo en El Salvador, retos y perspectivas en el contexto de la pandemia por COVID-19.. 141**

*Ricardo Ernesto Toledo León*

	Introducción.....	143
I.	Metodología.....	144
II.	Marco teórico.....	146
III.	Panorama de la aplicación de sistemas MEAL en El Salvador .....	153
	Conclusiones .....	159
	Bibliografía.....	161

**Rendición de cuentas y aprendizaje en el Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR) en el municipio de Santiago Nonualco, El Salvador. Una reflexión teórica y práctica..... 163**

*Henry Josué Servellón Santos*

	Introducción.....	165
I.	Marco referencial .....	166
II.	Metodología.....	173
III.	Rendición de cuentas y aprendizaje.....	174
	en el Programa PREVENIR .....	174
IV.	Lecciones aprendidas a nivel municipal	
	en el programa PREVENIR .....	178
	Conclusión .....	180
	Bibliografía.....	182
	Anexos .....	183

**Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” enero 2019 – junio 2021 ..... 185**

*Edwin Santiago Chávez Pineda*

	Introducción.....	187
I.	Fundamentos teóricos de Rendición de Cuentas y Aprendizajes .....	189
II.	Metodología de investigación.....	197
III.	Resultados y discusión .....	202
	Conclusiones .....	213
	Bibliografía.....	216

**La incidencia e impacto de los emprendimientos sociales dentro de El Salvador ..... 217**

*Kaleff Aarón Melara Hernández*

	Introducción.....	219
I.	Marco referencial .....	220
II.	Metodología.....	231
III.	Resultados.....	232
	Conclusiones.....	239
	Bibliografía.....	241



# PRESENTACIÓN



# Presentación

---

*Lisandro Pérez-Hernández, PhD*

*Editor Invitado*

*Profesor Titular de Relaciones Internacionales y Coordinador  
de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación  
para El Desarrollo de la Universidad de El Salvador*

Las dinámicas actuales que impulsan la gestión eficiente y efectiva de las distintas intervenciones de desarrollo vuelven necesarias repensar las formas de gestionar y operativizar la cooperación internacional. Estas formas se han instrumentalizado a través de diversas metodologías que han tenido una respuesta en el tiempo a las distintas coyunturas sociales y económicas que hacen reflexionar cómo se deben gestionar los proyectos y programas de desarrollo, aún más en un periodo pospandemia como el actual.

Es así como, en un primer recorrido histórico surgen los sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos (M&E) para hacer respuesta a los limitados mecanismos, que más allá de reportar al donante y registrar las actividades del proyecto, puedan aportar a la gestión del conocimiento y a la cultura organizacional de quienes implementan estas acciones. Más adelante se integra a la rendición de cuentas y el aprendizaje como dimensiones que enriquecieron el alcance de M&E a un proceso más integrado de gestión sistemática dando como resultado los sistemas MEAL (*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*).

Si bien existe una amplia reserva en pretender estandarizar metodologías de procesos de gestión de proyectos en un ecosistema tan complejo como el de la

cooperación para el desarrollo, lo cierto es que, la mayoría de las organizaciones y agentes de desarrollo conciben a cada uno de los elementos de MEAL como “importantes” en las diferentes formas que se integran en sus propios procesos de gestión, llámese MEAL, PDME, M&E u otros.

Esta Edición Especial de la Revista de Relaciones Internacionales, titulada: “Enfoques y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos de desarrollo”, responde a un esfuerzo de investigación aplicada mediante el registro de diversas iniciativas, desde la correcta identificación de necesidades hasta la importancia de las habilidades blandas como factor de éxito en los proyectos de desarrollo. Este aporte a los estudios del desarrollo ha sido posible en el marco de la Especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) en Proyectos de Desarrollo, desarrollada durante el año 2021 y que finalizó con el 1.º Simposio sobre Gestión de Proyectos Sociales “Construyendo el desarrollo: un vistazo a la gestión de proyectos y programas desde la realidad social”, del cual, a partir de un proceso externo de revisión de pares se han seleccionado los trabajos que presentan diversas experiencias de los territorios en la práctica de intervenciones sociales y que exigen proyectar otras maneras de ver el contexto, en donde tiene respuesta la cooperación internacional para el desarrollo (CID).

De este modo, en razón del apoyo del Programa de Fortalecimiento y Acción Social (FORTAS) de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y el Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID), esta Edición Especial de la Revista Relaciones Internacionales es posible.

Este trabajo de ocho artículos de investigación de profesionales en las Relaciones Internacionales presenta puntos comunes en elementos de los sistemas MEAL y en la importancia de considerar la evidencia para la toma de decisiones. En el artículo “Aproximación a los procesos de evaluación de proyectos de desarrollo contemplados en el marco institucional de las Agencias de Cooperación Internacional de América Latina”, Nicole Zepeda explica

el resultado de su trabajo en la revisión de los procesos evaluativos de seis agencias de cooperación latinoamericanas a partir de sus marcos normativos y sus modelos de gestión.

Un segundo estudio sobre “La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador” lo ofrece Jennifer Quijada, en el cual explora los procesos de identificación de necesidades como parte de las intervenciones de desarrollo realizadas por una municipalidad salvadoreña, tomando como referencia premisas que sugieren la utilización de métodos o procesos funcionales y pertinentes al contexto de las comunidades intervenidas para la realización de una identificación de necesidades completas.

Como tercer artículo, Laura Aguilar amplía acerca de la importancia de las habilidades blandas o “*soft skill*” en seis departamentos de El Salvador en el estudio titulado: “Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo”.

En cuarto orden, se encuentra la investigación: “Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador”, en la cual Roxana Mayén expone la importancia del monitoreo de los proyectos de desarrollo como una herramienta decisiva para obtener aprendizajes significativos, estudio documental a partir de la revisión de veinticinco organizaciones no gubernamentales salvadoreñas.

El quinto artículo escrito por Ricardo Toledo, “Aproximación a la aplicación de sistemas MEAL adaptativos en proyectos de desarrollo en El Salvador, retos y perspectivas en el contexto de la pandemia por COVID-19” aborda problemáticas de desarrollo en contextos que evolucionan de manera rápida e impredecible, reconociendo la incertidumbre como variable sujeta a consideración durante todo el Ciclo de Gestión de Proyectos (CGP).

Como sexto artículo, Henry Servellón expone un trabajo cualitativo que reconoce la importancia de la rendición de cuentas (*advocacy*) en una municipalidad salvadoreña, consignado en el estudio: “Rendición de cuentas y

aprendizaje en el Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR) en el municipio de Santiago Nonualco, El Salvador. Una reflexión teórica y práctica”.

Un séptimo artículo se titula: “Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil «Proyecto Poder» enero 2019 – junio 2021” y es el trabajo de Edwin Chávez, en el cual analiza cómo la organización: “Proyecto Poder” gestiona sus proyectos y hasta qué punto se están tomando en cuenta herramientas que actualmente son reconocidas en la rendición de cuentas y aprendizajes de intervenciones de desarrollo.

Finalmente, como octavo artículo: “La incidencia e impacto de los emprendimientos sociales dentro de El Salvador” Kaleff Melara describe el impacto cada vez más grande que tiene el llamado “cuarto sector” dentro de la sociedad salvadoreña, haciendo referencia al emprendimiento social y a los incentivos e impedimentos que presentan las políticas nacionales para la conformación de nuevas iniciativas de esta naturaleza.

Los trabajos anteriores describen resultados muy interesantes que reflejan cómo la gestión de proyectos de desarrollo desde la institucionalidad estratégica y operativa ha enfrentado diversos cambios, muchos de ellos estructurales, aunado a una dinámica pospandemia que ha implicado que la nueva normalidad también tiene un asidero en la gestión del desarrollo e invita a que nuevas visiones metodológicas vayan más allá de la mirada exclusiva de la cooperación internacional.

## Nota Editorial

---

*Esther Ponce Adame*  
*Directora General*  
*Centro de Gestión y Cooperación*  
*Internacional para el Desarrollo*  
*CGCID*  
<https://cgcid.org/>

Desde hace un par de décadas ha existido la necesidad de generar información sustantiva sobre las acciones que, desde lo gubernamental, lo intergubernamental, lo social o lo colectivo se realizan; principalmente, sobre sus alcances, sus resultados, sus efectos o, siendo más anhelantes, sobre los impactos que las personas experimentan directamente en sus entornos más próximos.

Las instituciones tanto gubernamentales como públicas que actúan desde su responsabilidad y atribuciones; o las organizaciones sociales que ejecutan desde la solidaridad o la cooperación internacional, realizan una serie de acciones para la prestación de un servicio público, la entrega de un bien, la salvaguarda de derechos y saberes o la conservación de bienes públicos globales.

Sin embargo, no siempre queda claro si estos esfuerzos generan los beneficios o los cambios óptimos que se pretendían. Por lo que, el interés por medir, evaluar, rendir cuentas y documentar los aprendizajes se ha convertido en una necesidad, además, para las instancias que actúan con fondos públicos es un deber.

La experiencia acumulada a nivel local, regional, nacional o internacional, respecto a procesos de intervención y acción pública, obliga a

los gobiernos, por normatividad y, a otros actores, por aprendizaje y rendición de cuentas, a generar datos, información y conocimiento, en todo el ciclo de política/proyecto, desde la fase de diseño hasta su culminación.

Ante lo cual, profundizar en el estudio de casos que nos aporten análisis sobre experiencias de proyectos o políticas es indispensable, pues no siempre las instancias que ejecutan tienen los recursos, el tiempo o las posibilidades de llevar a cabo la gestión del conocimiento adquirido y compartir una reflexión crítica sobre su práctica.

Esta es la apuesta de esta Edición Especial de la Revista de Relaciones Internacionales de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y la Editorial *Aequus*; la cual desde sus diversos artículos nos comparte un análisis casuístico sobre la acción que gobiernos, organizaciones sociales e instancias de cooperación han hecho en El Salvador.

El énfasis de este número especial en la medición, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje nos invita a continuar estudiando - desde las instituciones de educación superior, universidades, tecnológicos, centros de investigación y de pensamiento -, esta práctica extendida en diversos actores locales, nacionales e internacionales, sean privados, públicos, sociales.

Para el Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo, conocido por sus siglas como CGCID, al ser un centro de pensamiento, compartir la edición de este número especial de la Revista Relaciones Internacionales nos reafirma nuestro compromiso por la medición, evaluación y sistematización de experiencias; siempre desde una mirada plural y a ras de suelo, con los diversos actores, sectores, personas que son agentes, muchas veces de cambio, en procesos de desarrollo, de bienestar.

Como centro de pensamiento, en nuestra práctica buscamos acercar discursos, narrativas y dialogar desde las diferencias sociales, regionales, generacionales, de género, de clase. Igualmente, trabajamos con la convicción de pensar los problemas y sus soluciones en un marco de relaciones multiactorales



e intergubernamentales centradas en la colaboración y cohesión territorial.

Al ser el CGCID un centro que tiene su origen en el interés por la cooperación internacional vista desde los espacios locales, no podemos dejar de analizar incorporando la dimensión internacional y transnacional, sea global, regional, bilateral, transfronteriza, por lo que, sin descuidar nuestro punto de partida en lo local, la variable allende las fronteras nacionales se vuelve fundamental para nuestro trabajo. Los aprendizajes, efectos y los retos que para los territorios locales significa el cumplimiento de las agendas globales de desarrollo y de cooperación como la Agenda 2030 puede ser un ejemplo de esta relación.

La documentación de los aprendizajes, la promoción del pensamiento y análisis de las acciones, políticas y/o procesos que, a diario, desde diversos espacios públicos y privados se llevan a cabo es una contribución inigualable para avanzar en forjar las condiciones y las transformaciones que las sociedades, las comunidades y cada una de nosotras, de ustedes, requerimos para vivir en bienestar y desarrollarnos plenamente en cada uno de nuestros lugares y en nuestras actividades cotidianas.

Por ello, no me queda más agradecer a nombre del CGCID a la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y la Editorial *Aequus* por hacernos parte de este tipo de publicaciones.



# ARTÍCULOS



Aproximación a los procesos  
de evaluación de proyectos  
de desarrollo contemplados  
en el marco institucional de  
las Agencias de Cooperación  
Internacional de América Latina

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

## **APROXIMACIÓN A LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO CONTEMPLADOS EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE AMÉRICA LATINA**

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

### **RESUMEN**

La región latinoamericana no es nueva en cuanto a las Agencias de Cooperación Internacional, siendo así, en orden cronológico, la primera Agencia creada de la región la ABC de Brasil, seguida de la AGCID de Chile, luego es creada la APCI de Perú, posteriormente es creada la AUCI de Uruguay; a continuación, en el mismo año son creadas la APC de Colombia y la AMEXCID de México, y por último se crea la ESCO de El Salvador, la primera Agencia a nivel centroamericano. El presente artículo tiene como objeto de estudio las primeras seis Agencias de Cooperación latinoamericanas y sus procesos de evaluación de proyectos establecidos en el marco institucional de estas, ya que, como principal criterio, es necesario que estas posean experiencia de gestión y ejecución de cooperación en proyectos de desarrollo; además, deben poseer repertorio bibliográfico de publicaciones e información pública sobre sus labores. Utilizando dichos insumos bibliográficos de cada Agencia, realizando una revisión y análisis documental, se identificará en su estructura organizativa la inclusión de oficinas o unidades encargados de la evaluación de proyectos, analizando la relevancia que cada Agencia brinda a dicha acción de acuerdo con lo establecido en sus marcos institucionales; además se recabará información pertinente en cuanto a sus procesos de evaluación para determinar, de ser posible, cuáles tipos de evaluación son utilizados y si las Agencias han transitado por un proceso de aprendizaje o mejora respecto a las evaluaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Agencia de Cooperación Internacional - evaluación de proyectos - Latinoamérica - marco institucional - gestión y ejecución de cooperación.

### **APPROACH TO THE EVALUATION PROCESSES OF DEVELOPMENT PROJECTS CONTEMPLATED IN THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF THE INTERNATIONAL COOPERATION AGENCIES OF LATIN AMERICA**

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

### **ABSTRACT**

The Latin American region is not new in terms of International Cooperation Agencies, thus being in chronological order, the first Agency created in the region the ABC of Brazil, followed by the AGCID of Chile, then the APCI of Peru is created, later the AUCI of Uruguay is created, then, in the same year the APC of Colombia and the AMEXCID of Mexico are created, and finally, the ESCO of El Salvador is created, the first Agency at the Central American level. The purpose of this article is to study the first six Latin American cooperation agencies and their project evaluation processes established within their institutional framework, since, as their main criterion, it is necessary that they have experience of management and execution of cooperation in development projects; in addition, they must have a bibliographic repertoire of publications and public information about their work. Using these bibliographic inputs of each Agency, carrying out a review and documentary analysis, the inclusion of units or offices in charge of the evaluation of projects will be identified in its organizational structure, analyzing the relevance that each Agency provides to said action in accordance with the provisions of its institutional frameworks; in addition, relevant information regarding their evaluation processes will be collected to determine, if possible, which types of evaluation are used and whether the Agencies have gone through a process of learning or improvement with respect to evaluations.

**KEYWORDS:** Agency for International Cooperation - projects evaluation - Latin America - institutional framework - management and execution of cooperation.

# Aproximación a los procesos de evaluación de proyectos de desarrollo contemplados en el marco institucional de las Agencias de Cooperación Internacional de América Latina

*Gabriela Nicole Zepeda Calles<sup>1</sup>*

## Introducción

El ciclo de vida de un proyecto se comprende de la programación, identificación, formulación, ejecución, monitoreo, y evaluación; al respecto de esta última, es una acción sistémica, objetiva que pretende dar luces sobre el beneficio del proyecto en ejecución o finalizado. Las evaluaciones de proyectos son planificadas a la hora de formular el proyecto y se establecen de acuerdo con la extensión de tiempo de un proyecto, de acuerdo con su financiamiento, si este lo permite, y de acuerdo con la naturaleza del proyecto. La evaluación de un proyecto podrá ser interna o externa y deberá responder las preguntas pertinentes sobre el avance y/o logro de los objetivos del proyecto, logro de las metas e indicadores, y el impacto del proyecto sobre la realidad que se busca cambiar. Una evaluación además de ser parte del ciclo de vida del proyecto es clave para el éxito del mismo.

---

1 Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, con experiencia en Cooperación al Desarrollo Agropecuario en el sector público e investigadora con especial énfasis en el ciclo de vida del proyecto y en los diferentes procesos de evaluación a nivel latinoamericano.

Las Agencias de Cooperación, alrededor del mundo se han vuelto necesarias para organizar y sistematizar la cooperación de un país, en el caso específico de la región latinoamericana, existen siete Agencias de Cooperación; el objeto de estudio específico del presente artículo serán 6 de esas Agencias latinoamericanas de Cooperación: la Agencia Brasileña de Cooperación -ABC-, la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AGCID-, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia -APC-, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AMEXCID-, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional -APCI- y la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional – AUCI.

Comúnmente, dentro de las atribuciones de las Agencias de Cooperación, estas deben realizar evaluaciones de las intervenciones de la cooperación que estas mismas gestionan, ya sea bajo el rol de receptores de la cooperación o como oferentes de la cooperación. El presente artículo, recaba información bibliográfica oficial de estas Agencias de Cooperación y analiza la concepción del término “evaluación” que estas manejan, así como los procesos de evaluación que están estipulados en el marco institucional de las Agencias de Cooperación, y analiza si las mismas realizan las atribuciones en materia de evaluación de proyectos que se establecen en sus marcos institucionales y leyes de creación.

Se analiza la madurez institucional y la experiencia de ejecución y gestión de las Agencias de Cooperación, en comparación con su fecha de creación, con lo cual se determina si la madurez y experiencia institucionales dadas por la antigüedad de las mismas han permitido una evolución y adaptación de sus procesos de evaluación; lo cual es un factor importante, sin embargo, no es determinante para las Agencias de Cooperación. Se identifica si lo anterior les permite construir una ruta o una guía para programar evaluaciones de una manera pertinente a la hora de formular proyectos, y para ejecutar efectivamente dichas evaluaciones, de tal manera que los resultados puedan ser utilizados en la toma de decisiones respecto a los objetivos, actividades, ejecución e indicadores de un proyecto de desarrollo o de otro tipo de intervenciones de desarrollo.



Otro aspecto importante es el contenido de los manuales, formularios, fichas, matrices de formulación de proyectos utilizados por cada una de las Agencias de Cooperación, en donde se determina si en la etapa de formulación de un proyecto o algún otro tipo de intervención, estas conciben a la evaluación como parte importante del ciclo de vida del proyecto. Se ha identificado que, normalmente las Agencias de Cooperación hacen una diferenciación respecto a los proyectos de Cooperación Norte-Sur y a los proyectos de Cooperación Sur-Sur; dicha diferenciación predetermina el rol y las herramientas de las Agencias de Cooperación dentro de la formulación de los proyectos, en la etapa de ejecución del mismo y en la etapa de evaluación de los proyectos.

## I. Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de este artículo pretende recabar información, mediante la revisión bibliográfica de las siguientes principales fuentes de información digital de carácter público: publicaciones oficiales de las Agencias de Cooperación alojadas en internet, páginas web de las Agencias de Cooperación, documentos legales de cada Agencia de Cooperación situados en internet y demás insumos digitales en la web de origen oficial por cualquier autoridad de cada país.

## II. Marco teórico

La Cooperación Internacional para el Desarrollo se entiende como acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de estos, actores subnacionales u ONG de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores.<sup>2</sup> Dentro de ese amplio espectro de las acciones de cooperación, existen tres clasificaciones principales: 1) Cooperación

---

2 Ana María, Chiani. *La Cooperación Internacional al Desarrollo: Herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. Buenos Aires: ACEP, [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460)

Norte-Sur, conocida también como Cooperación Vertical, y consiste en el apoyo que un país desarrollado facilita a otro que carece de experiencia, capacidad o recursos ya sean financieros, humanos o materiales para llevar a cabo planes, programas o proyectos de desarrollo y que tienen carácter no reembolsable; con el objetivo de promover avances significativos en materia económica y social en el país en vías de desarrollo;<sup>3</sup> 2) Cooperación Sur-Sur, consta de un marco amplio de colaboración entre países del sur en el ámbito político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico que involucra a dos o más países en desarrollo. Comparten conocimiento, habilidades, experiencia y recursos para alcanzar sus metas de desarrollo a través de esfuerzos concertados;<sup>4</sup> 3) Cooperación Triangular, en la cual intervienen normalmente tres actores: un país u organismo internacional que provee los recursos financieros, otro país que provee los medios técnicos y humanos, y un país beneficiario.<sup>5</sup>

En el marco de la cooperación internacional y de las clasificaciones antes mencionadas, existen acciones que abonan al logro de los objetivos de los países que reciben la cooperación, entre esas acciones podemos mencionar específicamente lo que el CAD de la OCDE define en sus estándares la “intervención de desarrollo”, como un término genérico para referirse al sujeto de la evaluación y puede hacer alusión a una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, área operacional, ejecución institucional, etc.<sup>6</sup>; se conoce también el término “proyecto de desarrollo” como una intervención individual para el desarrollo, a menudo enmarcada en un programa más amplio,

---

3 Rina Norelbi Escobar Bonilla, Rocío Beatriz Toledo Munguía, *“El Comportamiento de la Cooperación Triangular en El Salvador y sus Aportes en las Estrategias de Desarrollo Impulsadas durante el periodo de 2010-2013”* (Tesis de Grado, Universidad de El Salvador, 2015), 6. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8530/1/TESIS%20COOPERACI%C3%92N%20TRIANGULAR%202015%20RyN.pdf>

4 Hernán Lucena, *South-South Cooperation in the 21st Century: New Challenges*. Mérida: CEEA, 2021.

5 Talita Yamashiro, *Triangular cooperation, and aid effectiveness*. Ciudad de México, 2009. <https://www.oecd.org/dac/46387212.pdf>

6 OCDE, *Estándares de calidad de evaluación del CAD*. OCDE, 2006, <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/38452075.pdf>

que busca alcanzar objetivos específicos con recursos asignados y enmarcado en un calendario de ejecución.<sup>7</sup> Los proyectos en el marco de conocer su efecto y generar aprendizaje, son objeto de evaluaciones; las cuales son contempladas en la formulación del proyecto, se realiza para analizar la relevancia de este en la realidad intervenida, la eficiencia, impacto, logro de objetivos y sostenibilidad del trabajo realizado. Una evaluación, se realiza utilizando datos recopilados del monitoreo del proyecto, reportes e informes.<sup>8</sup> A continuación en la Tabla 1 se presentan las diferentes clasificaciones de evaluaciones de proyectos.

**Tabla 1. Conceptos de evaluaciones de proyectos**

Concepto	Definición
Evaluación ex ante	Se realiza antes de poner en marcha el proyecto; también se le conoce como una evaluación inicial, previa o pre-evaluación. Determina la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial del proyecto. <sup>9</sup>
Evaluación ex post	Se efectúa una vez que esta concluye o tiempo después de su finalización. Este tipo de evaluación pretende identificar factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y los efectos, y recopilar conclusiones para ser utilizadas en la gestión de otras intervenciones. <sup>10</sup>
Evaluación de término medio	Es una evaluación que se programa para ser realizada a mediados del período de ejecución del proyecto. <sup>11</sup> Esta evaluación permitirá identificar si las metas, indicadores, objetivos específicos, ejecución financiera y actividades se están concretando de acuerdo con lo establecido en la planificación del proyecto.
Evaluación externa	La Evaluación no está bajo la responsabilidad del personal a cargo del proyecto, un experto o un equipo de expertos externos y ajenos a la institución que realiza el proyecto son contratados para dirigir la evaluación; esta evaluación suele ser considerada más objetiva. <sup>12</sup>
Evaluación interna	Es llevada a cabo por una persona o por un equipo capacitado que forma parte de la institución, gerencia o dirección del socio cooperante. <sup>13</sup>
Evaluación de impacto	Mide el impacto general y la eficacia del proyecto, respecto al logro del objetivo. <sup>14</sup> Proporciona información sobre los impactos producidos por el proyecto y, además, refleja los impactos no deseados. <sup>15</sup>

Fuente: Elaboración propia

7 OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris, 2002. <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

8 The Centre for International Development and Training (CIDT) de la Universidad, *Capacity Building in Project Identification, Formulation and Design* (Universidad de Wolverhampton, Reino Unido, 2011), 68, [https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF\\_HandbookProjectDesign\\_Feb-12.pdf](https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF_HandbookProjectDesign_Feb-12.pdf)

Habiendo realizado una revisión breve de los conceptos contenidos en la Tabla 1, es pertinente ahondar en las diversas concepciones que existen de lo que es una evaluación de proyectos; por ejemplo, Rodríguez y Zeballos la entienden como aquella acción que concentra su esfuerzo de análisis en el cambio y en las actividades llevadas a cabo para producirlo, para lo cual utiliza la comparación de lo alcanzado en la ejecución con referentes que se definen en el momento de diseño y en las etapas de inicio de las actividades (qué, cuánto y en qué sentidos se cambió, y qué situaciones facilitaron o limitaron ese proceso). También, identifican una característica básica de la evaluación, su acento en la observación del cambio, precisamente lo que la distingue del seguimiento. Además, establecen que la evaluación no es un estudio transversal, hecho en un momento único con el propósito de fotografiar una realidad, consiste más bien en una serie de estudios longitudinales con una lógica de comparación.<sup>16</sup>

L. González explica que dependiendo de cada organización y de los mecanismos de gestión que dispone, la evaluación adopta diferentes modalidades; señala que la evaluación y el seguimiento son dos procesos que comparten herramientas y metodologías, pero los enfoques y objetivos son distintos. Se entiende entonces a la evaluación en el marco del ciclo del

---

9 OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (2 rue André Pascal, Francia, 2002), 16, ISBN 92-64-08527-0

10 *Ibid.* 22-23

11 *Ibid.* 27

12 Terre Des Hommes – TDH, *Project Cycle Handbook* (Headquarters Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne, 2012), 77, [https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh\\_mcp\\_en\\_interactif\\_docprinc\\_23-10-12\\_-\\_mono\\_ok\\_0.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh_mcp_en_interactif_docprinc_23-10-12_-_mono_ok_0.pdf)

13 *Ibid.*

14 Comité Internacional de Rescate-IRC, *IRC's Guide to Design, Monitoring and Evaluation* (2005), 62, <https://fdocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>

15 UNICEF, *Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2* (2014), i, [https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers\\_2014\\_theory\\_of\\_change\\_-\\_methodological\\_briefs\\_\\_impact\\_evaluation\\_2.pdf](https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers_2014_theory_of_change_-_methodological_briefs__impact_evaluation_2.pdf)

16 Rodríguez y Zeballos. *Evaluación de proyectos de desarrollo local* (Lima, Perú, 2007), [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007\\_Rodriguez\\_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007_Rodriguez_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf)

proyecto, la cual pretende revisar la intervención desde su totalidad y con miras a encontrar aprendizajes para futuros proyectos; consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado. Una evaluación, trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.<sup>17</sup>

Por otro lado, existen concepciones menos flexibles de la evaluación de proyectos, como lo expresa M. Valdés quien indica que se centra en evaluar la eficiencia operacional del proyecto y precisar los cambios experimentados por la población objetivo en su ejecución. Entrega información para aumentar la racionalidad con que se toman las decisiones y asignan los recursos, jerarquizando los proyectos, proporcionando instrumentos para escoger la mejor alternativa de ejecución y mejorando los procesos de implementación y ejecución.<sup>18</sup> De igual manera, Arroyo y Torres, estiman que evaluar un proyecto consiste en emitir una calificación sobre las bondades y desventajas del mismo, es decir, identificar los convenientes y los inconvenientes al compararlo con respecto a un patrón conformado por varios criterios. Reconocen como principales vertientes la evaluación ex-ante y la ex-post. La primera califica los proyectos antes de ejecutar, y la segunda califica durante o concluida su ejecución.<sup>19</sup>

---

17 L. González G. *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo* (Bilbao, 2007) [https://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/119/Guia\\_para\\_la\\_gestion.pdf?1488539268](https://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268)

18 M. Valdés. *La evaluación de proyectos sociales* (Chile, Santiago, 1999) [https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)

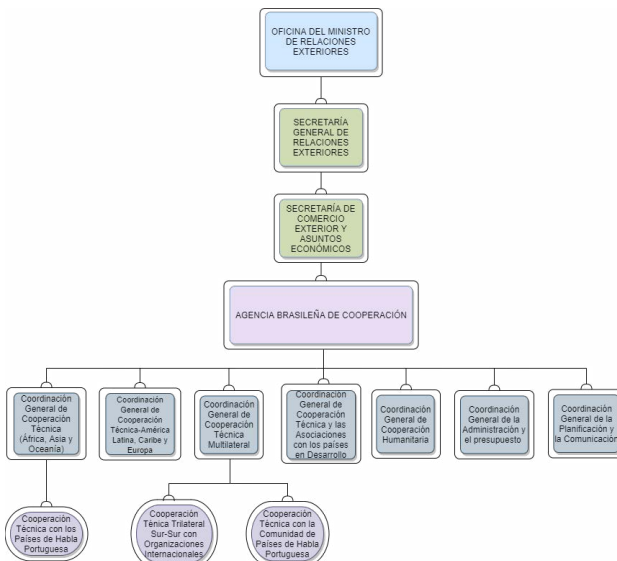
19 A. Arroyo y G. Torres. *Metodología de Evaluación Social de Proyectos de Caminos Rurales en México* (Sanfandila, 2003) <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt234.pdf>

### III. Marco Institucional y Organigramas Institucionales de las Agencias de Cooperación Latinoamericanas

#### 3.1 Agencia Brasileña de Cooperación, ABC

ABC fue creada en septiembre de 1987, mediante Decreto No. 94.973 y según lo establecido en el Reglamento Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil; la Agencia Brasileña de Cooperación planifica, coordina, negocia, aprueba, ejecuta, monitorea y evalúa, los programas, proyectos y actividades de cooperación para desarrollo de todo Brasil y en todas las áreas del conocimiento, incluyendo acciones relacionadas en el campo de la capacitación para la gestión de la cooperación técnica y la difusión de información.<sup>20</sup>

Figura 1. Organigrama de la Agencia de Cooperación de Brasil – ABC



Fuente: Elaboración propia a partir de “ABC - Agência Brasileira de Cooperação: Organograma”, Ministério das Relações Exteriores, 1 de octubre de 2021.

20 “Agencia Brasileña de Cooperación”, Gobierno de Brasil, <https://www.gov.br/abc/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/apresentacao>, publicado el 28 de septiembre de 2021.

ABC se guía bajo los lineamientos de la política exterior de su Ministerio de Relaciones Exteriores, y las prioridades de desarrollo nacional, definidas en los planes plurianuales y en los programas sectoriales de su gobierno. Como se puede observar en la figura 1, la estructura operativa de ABC consta de 10 áreas (8 de las cuales son responsables del desarrollo de las actividades finales de la Agencia y 2 destinadas a implementar las actividades intermedias).

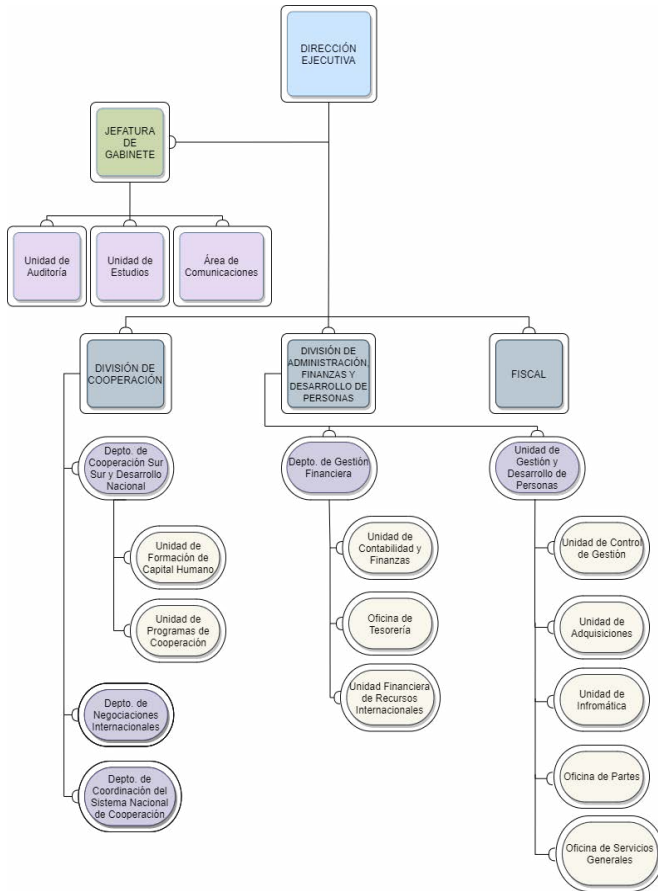
### **3.2 Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AGCID**

En 1990 es creada la Agencia de Cooperación Internacional mediante la Ley N°18.989 publicada el 19 de julio de ese año. En el año 2005 se modifica la Ley y la Agencia de Cooperación Internacional es traspasada al Ministerio de Relaciones Exteriores de acuerdo con la Ley N°19.999; este cambio brindó otro énfasis a las actividades de cooperación en la política exterior de Chile. Es en el 2018 de acuerdo con la Ley N°21.080, que se modifica el nombre a Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AGCID.<sup>21</sup>

---

21 *"agecidChile: Normativa y Ley, Normativa aplicable"*. agecidChile, acceso el 1 de octubre de 2021, <https://www.agci.cl/acerca-de-agci/normativa-y-ley>

**Figura 2. Organigrama de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AGCID**



Fuente: Elaboración propia a partir de “agcidChile: Organigrama”, Ministerio de Relaciones Exteriores, 1 de octubre de 2021.

La AGCID posee una estructura organizativa que puede ser apreciada en la figura 2, la cual se compone de una Dirección Ejecutiva, un gabinete, dos Divisiones subdivididas en cuatro departamentos, ocho unidades y 3 oficinas, además de cuenta con la presencia de una Fiscal; a través de ese andamiaje institucional, la AGCID realiza sus atribuciones de negociación, gestión, administración y ejecución de los planes, programas, proyectos, acciones y actividades de cooperación internacional para el desarrollo, provenientes del



exterior, así como de aquellas que Chile ofrece a terceros; para lo cual podrá asociarse con los diversos socios para el desarrollo o fuentes de cooperación nacionales e internacionales, de tipo bilateral, multilateral, regional, internacional y/o extranjeros, la sociedad civil, el sector privado y centros de estudio.<sup>22</sup>

### **3.3 Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia**

La APC-Colombia fue creada mediante el Decreto Número 4152 del año 2011 como una entidad descentralizada de la Rama Ejecutiva del orden nacional, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República de Colombia. La APC-Colombia tiene por objetivo la gestión, orientación y coordinación de la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo.<sup>23</sup>

En la figura 3 se observa que la estructura de la APC - Colombia, está conformada por un Consejo Directivo, por un director general, por 4 Direcciones operativas y por 3 Órganos de Asesoría y Coordinación, llamados Comité. En el Decreto N° 4152 se contempla como atribuciones de la APC-Colombia a nivel de las Direcciones operativas, definir una estrategia de seguimiento y evaluación de la cooperación internacional que ingrese al país, así como de la cooperación internacional que este brinde a otros países.<sup>24</sup>

---

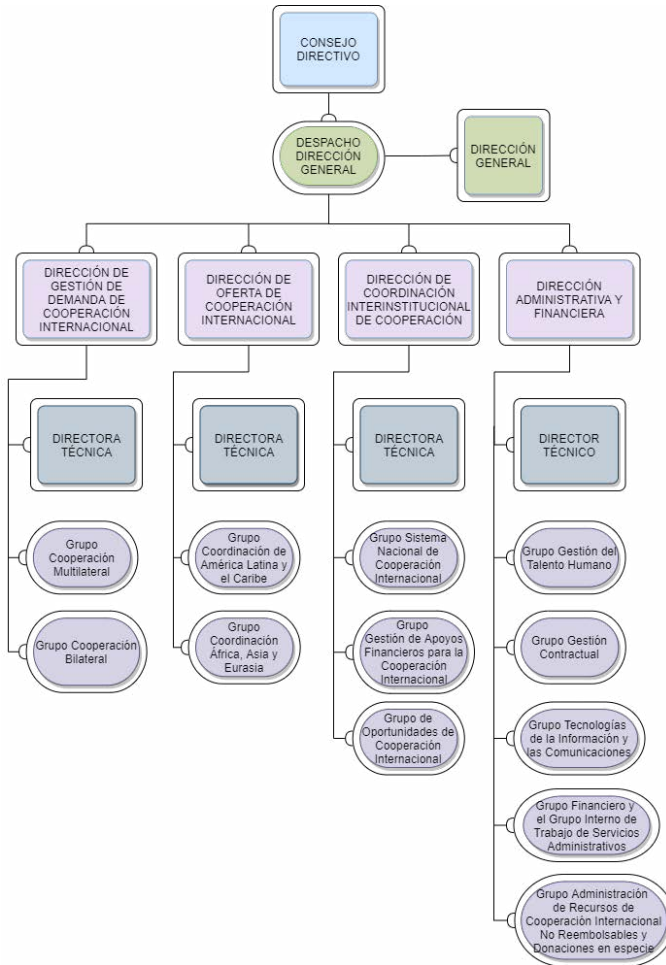
22 Ley 18989, (Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación), <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=18989>

23 Decreto N° 4152 (Colombia: Departamento Administrativo De La Función Pública, 2011), artículo 12-15. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Decreto%204152%20de%202011.pdf>

24 Decreto N° 4152 (Colombia: Departamento Administrativo De La Función Pública, 2011), artículo 2. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Decreto%204152%20de%202011.pdf>

De igual manera, el Decreto N° 4152 establece que la APC-Colombia en el nivel de Órganos de Asesoría y Coordinación, también se contempla su participación para proponer a las Direcciones operativas, estrategias de seguimiento y evaluación de la cooperación temática y territorial.<sup>25</sup>

**Figura 3. Organigrama de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia.**



Fuente: Elaboración propia a partir de “APC-Colombia: Organigrama”, 20 de septiembre de 2021,

25 *Ibid.* Art. 18

### 3.4 Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID

Mediante la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de abril de 2011 en México, es creada la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID como un órgano desconcentrado de la Cancillería con autonomía técnica y de gestión. AMEXCID busca orientar, coordinar instrumentar el ejercicio de la política mexicana de cooperación internacional para el desarrollo, de conformidad con las prioridades nacionales en materia de desarrollo humano sustentable.<sup>26</sup>

Entre otras atribuciones, la AMEXCID mediante su distribución organizativa, que puede apreciarse en la figura 4, apoya, supervisa, evalúa y da seguimiento, en el ámbito de su competencia y en coordinación con las instituciones cooperantes que correspondan, a la ejecución de las políticas y acciones de cooperación internacional.<sup>27</sup> Además, la AMEXCID se encarga de identificar opciones de cooperación internacional y elaborar las evaluaciones previas a la ejecución de los proyectos que se deriven de ellas, en coordinación con las instancias e instituciones correspondientes, a fin de contar con información clara para la formulación de evaluaciones de los resultados e impactos al término de la ejecución del proyecto.<sup>28</sup>

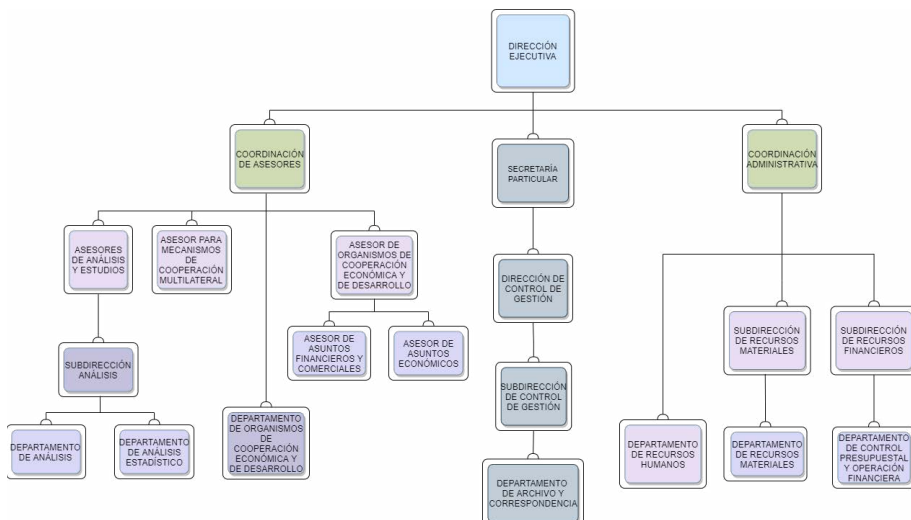
---

26 Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP, *Manual de Organización de la AMEXCID* (septiembre 2012), 8 y 22, <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf>

27 *Ibid.* 21

28 Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (México: Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 6 de abril de 2011), artículo 11, [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011)

**Figura 4. Organigrama de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID.**



Fuente: Elaboración propia a partir de “Manual de Organización de la AMEXCID”, Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP (septiembre 2012)

### 3.5 Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI

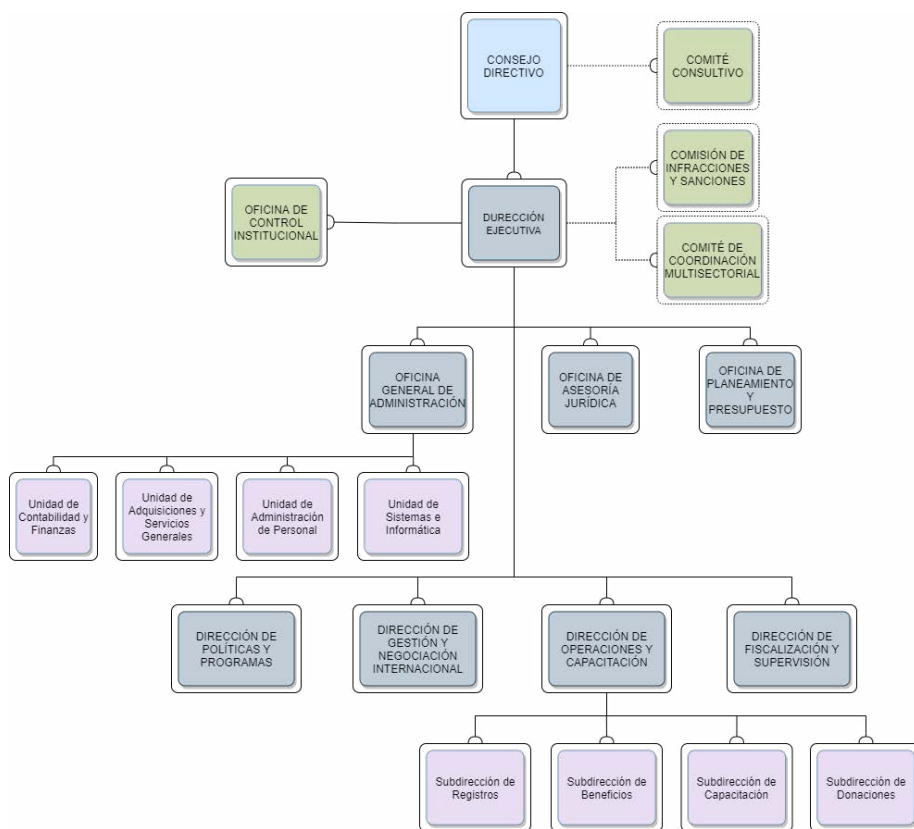
La Ley N° 27692 del 08 de abril del 2002 crea a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI como organismo público adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores; la APCI ejecuta, programa y organiza la Cooperación Técnica Internacional que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior públicas y/o privadas.<sup>29</sup>

La figura 5 representa la distribución organizativa de la APCI, a través de la cual entre otras atribuciones, canaliza las necesidades de cooperación de las entidades del Gobierno Central y de las entidades constitucionalmente autónomas, vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y

<sup>29</sup> “APCI: quiénes somos”, APCI, acceso 1 de octubre de 2021, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/quienes-somos>

convencionales que regulan la cooperación técnica internacional, y diseñar y alimenta los sistemas de información en Cooperación Técnica Internacional que garanticen la difusión de la oferta, modalidades, fuentes, requisitos y demás condiciones para la obtención de cooperación internacional, así como para la demanda de cooperación solicitada por otros países.<sup>30</sup>

**Figura 5. Organigrama de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI**



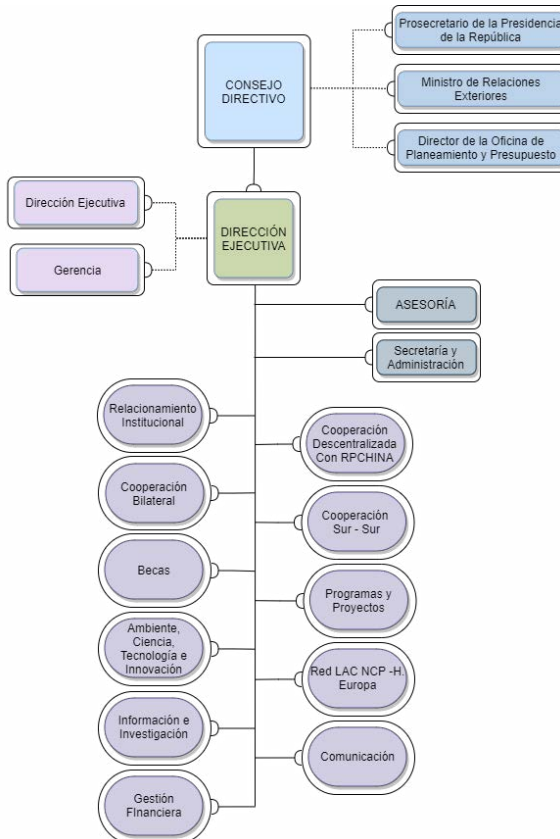
Fuente: Elaboración propia a partir de “APCI: Organigrama”, Perú Ministerio de Relaciones Exteriores, 1 de octubre de 2021.

30 “APCI: Funciones”, APCI, acceso 1 de octubre de 2021, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/funciones>

### 3.6 Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, AUCI

La Ley N° 18719 de Uruguay promulgada el 27 de diciembre de 2010, en su artículo 98, crea a la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, AUCI. Dicho órgano sustituye en todo aspecto al Instituto Uruguayo de Cooperación Internacional, la AUCI es un órgano desconcentrado que posee autonomía técnica.<sup>31</sup>

**Figura 6. Organigrama de la Agencia Uruguaya de Cooperación internacional, AUCI**



Fuente: Elaboración propia a partir de “Presidencia de la República, AUCI: estructura del organismo”, 9 de octubre de 2021.

31 “IMPO: Normativas y Avisos Legales del Uruguay, Ley N° 18719”, Centro de Información Oficial, acceso 9 de octubre de 2021, <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18719-2010>

En la figura 6 se plasma la conformación de la AUCI, la cual está dirigida por el Consejo Directivo, este es conformado por un representante de la Presidencia de Uruguay, presidido por 2 personas, el director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y por el Ministro de Relaciones Exteriores; este Consejo será reglamentado por el poder ejecutivo, quien dictará sus funciones.<sup>32</sup> Además, está conformado por una Dirección Ejecutiva, la cual se encarga de posicionar internacionalmente al país, fortalece las capacidades de los actores nacionales, negocia con otros gobiernos y actores internacionales, establece las directrices de políticas y planificación de las agendas de trabajo en materia de cooperación y representa al país en el exterior. Asimismo, la Dirección Ejecutiva posee un área de Asesoría, y la Secretaría y Administración.

En el nivel técnico, la AUCI se divide en las siguientes áreas técnicas: Relacionamiento Institucional, Cooperación Descentralizada con RPCHINA, Cooperación Bilateral, Cooperación Sur – Sur, Becas, Programas y Proyectos, Ambiente-Ciencia-Tecnología e Innovación, Red LAC NCP – H. Europa, Información e Investigación, Comunicación, y Gestión Financiera.

Entre las atribuciones de la AUCI, esta deberá planificar, diseñar, supervisar, administrar, coordinar, ejecutar, evaluar, dar seguimiento y difundir las actividades, proyectos y programas provenientes de la cooperación internacional, ya sea esta recibida u otorgada por Uruguay, en cumplimiento de las prioridades de desarrollo nacionales.<sup>33</sup>

---

32 *Ibid.* Art. 100

33 *Ibid.* Art. 98

## IV. La evaluación de proyectos en las Agencias de Cooperación latinoamericanas

### 4.1 ABC, Brasil

La ABC es la Agencia de Cooperación más antigua de Latinoamérica, creada en 1987, ABC en su marco legal de creación no profundiza en el quehacer de las evaluaciones de proyectos, misma situación sucede con su distribución orgánica (ver figura 1), en la cual no se contempla una dependencia o departamento encargado del monitoreo y evaluación de las intervenciones de desarrollo.

ABC ha comprendido la riqueza de información que puede surgir de las evaluaciones de sus intervenciones en las que actúa como socio oferente; por lo cual ABC prioriza 3 tipos de evaluación en sus proyectos, evaluación de impacto, evaluación de término medio y evaluación ex post. En seguimiento de lo anterior, ABC ha recopilado su conocimiento y prácticas en monitoreo y evaluación, publicando en el 2019 la primera edición de **Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral**.<sup>34</sup>

Una parte muy importante de la experiencia de ABC es la creación del **Comité de Seguimiento y Coordinación del Proyecto o Comité Directivo del Proyecto**, cuyo objetivo es orientar y acompañar los proyectos; aquí se discuten y se aprueban los planes de trabajo anuales y al presupuesto del proyecto, incluyendo la aprobación de eventuales cambios; se revisa los informes periódicos de monitoreo y evaluación del proyecto; se define los términos de referencia para eventuales evaluaciones externas.<sup>35</sup>

---

34 ABC, *Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral* (1era edición, Brasil, 2019)

35 *Ibíd.*



La quinta edición de dicho documento con fecha de publicación 2020, incluye la modalidad multilateral para la creación de modelos lógicos que permitan el monitoreo y evaluación, así como insumos e indicaciones más completas y específicas.<sup>36</sup> Brasil, posee un fuerte proceso institucional de maduración, el cual puede evidenciarse en su organización y en la efectividad de sus intervenciones sur-sur alrededor del mundo.

## **4.2 AGCID, Chile**

La AGCID, en su marco legal, no tiene estipulado la acción de evaluar proyectos o intervenciones de desarrollo, de igual manera se puede observar en su organigrama institucional (ver figura 2) que no existe ninguna unidad o departamento con la asignación específica del monitoreo y evaluación de programas, proyectos, políticas, etc.

La AGCID fue creada en 1990, y a la fecha posee una gran experiencia en gestión de proyectos de Cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y Triangular. Sin embargo, es hasta el año 2013 que AGCID reconoce la carencia de conocimiento técnico y carencia de herramientas metodológicas internas para la realización de evaluaciones de proyectos. En el marco del diagnóstico institucional, AGCID en el año 2014 realiza un taller denominado “Evaluando Proyectos de Cooperación Triangular”.<sup>37</sup>

El Taller fue asistido por GIZ, JICA y AECID, quienes compartieron sus experiencias, sus criterios y su visión para la realización de evaluaciones en proyectos de cooperación triangular; en donde se demuestra que AGCID posee una deficiencia de la evaluación en proyectos de cooperación triangular y en proyectos de cooperación sur-sur. Las intervenciones de tipo norte-sur siempre son evaluadas y monitoreadas siguiendo las líneas institucionales

---

<sup>36</sup> ABC, *DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL MULTILATERAL E BILATERAL* (Brasil, 5ta edición, 2020)

<sup>37</sup> Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, *Evaluando Proyectos de Cooperación Triangular*, (Santiago, abril 2015), [https://issuu.com/agci/docs/v.f.\\_abril\\_documento\\_de\\_trabajo\\_-](https://issuu.com/agci/docs/v.f._abril_documento_de_trabajo_-)

de los socios cooperantes tradicionales, quienes ya poseen una ruta clara de los procedimientos para el diseño de evaluaciones según la naturaleza de los proyectos.

Las lecciones aprendidas y los insumos compartidos por GIZ, JICA y AECID sirvieron de base para que AGCID iniciara sus propios modelos lógicos para el diseño de evaluaciones. Uno de los debates más fuertes surgidos a partir de la realización de dicho taller, es la creación de una Unidad de Monitoreo y Evaluación de Proyectos, basándose en la clara necesidad institucional de la AGCID.

### 4.3 APC-Colombia

El marco legal y el marco institucional de la APC-Colombia establece el monitoreo y evaluación de las intervenciones de cooperación, entre esas se encuentran los proyectos de desarrollo; para el cumplimiento de las atribuciones de la APC-Colombia; en el 2012 se publica el **Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional de la APC**,<sup>38</sup> dicho instrumento es valioso y es un primer acercamiento al cumplimiento de sus atribuciones.

APC-Colombia identificó que su necesidad institucional de evaluación de proyectos radica en aquellos proyectos de Cooperación Sur-Sur y de Cooperación Triangular; esto debido a que los proyectos provenientes de la cooperación tradicional son monitoreados y evaluados por los socios cooperantes del norte. Por lo anterior, es creada la **Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur**, la cual posee instrumentos metodológicos adaptados a las necesidades institucionales de la APC-Colombia y a sus proyectos de Cooperación Sur-Sur para realizar evaluación de tipo ex post, de impacto e intermedias.<sup>39</sup> APC-Colombia con estos instrumentos reconoce

---

38 Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*, (Colombia, 2012), [https://ccong.org.co/files/126\\_at\\_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf](https://ccong.org.co/files/126_at_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf)

39 APC: Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. (2021) <https://>

y está al tanto de la importancia que tienen las evaluaciones de proyectos para la toma de decisiones a nivel institucional y como una herramienta de reflexión interna.

APC-Colombia fue creada en 2011, y sus herramientas e insumos para la evaluación demuestran capacidad institucional y estratégica para la consecución de sus atribuciones como una Agencia de Cooperación. Desde su creación a la fecha, Colombia ha evolucionado como un oferente de cooperación sur-sur y triangular en su interés por convertirse en un referente que monitoree y evalúe estas intervenciones de desarrollo.

#### **4.4 AMEXCID, México**

AMEXCID en su Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, tiene contemplada la evaluación de las intervenciones de desarrollo; las cuales se pueden traducir en evaluaciones de tipo ex ante, ex post y de impacto,<sup>40</sup> y reconoce que la realización de estas es un trabajo coordinado entre las instituciones involucradas en el proyecto, siguiendo las directrices de AMEXCID y sus formatos preestablecidos.

Dentro de la distribución orgánica de la AMEXCID (ver figura 4), lo estipulado en la ley se ve reflejado de la siguiente manera: la Coordinación de Asesores entre sus funciones debe apoyar, supervisar, evaluar y dar seguimiento, según su competencia y en coordinación con las instituciones cooperantes que correspondan a la ejecución de las políticas y acciones de cooperación internacional; en apoyo a eso, la Subdirección de Análisis tiene entre sus funciones apoyar en la revisión, evaluación, análisis y síntesis de los materiales e información compilados de las Direcciones Generales de la Agencia;

---

[www.apccolombia.gov.co/Caja-de-herramientas-para-el-fortalecimiento-de-la-Cooperacion-Sur-Sur](http://www.apccolombia.gov.co/Caja-de-herramientas-para-el-fortalecimiento-de-la-Cooperacion-Sur-Sur)

40 Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (México: Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 6 de abril de 2011), artículo 11, [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011)

por otro lado, el Departamento de Organismos de Cooperación Económica y de Desarrollo entre sus funciones posee la obligación de apoyar en la participación del gobierno mexicano en plataformas internacionales que se relacionen con la cooperación internacional, priorizando las actividades que realice la OCDE.<sup>41</sup>

AMEXCID, en comparación con otras Agencias de Cooperación latinoamericanas, es de reciente creación, específicamente en el año 2011; AMEXCID para poder alcanzar un nivel institucional tecnificado en cooperación, que le permitiera lograr lo establecido en su marco legal, recurrió en el año 2013 a la formulación del “Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID”, el cual sería ejecutado conjuntamente por la GIZ y la AMEXCID. Dicho proyecto de entre todos sus componentes, buscaba asesorar a la AMEXCID para perfeccionar sus mecanismos de planeación, monitoreo y evaluación de la cooperación; el proyecto tuvo una duración de tres años aproximadamente, desde 2013 hasta 2016.<sup>42</sup>

Entre los resultados más destacables del proyecto en mención, en materia de evaluación, se pueden mencionar que se elaboraron herramientas, metodologías, estrategias y procesos para la implementación de una **política de evaluación** efectiva de la cooperación internacional en México; un resultado más específico son las **herramientas de evaluación bilateral**, que incluyen instrumentos de evaluación de medio término, evaluación final, de la asistencia técnica y la verificación de diseño de proyectos con sus respectivos instructivos, manuales de procedimientos y documentos metodológicos; por último, otro resultado destacable es el **documento metodológico para la evaluación de proyectos regionales de cooperación internacional para el desarrollo**, este es un conjunto de guías operativas para identificar el tipo de proyecto, objetivos,

---

41 Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP, *Manual de Organización de la AMEXCID* (septiembre 2012), <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf>

42 Cooperación Alemana, GIZ, *Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID* (México, Sede GIZ, 2016), [https://alianzaamexcidgiz.mx/wp-content/themes/amexcid/productos/29\\_GIZ%20Coleccio%CC%81n%20de%20Textos%20M+E/1-Factsheet%20Proyecto%20de%20Fortalecimiento%20Institucional%20AMEXCID.pdf](https://alianzaamexcidgiz.mx/wp-content/themes/amexcid/productos/29_GIZ%20Coleccio%CC%81n%20de%20Textos%20M+E/1-Factsheet%20Proyecto%20de%20Fortalecimiento%20Institucional%20AMEXCID.pdf)

actividades, productos y resultados, y evaluación de resultados.<sup>43</sup>

La puesta en práctica de lo aprendido y generado a partir del proyecto entre AMEXCID y GIZ, fue la implementación de una serie de Programas de Cooperación Bilateral Técnica y Científica a nivel centroamericano por AMEXCID, con Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá; los cuales fueron evaluados bajo los siguientes principios de evaluación: eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad.<sup>44</sup>

## 4.5 APCI, Perú

APCI de Perú fue creada en el año 2002, siendo la tercera Agencia de Cooperación con más antigüedad de Latinoamérica, en el marco legal y en su organigrama institucional (ver figura 5) no se especifica el accionar de APCI respecto a las evaluaciones de los proyectos de cooperación o de intervenciones de desarrollo.

Dentro de las publicaciones periódicas de APCI, no se identifican procesos internos de evaluación o procesos de formación de su personal técnico estratégico en dicha área. La práctica común de APCI resulta en que los proyectos de cooperación norte-sur son evaluados y financiados por el socio cooperante oferente, y en el caso de los proyectos sur-sur, no son evaluados.

## 4.6 AUCI, Uruguay

La AUCI de Uruguay fue creada en el 2010 y funciona en el marco de la Presidencia. A cuatro años de su gestión, en el 2014 la AUCI junto con la AECID, realiza una introspección del aporte de la Agencia al desarrollo del país, en donde separando por eslabones (de una cadena de valor) su sistema nacional de cooperación reconoce, entre otras, debilidades en *Evaluación y Sistematización*,

---

43 Alianza AMEXCID y GIZ: *Herramientas de Evaluación a 6 países*, acceso 2 de octubre de 2021, <https://alianzaamexcidgiz.mx/herramientas-de-evaluacion-a-seis-paises/>

44 *Ibíd.*

primero, la falta de elementos para la evaluación de aspectos cualitativos, por producto/resultado e impacto; segundo, la debilidad de los mecanismos para visibilizar los resultados de las iniciativas/ proyectos de cooperación. A partir de esas debilidades, surgen las posibilidades de mejora en el diseño y la formalización de procedimientos que permitan gestionar los conocimientos obtenidos en la ejecución de intervenciones, y mecanismos para sistematizar prácticas aprendidas; reconociendo como importante efectuar devoluciones de las evaluaciones mediante reuniones o talleres.<sup>45</sup>

En el 2016 AUCI elaboró la segunda edición del Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional, en donde definen a la evaluación como un proceso mediante el cual se identifican, miden y valoran los resultados e impactos de las intervenciones de cooperación en función del grado de cumplimiento de los objetivos, indicadores y presupuesto; además comprenden y conocen la existencia de las evaluaciones ex ante, intermedias y finales o ex post. Demostrando así que AUCI, reconoce y distingue los diferentes tipos de evaluación para proyectos de desarrollo, así como su importancia.<sup>46</sup>

La introspección en 2014 da la pauta para que en la Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030, se refuercen las debilidades encontradas y acatando las oportunidades de mejora señaladas en el 2014. En dicha política se reconoce como uno de los principios *la transparencia y la evaluación de resultados; y además establece como lineamiento estratégico la promoción de acciones/sistemas de monitoreo y evaluación de las iniciativas de cooperación*. Este monitoreo y evaluación no se extiende y establece evaluaciones a ella misma; además, planifica una evaluación de medio

---

45 "AUCI: publicaciones, La cadena de valor de la cooperación internacional al desarrollo en Uruguay", acceso el 9 de octubre de 2021, <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/cadena-valor-cooperacion-internacional-desarrollo-uruguay>

46 AUCI. *Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional* (2016) <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/glosario-y-tipologias-de-la-cooperacion-internacional>

término para el 2022.<sup>47</sup>

## Conclusiones

Los procesos de maduración de las Agencias de Cooperación latinoamericanas en su mayoría se ven enriquecidos por intervenciones de socios tradicionales que buscan ayudar a superar barreras metodológicas, procedimentales y organizacionales, para que estas puedan cumplir con su marco legal y su marco institucional. En el caso de ABC, la primera Agencia de la región, muestra un proceso de maduración que le ha permitido convertirse en un referente regional para los demás países, sobre todo en su planificación para brindar cooperación sur- sur y triangular.

La experiencia de gestión de ABC y sus continuas acciones de reflexión le permitieron comprender la importancia de realizar estas acciones de evaluación, lo cual abonó para convertirse en generadora de materiales metodológicos y de información primaria para el aprendizaje de externos. Por el contrario, la tercera Agencia más antigua de la región APCI, a pesar de su experiencia en gestión de cooperación, no demuestra una maduración institucional que le haya permitido crear su propio camino metodológico para evaluar la cooperación que oferta, y se ha limitado al rol tradicional de ser evaluado y no evaluador de las experiencias en las que forma parte. APC Colombia, creada en 2011, demuestra a través de sus materiales escritos, su esfuerzo y continua mejora para fortalecer su institucionalidad respecto a la evaluación de sus iniciativas Sur-Sur, es así como constantemente a través de la creación y publicaciones técnicas busca perfeccionar sus procedimientos internos para llevar un manejo apropiado de los proyectos Sur-Sur.

AMEXCID igualmente nació en el 2011, y logró en un corto plazo fortalecerse institucionalmente, mediante alianzas estratégicas con socios

---

47 Presidencia de Uruguay. *Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030* (Uruguay, 2018) <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/politicas-y-gestion/politica-estrategia-cooperacion-nacional>

tradicionales para capacitar a su personal técnico en las herramientas metodológicas para el monitoreo y evaluación, realizando pruebas piloto de estos conocimientos adquiridos en proyectos sur-sur con países centroamericanos; su capacidad de gestión institucional fue forjada con el apoyo de los socios para el desarrollo. El caso de AGCID, la segunda Agencia más antigua es similar, ya que después de 23 años de gestión, identificó su falta de conocimiento técnico y metodológico para realizar evaluaciones a sus proyectos; por lo cual realizó un taller con la participación de JICA, GIZ y AECID, quienes le asesoraron y compartieron sus conocimientos y buenas prácticas institucionales, permitiéndole a AGCID tropicalizar el diseño de los modelos de evaluación. Del taller, resultó un debate institucional para la creación de una Unidad de Evaluación y Monitoreo.

La AUCI, creada en el 2010 ha evolucionado y se ha fortalecido gracias a la realización de una introspección institucional, de la cual resultaron reflexiones valiosas para identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora, es a partir del 2014 con la ayuda de AECID, que se realiza este diagnóstico general de la AUCI; lo cual posteriormente le permitió a esta generar instrumentos metodológicos que sumen a su tecnificación, y además permitió la formulación de una Política de Cooperación Internacional, encaminada a fortalecer aquellos vacíos encontrados en el 2014.

Es importante señalar que, en ninguno de los organigramas presentados en este artículo, existe una unidad, dirección u oficina que se encargue de la evaluación de los proyectos, sin embargo, esto no ha sido necesariamente para todas las Agencias un punto de retraso, para que inicien el respectivo camino metodológico para realizar propiamente las evaluaciones. En sus comienzos, todas las Agencias presentaron un déficit en la evaluación de cooperación Sur-Sur y triangular, sin embargo, son pocas las que aún continúan presentando vacíos; y otras a pesar de que en su marco legal no se extienden sus atribuciones para la evaluación, reconocen la necesidad de poseer este conocimiento y ejecutarlo. En la Tabla 2. Puede observarse el cumplimiento de aspectos relativos



a la evaluación de proyectos expuestos en este artículo que las Agencias de Cooperación poseen o carecen.

**Tabla 2. Aspectos relativos a la evaluación de proyectos**

Aspectos relativos a la evaluación de proyectos	AGENCIAS DE COOPERACIÓN					
	ABC	AGCID	APC	AMEXCID	APCI	AUCI
El marco legal contempla la acción de evaluar proyectos			✓	✓		✓
Posee una Oficina/Unidad específicamente para la evaluación de proyectos						
Realiza publicaciones documentales sobre evaluación de sus proyectos	✓	✓	✓	✓		✓
Estipula en su reglamento interno o en sus buenas prácticas la realización de evaluaciones de proyectos	✓	✓	✓	✓		
Posee figuras institucionales para la evaluación de proyectos	✓			✓		
Realiza o ha realizado procesos de formación del personal en evaluación de proyectos		✓				✓
Ha solicitado cooperación para fortalecer las capacidades institucionales en evaluación de proyectos		✓	✓	✓		✓

Fuente: Elaboración propia

Por último, no es condicionante que una Agencia deba transitar por un proceso largo y solitario de maduración institucional para poder gestionar y evaluar cooperación sur-sur y triangular; las alianzas para el desarrollo juegan un papel importante para este crecimiento. La experiencia recolectada por estas seis Agencias resulta valiosa para aquellas recién creadas Agencias y para los países que planean la creación de una.

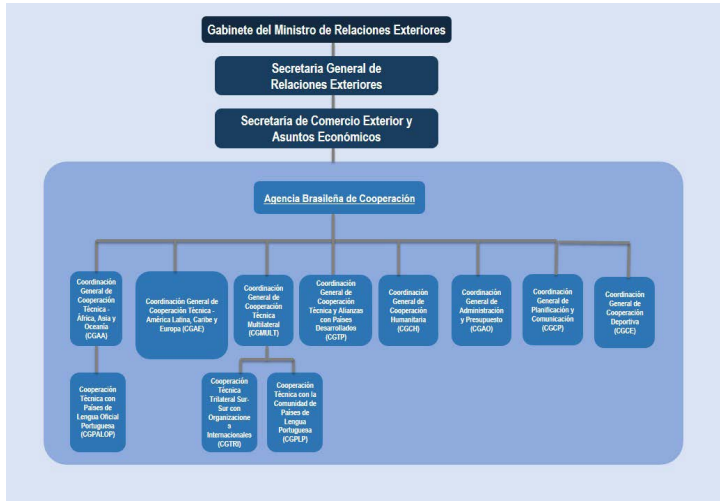
## Bibliografía

- » ABC, *Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral* (1era edición. Brasil. 2019)
- » ABC, *DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL MULTILATERAL E BILATERAL* (Brasil, 5ta edición, 2020)
- » *AgenciChile: Normativa y Ley, Normativa aplicable.* AgenciChile. acceso el 1 de octubre de 2021. <https://www.agci.cl/acerca-de-agci/normativa-y-ley>
- » Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. (Colombia, 2012). [https://cong.org.co/files/126\\_at\\_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf](https://cong.org.co/files/126_at_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf)
- » APC: Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. 2021 <https://www.apccolombia.gov.co/Caja-de-herramientas-para-el-fortalecimiento-de-la-Cooperacion-Sur-Sur>
- » APCI: Funciones. APCI. acceso 1 de octubre de 2021, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/funciones>
- » Arroyo, A y Torres, G. Metodología de Evaluación Social de Proyectos de Caminos Rurales en México. Sanfandila, 2003. <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt234.pdf>
- » AUCL. Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional. 2016. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/glosario-y-tipologias-de-la-cooperacion-internacional>
- » AUCI: *publicaciones, La cadena de valor de la cooperación internacional al desarrollo en Uruguay.* Acceso el 9 de octubre de 2021. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/cadena-valor-cooperacion-internacional-desarrollo-uruguay>
- » Chiani, Ana María. *La Cooperación Internacional al Desarrollo: Herramienta clave para el desarrollo de nuestra región.* Buenos Aires: ACEP. [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460)
- » Comité Internacional de Rescate-IRC. *IRC's Guide to Design, Monitoring and Evaluation* (2005), 62. <https://fddocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>
- » Decreto N° 4152 (Colombia: Departamento Administrativo De La Función Pública, 2011). artículo 2, 12-15. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Decreto%204152%20de%202011.pdf>
- » González G, L. *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo.* Bilbao. 2007. [https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia\\_para\\_la\\_gestion.pdf?1488539268](https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268)
- » IMPO: *Normativas y Avisos Legales del Uruguay Ley N° 18719.* Centro de Información Oficial, acceso 9 de octubre de 2021. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18719-2010>
- » Ley 18989, (Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=18989>
- » Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (México: Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación. 6 de abril de 2011, artículo 11. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011)
- » Lucena, Hernan. *South-South Cooperation in the 21st Century: New Challenges.* Mérida: CEEA, 2021. [https://www.researchgate.net/publication/354723001\\_South-South\\_Cooperation\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_New\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/354723001_South-South_Cooperation_in_the_21st_Century_New_challenges)
- » OCDE, *Estándares de calidad de evaluación del CAD.* OCDE. 2006. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/38452075.pdf>
- » OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.* Paris. 2002. <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>
- » OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.* Paris, 2002. Página 25. <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>
- » OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (2 rue André Pascal, Francia, 2002). 16, ISBN 92-64-08527-0. <https://www.oecd.org/dac/46387212.pdf>
- » Presidencia: *Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030.* Uruguay, 2018. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/politicas-y-gestion/politica-estrategia-cooperacion-nacional>
- » Rina Norelbi Escobar Bonilla, Rocío Beatriz Toledo Munguía. "El Comportamiento de la Cooperación Triangular en El Salvador y sus Aportes en las Estrategias de Desarrollo Impulsadas durante el periodo de 2010-2013". (Tesis de Grado, Universidad de El Salvador, 2015), 6. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8530/1/TESES%20COOPERACION%20C3%92N%20TRIANGULAR%202015%20RyN.pdf>
- » Rodríguez y Zeballos. *Evaluación de proyectos de desarrollo local.* Lima, Perú, 2007. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007\\_Rodriguez\\_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007_Rodriguez_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf)

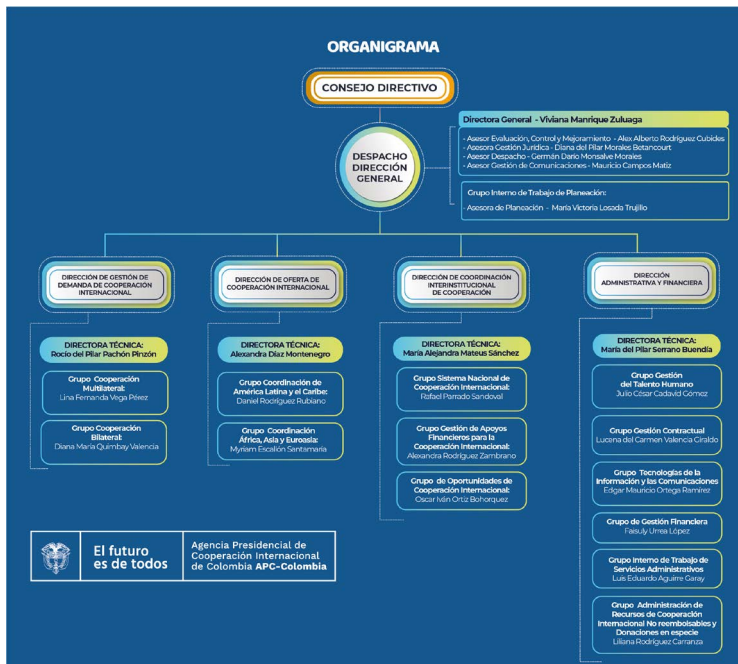
- » Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP. *Manual de Organización de la AMEXCID* (septiembre 2012). 8 y 22, <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf>
- » Talita Yamashiro. *Triangular cooperation, and aid effectiveness*. Ciudad de México, 2009.
- » Terre Des Hommes – TDH. *Project Cycle Handbook* (Headquarters Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne, 2012). 77, [https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh\\_mcp\\_en\\_interactif\\_docprinc\\_23-10-12\\_-\\_mono\\_ok\\_0.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh_mcp_en_interactif_docprinc_23-10-12_-_mono_ok_0.pdf)
- » The Centre for International Development and Training (CIDT) de la Universidad, *Capacity Building in Project Identification, Formulation and Design* (Universidad de Wolverhampton, Reino Unido, 2011). 68. [https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF\\_HandbookProjectDesign\\_Feb-12.pdf](https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF_HandbookProjectDesign_Feb-12.pdf)
- » UNICEF, *Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2* (2014), i, [https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers\\_2014\\_theory\\_of\\_change\\_-\\_methodological\\_briefs\\_-\\_impact\\_evaluation\\_2.pdf](https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers_2014_theory_of_change_-_methodological_briefs_-_impact_evaluation_2.pdf)
- » Valdés, M. *La evaluación de proyectos sociales*. Chile, Santiago, 1999 [https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)

Anexos

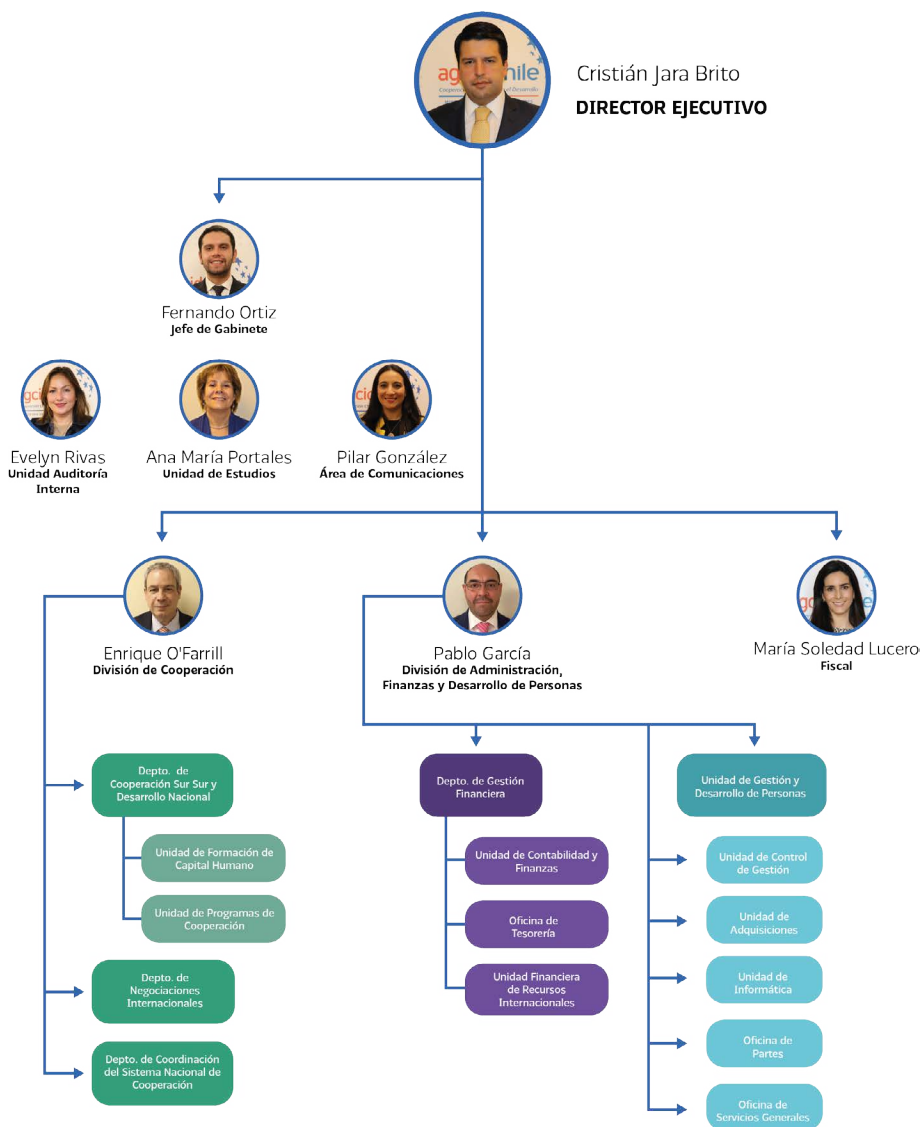
Anexo 1. Organigrama original de ABC, Brasil



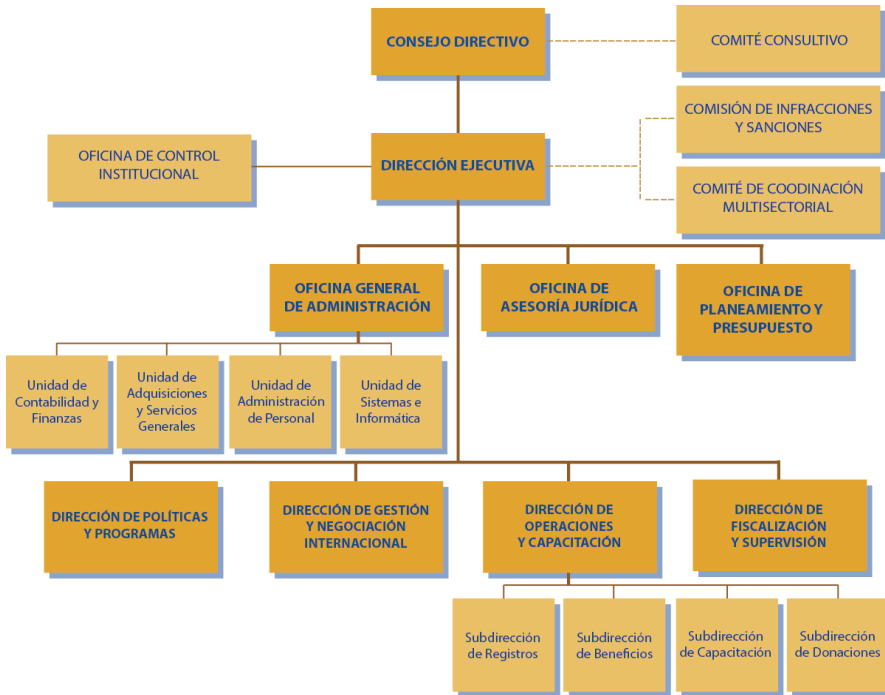
Anexo 2. Organigrama original de APC-Colombia



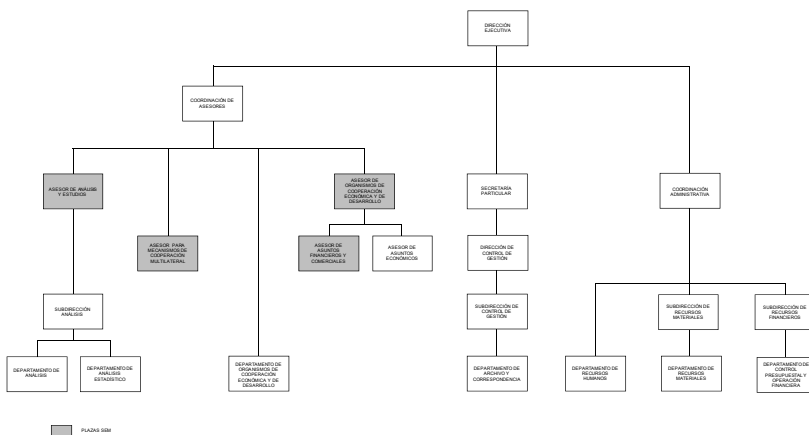
### Anexo 3. Organigrama original de AGCID, Chile



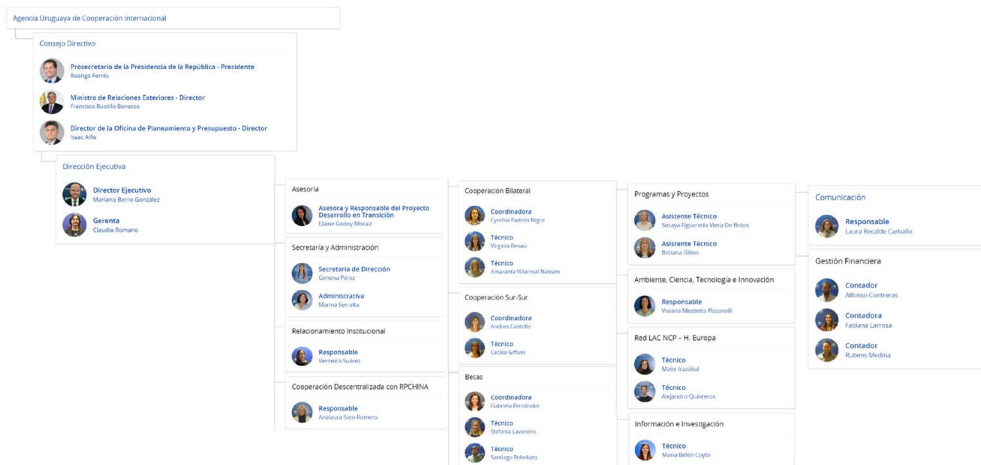
Anexo 4. Organigrama original de APCI, Perú



Anexo 5. Organigrama original de AMEXCID, México



## Anexo 6. Organigrama original de AUCI, Uruguay







La identificación de necesidades  
en proyectos de desarrollo, desde  
la perspectiva de un Gobierno  
Local en El Salvador

*Jennifer Quijada Bruno*

## **LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN PROYECTOS DE DESARROLLO, DESDE LA PERSPECTIVA DE UN GOBIERNO LOCAL EN EL SALVADOR**

*Jennifer Quijada Bruno*

### **RESUMEN**

Este artículo se plantea explorar el abordaje de los procesos de identificación de necesidades como parte de las intervenciones de desarrollo realizadas por un Gobierno Local de El Salvador, tomando como referencia premisas que sugieren la utilización de métodos o procesos funcionales y pertinentes al contexto de las comunidades intervenidas para la realización de una identificación de necesidades completa, con el fin de lograr identificar una carencia que corresponda a las situaciones reales de la población y así, ayudar a generar un cambio adecuado que contribuya al desarrollo de las comunidades.

**PALABRAS CLAVE:** proyectos de desarrollo - perspectiva - identificación de necesidades - comunidades - desarrollo local - gobierno local.

## **THE IDENTIFICATION OF NEEDS FOR DEVELOPMENT PROJECTS, FROM THE PERSPECTIVE OF A LOCAL GOVERNMENT OF EL SALVADOR**

*Jennifer Quijada Bruno*

### **ABSTRACT**

This article aims to explore the approach to the processes of identification of needs as part of the development interventions carried out by a Local Government of El Salvador; taking as reference premises that advise the use of functional methods or processes relevant to the context of the intervened communities to carrying out a complete needs identification, so that the identified need corresponds to the real situations of the population, thereby, help to generate an appropriate change that contributes to the development of communities.

**KEYWORDS:** development projects - perspective - needs identification - communities - local development - Local Government.

# La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador

Jennifer Quijada Bruno<sup>1</sup>

## Introducción

La realización de proyectos de desarrollo en un territorio puede ser una oportunidad para solucionar problemas que inciden negativamente en el desarrollo de su población al impedir la satisfacción de las necesidades de las personas, pero también pueden ser un reto al tener en cuenta los diversos factores que inciden en la gestión de intervenciones. No obstante, uno de los primeros pasos que la teoría señala que deben realizarse para dar inicio a un proyecto de desarrollo es una identificación de necesidades, las cuales, una vez satisfechas, se logre generar un cambio en la sociedad. Este proceso de identificación de necesidades puede verse desarrollado de diferentes maneras y desde una o varias perspectivas, considerando que cada intervención tiene un contexto propio por considerar.

En el caso de El Salvador, los proyectos de desarrollo también significan una oportunidad de mejora de la calidad de vida de sus habitantes, siendo ideal que estos sean gestionados de forma integral desde su planificación, para que el impacto generado logre satisfacer las necesidades reales de las comunidades

---

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

y de los municipios en general. En ese sentido, la correcta identificación de necesidades dentro de un proyecto de desarrollo cobra especial relevancia ya que es el punto de partida para la generación de resultados positivos y la contribución a un cambio de mayor impacto para una o varias comunidades; siendo esta una de las principales razones por las que surge la idea del presente artículo.

Partiendo de lo anterior, y tomando como referencia el marco teórico que se desarrollará en el siguiente apartado, es que este artículo se plantea el explorar el abordaje de los procesos de identificación de necesidades como parte de las intervenciones de desarrollo realizadas por un Gobierno Local de El Salvador, tomando en consideración el interés que este actor local guarda respecto a las iniciativas llevadas a cabo en el municipio.

Es bajo este enfoque que no solo se pretende conocer la coyuntura del gobierno local estudiado en contraposición con la teoría abordada, sino que también se desea construir una referencia de la situación actual de uno de los municipios del país respecto al área de la gestión de intervenciones que coadyuvan al desarrollo local de los municipios.

### I. La identificación de necesidades en las intervenciones de desarrollo

Ander-Egg y María José Aguilar establecen que, en un sentido técnico, un proyecto se trata de *“una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir ‘algo’, ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver ‘problemas’”*.<sup>2</sup> La vigencia de esta definición ha permitido que actualmente se siga tomando como referencia que un proyecto, ya sea como parte, o no, de un programa de desarrollo, usualmente se vea relacionado con el concepto *“cambio”*, y cuyo logro se le puede atribuir al resultado de los

---

2 Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar, *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales* (San Isidro: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, 1989), 16.

diferentes elementos organizados de tal manera que puedan ser utilizados en una situación determinada, con el fin de satisfacer necesidades o resolver problemas de una población específica, trayendo la generación de resultados y un impacto sobre la realidad que desea ser cambiada, y, en un mejor escenario, lograr que los conocimientos adquiridos puedan ser replicados en otros contextos o territorios.

En este sentido, al ser la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema uno de los ejes centrales de los proyectos, el proceso correspondiente a este aspecto se convierte en una pauta de origen de este tipo de iniciativas.<sup>3</sup> Este proceso de identificación de necesidades puede reflejarse en el ciclo de vida del proyecto, específicamente en la primera etapa o fase del proyecto, en donde normalmente se concibe su idea inicial. Sin embargo, pueden existir variaciones, por ejemplo, Crespo Alambarrio expone que instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, definen distintas fases para su ciclo de vida del proyecto; por su parte, Crespo toma como base cinco etapas: identificación, diseño-formulación, ejecución, monitoreo y evaluación, ubicando en la etapa de identificación, la identificación de las necesidades de las comunidades.<sup>4</sup> Otro ejemplo es la metodología Project Management for Development Professionals (Project Dpro) que, bajo un enfoque internacional y humanitario, propone el desarrollo de un proceso de identificación de necesidades en la fase de planificación de su ciclo de vida de proyecto, es decir, en la primera fase,<sup>5</sup> que si bien esto no indica ser un referente teórico como tal, se puede ver bajo un enfoque técnico u operacional.

---

3 Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco y Horacio Roura, *Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública* (Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2005), 10-11.

4 Marco A. Crespo Alambarrio, *Guía de Diseño de Proyectos Sociales Comunitarios Bajo el Enfoque del Marco Lógico*, 2da ed. (Caracas: 2015), 67-69.

5 *Guía Project Dpro: Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo (PMD Pro)*, 2da ed, PM4NGOs (2020), 34-63.

En este sentido, se toma la identificación de necesidades como una de las pautas que deben ser abordadas desde el inicio de cualquier proyecto encaminado en la satisfacción de necesidades, con el fin de obtener resultados pertinentes al desarrollo de las personas; por lo que los siguientes subapartados son destinados a su profundización teórica.

### 1.1 El proceso de identificación de necesidades

Para hablar del concepto de identificación de necesidades, también conocida como evaluación de necesidades, se comenzará definiendo el concepto de necesidad. Para ello, Philip Kotler y Gary Armstrong, desde un enfoque económico, plantean que *“las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión personal”*.<sup>6</sup> Por otro lado, Abraham Maslow establece cinco necesidades básicas para los seres humanos, las cuales se resumen en: fisiológicas, seguridad, amor, estima y autorrealización. Al respecto, Maslow menciona que pueden presentarse dos escenarios; uno en el que la misma persona no se encuentre consciente de la existencia de una necesidad, y otro en donde el ser humano se encuentra consciente o percibe una o varias necesidades, por lo que mantiene un deseo por lograr o mantener la satisfacción de las mismas.<sup>7</sup>

Muy relacionado a los planteamientos anteriores, dentro del marco de los procesos de identificación de necesidades también surge la idea de necesidades reales, concepto que pudiera abordarse desde el planteamiento teórico de Jonathan Bradshaw, quien expone la probabilidad de no lograr identificar a cabalidad una necesidad real de una determinada población,

---

6 Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, 13 ed (México, D.F.: Pearson Educación, 2017), 6.

7 Abraham Maslow, “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, 50, (1943): 372–394, <https://doi.org/10.1037/h0054346>

proponiendo que para ello es importante considerar cuatro tipos de necesidades: necesidad normativa, necesidad sentida, necesidad expresa y necesidad comparativa. En la siguiente tabla se describen cada una de ellas para una mayor referencia.

**Tabla 1. Tipos de necesidades según Jonathan Bradshaw**

Tipo de necesidad	Descripción
<b>Necesidad normativa</b>	Es aquella necesidad definida por expertos y profesionales de una determinada materia. El experto determina que existe una necesidad cuando al realizar una evaluación, la situación actual de la comunidad se encuentra por debajo de los estándares deseables establecidos bajo el conocimiento profesional.
<b>Necesidad sentida</b>	Se relaciona con los deseos de las personas y surge de los estudios que se encuentran basados en las percepciones de las comunidades. Respecto a esta, Bradshaw considera que es una forma de medición inadecuada para identificar una necesidad, ya que es tendiente a la subjetividad de la población.
<b>Necesidad expresa</b>	Resultado de la medición de la demanda observada respecto a un servicio. En este caso es probable que no se diga a cabalidad que la persona siente que existe una necesidad, sino que la medición de esta puede basarse en la observación de elementos que denotan un problema, como una demanda muy alta a servicios como salud y otras áreas prioritarias.
<b>Necesidad comparativa</b>	Es medida a través del estudio de las características entre comunidades, con el fin de identificar si las comunidades con características similares, poseen los mismos servicios; es decir, si la comunidad "A", que tiene las mismas características que la comunidad "B", no tiene acceso o no recibe algún servicio que la comunidad "B" sí, entonces significa que la comunidad "A" tiene una necesidad.

Fuente: Elaboración propia basada en Jonathan Bradshaw et al., eds., *Jonathan Bradshaw on Social Policy: Selected Writings 1972 – 2011* (York: University of York, 2013), 1-11.

Bradshaw también explica que no es confiable guiarse solamente por uno de estos tipos, debido a que en la medición pueden existir algunas limitaciones para determinar si es real dicha necesidad.<sup>8</sup> En este sentido, señala tomar en cuenta los cuatro aspectos para propiciar una perspectiva más completa de la realidad. En la siguiente figura se puede apreciar una representación

<sup>8</sup> Jonathan Bradshaw et al., eds., *Jonathan Bradshaw on Social Policy: Selected Writings 1972 – 2011* (York: University of York, 2013), 1-11.

sinetizada de este planteamiento, en donde se observa que la convergencia de las cuatro necesidades constituiría el punto clave para la identificación de la necesidad real.

**Figura 1. Representación de la utilización de cuatro tipos de necesidades para la identificación de una necesidad real**



Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de *Jonathan Bradshaw*. *Jonathan Bradshaw on Social Policy: Selected Writings 1972 – 2011* (York: University of York, 2013), 5.

Este planteamiento lo retoma Pérez Serrano, quien explica que no basta con considerar sólo esos criterios, sino también distintos factores: los recursos disponibles; un análisis extenso y profundo de la necesidad; el establecimiento de prioridades; la colaboración de todos, lo que también podría suponer una acción social; entre otros.<sup>9</sup> Además, la autora cita a Pérez Juste, cuyo planteamiento sobre las carencias objetivas conserva gran similitud con la idea de Bradshaw.

Ahora bien, dependiendo de la base, requerimientos y necesidad del gestor de proyectos, se recomienda que esto se aborde mediante diferentes técnicas: análisis de contextos, cuestionarios, entrevistas, inventarios aplicados

<sup>9</sup> Gloria Pérez Serrano, *Elaboración de Proyectos Sociales (Casos prácticos)* (Madrid: Narcea, S.A. Ediciones, 1999), 15-19.



a diferentes fuentes, comparación con estándares sociales, observación de la realidad, consultas a expertos, entre otros.<sup>10</sup>

Estos planteamientos teóricos también ayudarían a la realización de una validación de necesidades, coadyuvando a que el proceso de identificación de necesidades se encamine a factores reales y consistentes a las necesidades presentes en la comunidad.

En este caso, la validación se daría al tomar en cuenta las diversas perspectivas, situaciones, factores o elementos posibles en la identificación de la necesidad, y no solamente uno de ellos, algo que podría incurrir en la utilización de una mayor cantidad de recursos, no obstante, se estima que de esta manera se tendría distintos parámetros como referencia para ser triangulados. Sobre esta línea, es de aclarar que la triangulación es una de las técnicas más conocidas para el alcance de resultados de un estudio, definiéndose como el “uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, teorías, investigadores o ambientes en el estudio de un fenómeno”,<sup>11</sup> es por ello que se dice que mediante una triangulación de datos que permite una validación de necesidades, reduciendo la probabilidad de que la identificación de necesidades se realice de manera incorrecta o limitada, o que las necesidades identificadas no correspondan al contexto por intervenir, para que así los participantes puedan obtener mayores beneficios.

Partiendo de todo lo anterior, se podría decir que la identificación de necesidades es un proceso de transformación complejo que requiere la integración y síntesis de datos que pueden ser obtenidos mediante una diversidad de fuentes de información,<sup>12</sup> entre ellas las fuentes de datos secundarios de tipo bibliográfico y fuentes primarias cualitativas y/o cuantitativas; logrando que por

---

10 *Ibíd.*

11 Mayumi Okuda Benavides y Carlos Gómez-Restrepo, “Métodos en investigación cualitativa: triangulación”, *Revista Colombiana de Psiquiatría*, n.1 (2005): 119, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es).

12 “10. Identification of Needs”, *Scandinavian Journal of Public Health*, n.42, (2014): 105, <https://doi.org/10.1177/1403494813515115>

medio de su triangulación y validación se determine la necesidad real que se va a satisfacer mediante el proyecto de desarrollo. En este sentido, si bien existe una diversidad de criterios por tomar en cuenta para el abordaje de un proceso de identificación de necesidades, se considera que el enfoque presentado por Bradshaw representa un gran esfuerzo para lograr identificar una necesidad real de una comunidad, siendo una alternativa bastante entendible y factible para tal fin, por lo que, para efectos de la investigación empírica, se tomará como principal referencia esta idea.

### **1.2 La participación de las comunidades en la identificación de necesidades**

Dentro de las intervenciones de desarrollo comunitario, en un sentido general, puede inferirse la participación de tres grandes actores: la administración, las entidades o recursos (públicos o privados), y la población,<sup>13</sup> los cuales juegan un papel importante dentro de los diferentes procesos que conlleva un proyecto y también el desarrollo local.

En primera instancia, se debe decir que la administración local puede ser figurada como un gobierno municipal, municipalidad o gobierno local, considerada uno de los principales promotores del desarrollo local dentro del contexto social y económico salvadoreño. Si bien no es el único actor local en los municipios, tienden a tener una mayor cercanía con la población o ciudadanía del lugar, adquiriendo un rol importante en la generación y promoción de actividades económicas y sostenibles que favorezcan la generación de empleo<sup>14</sup> y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, lo cual intenta lograrse mediante las intervenciones de desarrollo dentro del municipio.

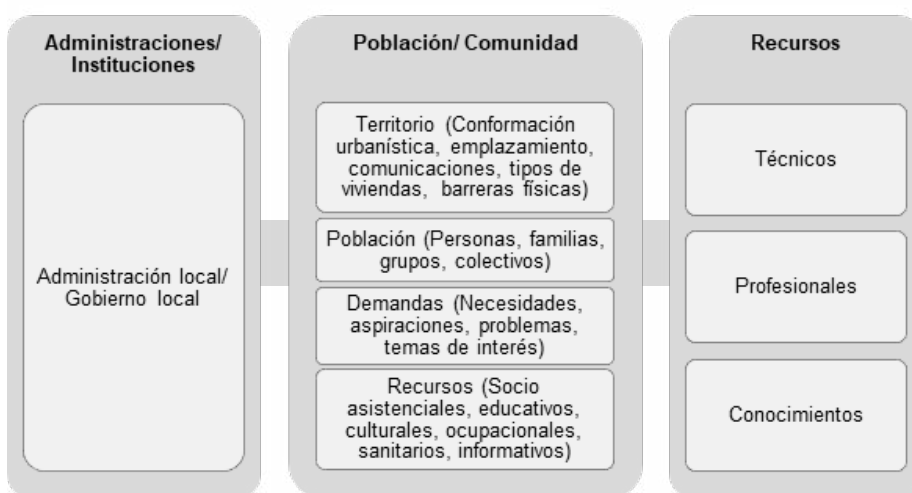
---

13 Marco Marchioni, "Organización y desarrollo de la comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales", *Programas de Animación Sociocultural* (2002): 2-3, [https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf)

14 *Guía de políticas y herramientas municipales para la promoción del desarrollo económico local*, Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (San Salvador: Fundación DEMUCA, 2014), 17.

Asimismo, existe otro actor que también adquiere una responsabilidad respecto a estos procesos: las comunidades. Marco Marchioni, bajo una perspectiva de intervención comunitaria, define comunidad como “un territorio concreto, con una población determinada, que dispone de determinados recursos y que tienen determinadas demandas”,<sup>15</sup> estableciendo un escenario relacional entre este actor (comunidades) y el municipio o ayuntamiento (gobierno municipal/local). Esta idea se puede ver un poco más detallada en la Figura 2, en donde se demarcan los participantes de los procesos de intervención de desarrollo comunitario y su interrelación.

**Figura 2. Participantes de las intervenciones de desarrollo comunitario**



Fuente: Adaptado de Marco Marchioni, “Organización y desarrollo de la comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales”, *Programas de Animación Sociocultural* (2002): 4.

15 Marco Marchioni, “Organización y desarrollo de la comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales”, *Programas de Animación Sociocultural* (2002): 2-3, [https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf)

Como se estableció, el gobierno local adquiere una de las mayores responsabilidades en cuanto a la promoción de desarrollo local, constituyendo uno de los principales proveedores de proyectos de desarrollo en los municipios; sin embargo, existen diversas opiniones sobre el rol y participación que las comunidades deberían tener en las intervenciones.

Ya se mencionaba que para detectar una necesidad es recomendable la colaboración de todos que permita generar una acción social para la identificación y posterior satisfacción de las necesidades de una comunidad, por lo que la población podría constituir un sector muy importante para la planificación de las intervenciones realizadas por las distintas organizaciones o instituciones, siendo probable que estas soliciten su participación con el objetivo de realizar los diferentes procesos de la gestión de los proyectos, especialmente cuando los proyectos son desarrollados bajo un enfoque altamente participativo, con el fin de que se pueda tomar en cuenta el punto de vista de la comunidad. Como consecuencia, se podrían satisfacer algunas necesidades de la población y transformar la realidad hacia el bienestar común y el desarrollo de las comunidades.<sup>16</sup>

Esto puede ejemplificarse con lo expuesto por Bradshaw sobre las necesidades sentidas, al decir que, para la recopilación de información referente a ello, es menester que las personas se involucren y emitan su opinión sobre las necesidades que perciben; datos que también servirán para validar las necesidades identificadas una vez sean triangulados.

De igual manera, es muy conveniente que los habitantes se involucren y participen de manera voluntaria en el proceso de identificación de necesidades, ya que ellos son los que conocen en mayor medida la realidad de las comunidades, por lo que no solo contribuirían a identificar las necesidades potenciales que deberían ser satisfechas, sino que podrían ayudar

---

16 Gabith Quispe, Dante Ayaviri, Ruth Maldonado, "Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales", *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XXIV, n.3 (2018): 63-70, <https://doi.org/10.31876/rsc.v24i3.24922>

a las organizaciones a identificar demás elementos, como, por ejemplo, los recursos con los que cuenta la comunidad y sus potencialidades, pudiendo ser consideraciones valiosas para las organizaciones y de esa manera, ir visualizando la sostenibilidad y apropiación de los proyectos en un futuro,<sup>17</sup> sin dejar de lado que el involucramiento e interés de las comunidades en este proceso podría coadyuvar a generar una mayor transparencia y compromiso por parte de las instituciones que elaboran los proyectos.

### 1.3 La satisfacción de necesidades y el desarrollo local

Por último, es necesario revisar la satisfacción de necesidades y el vínculo que se genera con el desarrollo local, sin embargo, para poder identificar esa relación se debe conocer bajo qué ideas se entiende este concepto.

Existen diversas opiniones respecto a la interpretación o al fin que se le da al desarrollo local en este ámbito. Por una parte, existe la postura de que el desarrollo local es entendido erróneamente como un desarrollo pequeño, limitado a territorios, ideas reducidas o resultados obtenidos de pequeños proyectos locales, y no a proyectos que vayan encaminados a objetivos nacionales o internacionales,<sup>18</sup> es decir, lo opuesto a lo que se denomina como un enfoque convencional de desarrollo “desde arriba”,<sup>19</sup> idea compartida también por Marchioni. Y, por otro lado, está la idea del desarrollo local como un enfoque endógeno del desarrollo, centrado en la satisfacción de las necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso, calidad de vida, el mantenimiento de los recursos naturales y el medioambiente local, y el aprovechamiento de los recursos endógenos en conjunto con las oportunidades externas, con el

---

17 Norma Baca-Tavira y Francisco Herrera-Tapia, “Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales”, *Convergencia*, 23, n.72, (2016): 72, [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352016000300069](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069)

18 Jorge Rodríguez Sosa y Molvina Zeballos, *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos* (Lima: desco, 2007), 26-29.

19 Francisco Alburquerque, *El Enfoque del Desarrollo Económico Local* (Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo, 2004), 16-18.

objetivo de articular el tejido productivo y empresarial local, potenciar los recursos propios, involucrar a las entidades financieras locales, adaptarse a las innovaciones tecnológicas y organizativas, y un mayor control del proceso de desarrollo por parte de los actores locales. La Tabla 2 resume las ideas sobre los enfoques de desarrollo “Desde arriba” y “Desde abajo” (endógeno).

**Tabla 2. Enfoques del desarrollo**

Enfoque Convencional “Desde arriba”	Enfoques del Desarrollo “Desde abajo”
<ul style="list-style-type: none"><li>- Es de carácter concentrador.</li><li>- Se guía por la maximización de la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto.</li><li>- Se basa mayoritariamente en la gran empresa y en el apoyo externo.</li><li>- Visualiza procesos vinculados a: la industrialización, terciarización y urbanización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se centra en la satisfacción de necesidades básicas: la mejora del empleo, el ingreso, la calidad de vida, el mantenimiento de los recursos naturales y el medioambiente local.</li><li>- Aprovecha los recursos endógenos en conjunto con las oportunidades externas.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base a lo propuesto por Francisco Albuquerque, *El Enfoque del Desarrollo Económico Local* (Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo, 2004), 17.

También, es de indicar que el desarrollo local no se limita a un solo tipo de desarrollo, por lo que se encuentran diferentes dimensiones: económica, formación de recursos humanos, social, cultural, institucional, político-administrativa, y ambiental. Cada una de estas dimensiones del desarrollo local engloban estrategias, acciones y la participación de diferentes actores que podrían ejercer una gran influencia a nivel local.<sup>20</sup>

Basados en lo anterior, la idea general de la investigación se puede ver amparada en la perspectiva de un desarrollo local visto desde un enfoque endógeno, en donde los proyectos de desarrollo que se llevan a cabo dentro del municipio se enmarcan más en la satisfacción de las necesidades reales

---

<sup>20</sup> *Ibíd.* 19

percibidas a nivel local, es decir, por las mismas comunidades,<sup>21</sup> identificando y aprovechando los recursos y potencialidades propias mediante la colaboración de los distintos actores locales, en donde, la participación de la población es de gran ayuda ya que también coadyuvan a forjar su propio desarrollo, sin implicar el desaprovechamiento de las oportunidades externas. En este sentido, se podría decir que la realización de proyectos de desarrollo significaría una gran apuesta para el mejoramiento progresivo de la calidad de vida de las comunidades o el municipio en sí, que, en condiciones de no intervención, no avanzan en el logro de su desarrollo pleno; cuestión que también funge como uno de los ideales del desarrollo local

## II. Metodología de la investigación

Como se mencionaba al inicio del artículo, el objetivo general de la investigación era explorar el abordaje de los procesos de identificación de necesidades como parte de las intervenciones de desarrollo realizadas por un Gobierno Local de El Salvador, tomando como referencia el marco teórico desarrollado en los apartados anteriores; por lo que a partir de la información recabada por medio de esta investigación es que se ha logrado conocer la experiencia del sujeto de estudio.

Cabe mencionar que este artículo no brinda un espacio para la creación de generalizaciones debido a que todos los puntos abordados dentro de la investigación empírica se encuentran sobre la línea de un tema cuyo abordaje y ejecución puede variar, y, al mismo tiempo, se expone la perspectiva de un solo sujeto de estudio, lo que propicia un escenario en donde la información recopilada y presentada, puede ser en gran medida subjetividad, sin embargo, esto también refleja la coyuntura de una institución real del país.

---

21 Heitor Romero Marques, "Desarrollo local a escala humana", *Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 8, n.22 (2009): 153, [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-65682009000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682009000100009&lng=es&nrm=iso)

## 2.1 Tipo de investigación

La investigación desarrollada en este artículo es exploratoria. Según Sampieri, los estudios exploratorios son realizados “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Si bien el artículo presenta una parte teórica en donde se exponen hallazgos existentes, también presenta resultados e información obtenida empíricamente, ya que mediante la investigación se buscaba tener una aproximación a la perspectiva de un actor en específico que no había sido estudiado bajo estos planteamientos teóricos. Asimismo, es no experimental, debido a que la “investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”, siendo que esta investigación no buscaba realizar cambios a las variables identificadas, solamente el estudio de las mismas. Y también se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que se pretendía realizar una descripción de las opiniones emitidas por el actor estudiado sobre la temática del artículo, sin precisar de mediciones exhaustivas para el estudio del fenómeno.<sup>22</sup>

## 2.2 Método de la investigación utilizado y análisis de datos

Para esta investigación se utilizó el método cualitativo, el cual puede definirse como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.<sup>23</sup> En este caso, la información obtenida sería de tipo cualitativa ya que se buscaba la opinión o el punto de vista del gobierno local respecto al proceso de identificación de necesidades; de esa forma, se requería la utilización de una entrevista

---

22 Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista, *Metodología de la investigación*, 6ta ed. (México: Mc Graw Hill, 2014), 91, 152-154.

23 Rosario Quecedo y Carlos Castaño, “Introducción a la metodología de investigación cualitativa”, *Revista de Psicodidáctica*, n.14 (2002): 7, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>



semiestructurada como técnica cualitativa. Según Uwe Flick, este tipo de entrevista *“se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario”*,<sup>24</sup> lo que permitió una mayor flexibilidad al momento de realizar preguntas planificadas, o bien relevantes a la información surgida durante la entrevista.

De igual manera, se tuvo que realizar un análisis de contenido con el fin de poder presentar una interpretación pertinente de las opiniones respecto a lo solicitado con las preguntas, sin embargo, los puntos medulares se presentaron a cabalidad en el artículo.

### **2.3 Instrumento utilizado y selección del sujeto de estudio**

La entrevista semiestructurada fue la base para realizar una guía de preguntas las cuales serían consultadas a los representantes de la Alcaldía Municipal. En este sentido, el instrumento se dividió en cinco partes con preguntas relacionadas a: (a) datos generales sobre la institución y sobre los conocimientos que la Alcaldía poseía sobre la temática; (b) el abordaje que la Alcaldía le da al proceso de identificación de necesidades reales, tomando como principal referencia los tipos de necesidades propuestos por Jonathan Bradshaw; (c) la perspectiva que la Alcaldía tenía respecto a la participación de las comunidades dentro de la gestión de proyectos; (d) perspectiva de la Alcaldía sobre las intervenciones realizadas por organizaciones externas al municipio; (e) perspectiva de la Alcaldía sobre la relación entre la satisfacción de necesidades y el desarrollo local; (f) consideraciones finales, aspectos por mejorar y buenas prácticas en la gestión de proyectos de la Alcaldía. Cabe destacar que, con excepción de la primera sección del instrumento, las demás se encuentran ligadas a las variables que se iban a abordar en el estudio.

---

<sup>24</sup> Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa*, 2da ed., (Madrid: Ediciones Morata, S.L. y Fundación Paideia Galiza, 2007), 89.

Por otro lado, la selección de un gobierno local (Alcaldía Municipal) como sujeto de estudio se vincula a: su rol en la promoción del desarrollo en el municipio; la influencia e interés respecto a los proyectos de desarrollo llevados a cabo en las comunidades; sus funciones encaminadas en la administración territorial y el acercamiento con la ciudadanía, lo que lo convierte en un probable proveedor de proyectos de desarrollo en el municipio, factor por considerar en el abordaje de la temática.

Cabe mencionar que una limitación en esta investigación es la omisión del nombre del municipio al que pertenece el gobierno local, esto a razón de mantener la confidencialidad de la institución, lo que no implica que la información no sea veraz, ya que corresponde a lo expuesto y compartido por la Alcaldía Municipal durante la entrevista.

### **2.4 Variables**

Para presentar las variables que se identificaron para el estudio, es necesario establecer los objetivos de esta investigación. En esta línea, el objetivo general de la investigación es explorar el abordaje de los procesos de identificación de necesidades como parte de las intervenciones de desarrollo realizadas por un gobierno local de El Salvador; de manera más específica se pretendió: (a) conocer cómo la Alcaldía abordaba los diferentes procesos concernientes a la identificación de necesidades dentro de un proyecto de desarrollo; (b) conocer la postura de la Alcaldía frente al involucramiento y participación de las comunidades en los diferentes procesos de identificación de necesidades de los proyectos de desarrollo; (c) identificar la relación entre el desarrollo local y la satisfacción de necesidades mediante los proyectos de desarrollo llevados a cabo por la Alcaldía.

Basados en esto, se puede decir que las variables giraban en torno a estos aspectos: la perspectiva de la Alcaldía Municipal como gobierno local, el conocimiento sobre los procesos y elementos concernientes a la identificación

de necesidades, la participación de las comunidades y la aplicabilidad del desarrollo local respecto a la temática.

### III. Presentación de los resultados

Como se indicaba al inicio de este artículo, la investigación indagó sobre el abordaje que una de las Alcaldías Municipales (gobierno local) de El Salvador le da al proceso de identificación de necesidades que se lleva a cabo como parte de la gestión de proyectos de desarrollo en el municipio; tomando como referencia el marco teórico.

En primera instancia, se esclareció el rol de la institución respecto a los proyectos de desarrollo que se llevan a cabo en dicho territorio, indicando que, en la mayoría de las intervenciones, la Alcaldía funge como “proveedor”, es decir, un actor que participa de forma activa en los diferentes procesos y actividades que conlleva la gestión de proyectos.

#### 3.1 Conocimiento sobre términos generales

Partiendo de lo anterior, se inició un sondeo sobre el conocimiento y comprensión que la institución posee respecto a los conceptos: “proceso de identificación de necesidades”, “proceso de identificación de necesidades reales”, y “validación de necesidades”. Como resultado se obtuvo que logran identificar el primer y segundo concepto, entendiendo por proceso de identificación de necesidades a “... la recopilación de información acerca de una necesidad expresada en la comunidad”. En el segundo caso, consideran que el término se refiere a “La identificación de un problema o necesidad que se pretende resolver”, llegando a la conclusión de que, para ellos, ambos términos son altamente intercambiables, debido a que la diferencia entre ambos es mínima. Bajo esa lógica, la Alcaldía afirmó realizar un proceso de identificación de necesidades en la gestión de sus proyectos de desarrollo. Por otro lado, la institución no identifica el concepto de “validación de necesidades”, por lo que estimó no

realizar este tipo de procesos.

Con base en estas respuestas, se vislumbra que el conocimiento de institución sobre dichos términos no dista en gran manera de la teoría planteada, manejando los principales conceptos de la temática, debiendo resaltar que, para el primer caso, la institución realiza una definición bastante específica al decir que el proceso de identificación de necesidades es enfocado solamente a *la necesidad expresada en la comunidad*, aspecto no mencionado en la definición del segundo concepto, cuya descripción fue más general.

Por otra parte, si bien la Alcaldía ha precisado en conocer el concepto de proceso de identificación de necesidades reales, no reconoce la realización de una validación de estas, incluso cuando es un recurso que, en la línea de lo establecido por Jonathan Bradshaw, ayuda a identificar una necesidad lo más ligada a la realidad posible, con la ayuda de una triangulación de datos que toma en cuenta estas cuatro variables.

### **3.2 Identificando una necesidad real**

Habiendo previsto los resultados del apartado 3.1, se consideró verificar si en realidad la Alcaldía no realizaba algún tipo de procedimiento parecido a una validación de necesidades que sirviera para la identificación de una necesidad real, esto debido a que podría existir la posibilidad de ignorar la denominación del concepto, mas no su proceso operativo; por lo que, tomando como punto de partida lo estipulado por Bradshaw, la investigación planteó unas preguntas encaminadas en esa línea.

En primer lugar, se les consultó si ellos alguna vez habían tomado en cuenta durante sus procesos los tipos de necesidades propuestos por Bradshaw: necesidades sentidas, expresas, normativas y comparativas; dando la opción de proporcionar algún otro aspecto que tomaran en cuenta para realizar sus procesos de identificación de necesidades.

Cabe mencionar que para dar solución a la pregunta se tuvo que realizar una explicación de cada tipo necesidad con el fin de que la institución tuviera una mayor referencia de los términos, por lo que, partiendo de eso, se concluyó que la Alcaldía solamente conoce y ha tomado en cuenta dos de esos tipos de necesidades: *“necesidades sentidas”* y *“necesidades normativas”*; indicando que se valen de las necesidades sentidas en un 100 % y de las normativas en un 80 %, para los procesos de identificación de necesidades de sus proyectos de desarrollo. En cuanto a las *“necesidades expresas”* y *“necesidades comparativas”*, indicaron que no las conocían y que, al mismo tiempo, no las han tomado en consideración en ningún proyecto. Asimismo, indicaron no considerar otros aspectos.

De esto se puede resaltar que si bien no conocían todos los tipos de necesidades por su denominación, luego de la explicación sí lograron indicar cuáles eran las necesidades que tomaban como referencia para la identificación de necesidades en los proyectos; además, a pesar de tomar en consideración tanto la opinión de los habitantes como la opinión de técnicos y profesionales para la identificación de las necesidades, los porcentajes indican que la institución se basa más en las necesidades sentidas por la comunidad, y en menor medida en las necesidades normativas; y por último, el hecho de que solo tomen en consideración dos de cuatro tipos de necesidades y ningún otro aspecto, a la luz de la teoría, no se realiza a cabalidad una triangulación ni validación de necesidades al no considerar múltiples perspectivas, por lo que puede propiciarse un sesgo en el proceso.

Sin embargo, aun cuando existe ese riesgo de sesgo, ellos consideran que las necesidades abordadas en los distintos proyectos de desarrollo sí han sido encaminadas a las necesidades reales de las comunidades, ya que los proyectos de desarrollo que han llevado a cabo *“son respuestas a las necesidades que ellos mismos expresan, así como también son el resultado de los diagnósticos realizados dentro de la comunidad”*.

Esta última idea fue fundamentada por la Alcaldía al mencionar que gracias a la retroalimentación que obtienen por parte de los participantes y/o

beneficiarios de las comunidades en cada proyecto que llevan a cabo, saben que las personas se sienten *“Muy satisfechas” con el trabajo realizado en ello; atribuyéndole ese grado de satisfacción a que “se logra resolver o cubrir una necesidad dentro de la familia o comunidad”*.

Por otra parte, si bien la institución se enfoca más en trabajar con las necesidades sentidas por las comunidades, ante un cuestionamiento también mencionaron que se encuentran conscientes de que tanto ellos, como cualquier otra organización que realice algún proyecto de desarrollo dentro del municipio, deberían considerar todos los aspectos que sean necesarios al momento de identificar las necesidades reales de las comunidades, ya que, en sus propias palabras, *“para darle solución a la problemática identificada, es necesario tener criterios amplios de los técnicos, comunidad y expertos en la materia”*.

### **3.3 La participación ciudadana en los procesos de identificación de necesidades**

Otro punto de interés dentro de la investigación es el relacionado a los espacios de participación que la Alcaldía brinda a sus comunidades durante un proyecto de desarrollo, específicamente, en el proceso de identificación de necesidades. Referente a esto, la institución señala un alto interés en la opinión de los habitantes, ya que, al preguntarles, la institución mencionó que apuesta en un 80 % a que la gestión de proyectos de desarrollo se lleve a cabo bajo un enfoque participativo; sin ser excepción el proceso de identificación de necesidades. Asimismo, al preguntarle las razones por las cuales se valen de la participación de la población en estos procesos, indicaron las siguientes:

*“Primero: Ellos son quienes identifican las necesidades dentro de la comunidad.*

*Segundo: Porque brindan una mejor información de posibles soluciones. Dan soluciones viables para realizar el proyecto.*

*Tercero: El proyecto es más valorado si se trabaja en conjunto. Se sienten parte importante para la solución del problema y, en algunos casos, las comunidades se ofrecen a colaborar con una contrapartida.”*

Con base en lo anterior, se les preguntó el método que la institución utiliza para la realización del proceso de identificación de necesidades; por lo que mencionaron que el proceso de identificación de necesidades lo realizan *“mediante un diagnóstico hecho en las comunidades, las personas junto con la municipalidad logran identificar la problemática y luego se trabaja en la propuesta de soluciones... realizando asambleas generales para la identificación de necesidades”*.

Bajo esa perspectiva, se pudiera estimar que se pretende obtener un doble beneficio con el involucramiento de la población: conocer el contexto en el que se desarrollarán los proyectos, y que las mismas comunidades trabajen en conjunto y se empoderen de la solución del problema y la satisfacción de sus propias necesidades. Sin embargo, mediante una pregunta se conoció que a la Alcaldía le es difícil lograr que todos los ciudadanos participen en estos procesos, mencionando que de 13 comunidades que son intervenidas por la institución, solamente 5 de ellas son las que se mantienen más involucradas en los proyectos; estimando que la baja participación se debe a que *“Existe una falta de interés, motivación y responsabilidad...”*, aclarando que *“... no en todas las zonas, pero si hay personas que prefieren no participar y que las decisiones las tomen otros actores”*. También, mencionaron que la falta de motivación podría deberse a *“malas experiencias”* a las que los participantes pudieron haberse enfrentado.

A pesar de ello, la Alcaldía considera que ha logrado que este factor no influya en gran medida en la realización de los procesos de identificación de necesidades, ni de los proyectos en general, ya que estima que mediante los grupos focales y las asambleas generales sostenidas con las comunidades, logran un acercamiento bastante directo con sus líderes, así como la realización de diversos intentos para incentivar la participación de las comunidades, como la concientización sobre los beneficios de los proyectos.

### 3.4 La intervención de otras organizaciones en el municipio

Las intervenciones de desarrollo realizadas por parte de organizaciones externas al territorio fueron otro elemento revisado durante la entrevista, ya que la Alcaldía Municipal no es la única institución que ha llevado a cabo proyectos de desarrollo en el municipio. En este sentido, al ser esta una gobernanza municipal, se consultó si era de su conocimiento si estas organizaciones han tomado en cuenta la opinión de los participantes y/o beneficiarios dentro del proceso de identificación de necesidades, para la realización de sus intervenciones; obteniendo como resultado que, desde su perspectiva, *“solamente algunos proyectos han tomado en cuenta la opinión de los participantes o beneficiarios”*.

Además, desde su punto de vista, la Alcaldía considera que el no tomar en cuenta la opinión de los habitantes para identificar las necesidades por satisfacer, puede afectar la idoneidad de una iniciativa, ya sea que estas sean hechas por las organizaciones externas o por la Alcaldía misma. Al agregar *¿Por qué?* a esta afirmación, bajo sus propias palabras, la institución supone que con ello *“no estamos aportando al desarrollo de las comunidades al llevar proyectos que no se necesitan o no están identificados como problemática”*; una idea que va ligada al interés que guarda la institución respecto a tomar en cuenta las necesidades sentidas y la utilización de un enfoque participativo.

Sin embargo, la Alcaldía reconoce que, como gobierno local, no brindan un gran apoyo a otras organizaciones para que estos lleven a cabo la realización de procesos de identificación de necesidades en las comunidades de manera específica, pero en algunos casos sí han formado y formarían parte de ello cuando sea solicitado, ya que se encuentran comprometidos con las iniciativas que puedan contribuir al desarrollo local.



### 3.5 La satisfacción de necesidades y el desarrollo local

Como se mencionaba, una vez que las necesidades de la población objetivo se encuentren satisfechas, en este caso, mediante la realización de intervenciones de desarrollo, se habría logrado una contribución al desarrollo de las comunidades del municipio. Bajo esa lógica, en aras de conocer la perspectiva que la Alcaldía del municipio tiene sobre el vínculo entre ambos elementos, se le consultó, en primer lugar, lo que entendían por “desarrollo local” y sobre sus consideraciones respecto a dicho vínculo. En esa línea, la institución dijo que ellos entendían por desarrollo local al “...proceso que le apuesta a transformar la realidad de la población a través de un proyecto inclusivo”; explicando que ellos consideraban que ambos términos se relacionaban en cuanto a que “ambos tienen como objetivo el desarrollo de las comunidades y su núcleo principal son las personas”.

Es de destacar que la definición brindada por la Alcaldía se limita a dos elementos: la realización de un proyecto inclusivo y la transformación de una realidad; algo que a la luz de la teoría estudiada puede ser cuestionable. No obstante, esto se encuentra muy ligado a su idea de que tanto el desarrollo local como la satisfacción de necesidades (mediante la realización de proyectos) están encaminadas al desarrollo de las comunidades.

Al inferir una complementariedad entre la satisfacción de necesidades mediante proyectos de desarrollo y el desarrollo local, se indagó sobre las necesidades que han logrado definir mediante el proceso de identificación de necesidades llevados a cabo para los proyectos de desarrollo en el municipio, y a cuáles áreas de desarrollo local han contribuido, resultando en que, al ser municipio en desarrollo cuya población rural es un 80 %, las necesidades mayormente identificadas son “... calles, energía eléctrica, agua potable y aguas residuales”, las cuales se encuentran alineadas a áreas de “Infraestructura y Salud”, pero también mencionaron que han identificado otro tipo de necesidades que contribuyen a áreas como “Industria, Comercio, Trabajo, Inversión y Bienestar”.

De las respuestas dadas se puede destacar que las necesidades que se identifican con mayor precisión son las encaminadas a un desarrollo en las áreas de infraestructura y salud, áreas muy relacionadas al recurso humano e innovación, dejando sin precisar aquellas necesidades relacionadas al resto de áreas de desarrollo local señaladas.

### 3.6 Aspectos por mejorar y buenas prácticas

Finalmente, la Alcaldía señaló algunos aspectos que consideraba que debían mejorarse, entre ellos, que la población debería estar mejor informada sobre el rol participativo que podrían desempeñar en este tipo de procesos de la gestión de proyectos de desarrollo, estableciendo que esto es debido a que, *“mediante su participación activa ayudarían y facilitarían el llevar los proyectos que en realidad necesitan para el desarrollo de las comunidades”*; comentario que reafirma lo que anteriormente estipulaba la Alcaldía; también mencionó que como gobierno local, promoverán más iniciativas que tengan como fin *“... informar y educar a la población sobre este tipo de temas e incrementar su interés por este tipo de procesos”*.

Asimismo, expresó que teniendo en mente la existencia de los diferentes elementos abordados en la entrevista para la realización del proceso de identificación de necesidades, los cuales no conocían en su totalidad, en un futuro considerarán tomarlos en cuenta, ya que la información se considera de gran utilidad para el mejoramiento de los proyectos, sin dejar de aclarar que seguirá manteniendo los esfuerzos de no dejar de lado la opinión de las comunidades, por las razones expuestas durante la entrevista.

Por otro lado, también señaló que es necesario plantearse una ampliación de la unidad encargada de la gestión de proyectos en el municipio para realizar una mejora de los aspectos antes mencionados y hacer más eficaces y eficientes muchos otros servicios relacionados con la gestión de proyectos y el desarrollo local.

Por último, la Alcaldía señala que una de las mejores prácticas que estos pueden identificar es *“la coordinación que existe entre la unidad de gestión*

*y cooperación, con todas las áreas sociales que trabajan en el territorio”, ya que esto, según sus palabras, “permite identificar las necesidades de la población con mayor precisión”.*

## Conclusiones

En un territorio como lo es el municipio estudiado, en donde el 80 % de su población reside en zonas rurales, los proyectos de desarrollo son una apuesta grande para lograr la satisfacción de diversas necesidades y para ampliar las oportunidades que conlleven el mejoramiento de la calidad de vida de cada una de sus habitantes. Debido a esto, se considera que la gestión de intervenciones de desarrollo dentro del municipio debe realizarse de la manera más integral posible con el fin de generar un impacto que corresponda y esté alineado a las necesidades reales que la población tenga, y así contribuir a un verdadero cambio de la realidad intervenida y al desarrollo local.

El papel que juega y la influencia que posee la Alcaldía Municipal como uno de los principales actores locales que promueven el desarrollo del municipio es grande, por esa razón es necesario que esta logre desempeñar en lo posible su rol de proveedor dentro de la gestión de proyectos sociales en las comunidades. En ese sentido, se puede vislumbrar que, hasta el momento, el Gobierno local ha realizado diversos intentos por promover el desarrollo de las diferentes comunidades que comprende el territorio estudiado; resaltando de que si bien como unidad gestora de los proyectos en el municipio no manejan en su totalidad el aspecto teórico, algo que pudiera ser de utilidad para la realización de un proceso de identificación de necesidades de manera más integral, es de mencionar que para ellos ha funcionado en gran medida realizar este proceso con el auxilio de un enfoque participativo en la mayoría de intervenciones, en donde existe una mayor prioridad de la opinión de los habitantes y la opinión de profesionales de las áreas en las que han intervenido con la realización de los proyectos en las comunidades.

Respecto a la percepción de la Alcaldía sobre el poco interés de los habitantes para participar e involucrarse en los diversos procesos llevados a cabo en su gestión de proyectos de desarrollo, si bien no se puede realizar una valoración objetiva y precisa sobre ello, debido a que fue un comentario desde la perspectiva del gobierno local y no de un estudio realizado con las propias comunidades, sí es un punto que se podría tomar en consideración para futuras investigaciones, ya que es de tomar en cuenta que los proyectos de desarrollo son para las comunidades, por lo que estos juegan un papel muy importante como beneficiarios, y más allá de eso, como participantes de los mismos.

Además, vale mencionar que la Alcaldía ha llevado a cabo una apuesta en diferentes áreas de desarrollo local mediante la satisfacción de necesidades a través de los proyectos, permitiendo que áreas como la infraestructura, salud, industria, comercio, entre otros, se fortalezcan; algo que es bastante significativo, considerando que es un municipio con un territorio mayormente rural. Sin embargo, se cree pertinente que gradualmente puedan tomar en cuenta demás áreas encaminadas al bienestar de la población como tal, que contribuyan a su formación para que estos tengan mayores oportunidades de desarrollo a nivel personal y, en conjunto, a nivel local.

Finalmente, se puede decir que, desde su punto de vista, la Alcaldía ha logrado gestionar proyectos que benefician directamente a las comunidades mediante el uso y la adaptación de metodologías y procesos que ellos consideran más pertinentes para sus necesidades, situación que da la pauta para mencionar que no existe un método único por el cual realizar el proceso de identificación de necesidades, sino diferentes enfoques y propuestas por y para profesionales e instituciones gestoras de proyectos de desarrollo. No obstante, también es recomendable que como institución se encuentren abiertos al aprendizaje constante de nuevos conocimientos que les faciliten e incrementen la calidad de sus procesos de identificación de necesidades y de la gestión de proyectos de desarrollo en general; cuestión que la misma institución considera mejorar en el futuro.

## Bibliografía

- » "10. Identification of Needs". *Scandinavian Journal of Public Health*, n.42 (2014) 102-105. <https://doi.org/10.1177/1403494813515115>
- » Albis, María Alejandra. "Ciclos y Fases de la Identificación de Proyectos". Presentación, Universidad del Norte de Barranquilla, febrero de 2012.
- » Alburquerque, Francisco. *El Enfoque del Desarrollo Económico Local*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo, 2004.
- » Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar. *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. San Isidro: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, 1989.
- » Baca-Tavira, Norma y Francisco Herrera-Tapia. "Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales". *Convergencia*, 23, n.72 (2016) 69-87. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352016000300069](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069)
- » Benavides, Mayumi Okuda y Carlos Gómez-Restrepo. "Métodos en investigación cualitativa: triangulación". *Revista Colombiana de Psiquiatría*, n.1 (2005) 118-124. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es).
- » Bradshaw, Jonathan, Richard Cookson, Roy Sainsbury y Caroline Glendinning, eds. *Jonathan Bradshaw on Social Policy: Selected Writings 1972 – 2011*. York: University of York, 2013.
- » Córdoba Padilla, Marcial. *Formulación y Evaluación De Proyectos*. 2da ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.
- » Crespo Alambarrio, Marco A. *Guía de Diseño de Proyectos Sociales Comunitarios Bajo el Enfoque del Marco Lógico*, 2da ed. Caracas, 2015.
- » Flick, Uwe. *Introducción a la investigación cualitativa*, 2da ed. Madrid: Ediciones Morata, S.L. y Fundación Paideia Galiza, 2007.
- » *Guía de políticas y herramientas municipales para la promoción del desarrollo económico local*. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. San Salvador: Fundación DEMUCA, 2014.
- » *Guía Project Dpro: Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo (PMD Pro)*, 2da ed. PM4NGOs. 2020.
- » Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y María Baptista. *Metodología de la investigación*, 6ta ed. México: Mc Graw Hill, 2014.
- » Iglesias Pérez, Maydolis y Reynaldo Jiménez. "Desarrollo local y participación social: ¿De qué estamos hablando?". *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5 (2017) 60-73. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322017000100005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322017000100005&lng=es&tlng=es).
- » Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Fundamentos de Marketing*, 13 ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2017.
- » Marchioni, Marco. "Organización y desarrollo de la comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales". *Programas de Animación Sociocultural* (2002) 455-482. [https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf)
- » Maslow, Abraham. "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50 (1943) 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- » Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Horacio Roura. *Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2005.
- » Pérez Serrano, Gloria. *Elaboración de Proyectos Sociales (Casos prácticos)*. Madrid: Narcea, S.A. Ediciones, 1999.
- » Quecedo, Rosario y Carlos Castaño. "Introducción a la metodología de investigación cualitativa". *Revista de Psicodidáctica*, n.14 (2002) 5-40. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- » Quispe, Gabith, Dante Ayaviri, Ruth Maldonado. "Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales". *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XXIV, n.3 (2018) 62-82. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i3.24922>
- » Rodríguez Sosa, José y Molvina Zeballos. *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. Lima: desco, 2007.
- » Romero Marques, Heitor. "Desarrollo local a escala humana". *Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 8, n.22 (2009) 137-158. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-65682009000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682009000100009&lng=es&nrm=iso)
- » Sagastizabal, María de los Ángeles. "El desarrollo local y sus protagonistas. Estudio en dos comunas de la provincia de Santa Fe (Argentina)". *Invenio* 10, n.19 (2017) 35-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701903>



# Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

*Laura Roselvi Aguilar Escobar*

## **LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

*Laura Roselvi Aguilar Escobar*

### **RESUMEN**

El objetivo del presente artículo es determinar las habilidades blandas como factor de éxito en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo en seis departamentos de El Salvador. Para alcanzar los objetivos se utilizaron las bases teóricas para el desarrollo de competencias de la dirección de proyectos, del Project Management Institute, autores de comportamiento organizacional y artículos de revistas científicas en gestión de proyectos, en el cual aparecen relacionadas una serie de competencias personales con sus correspondientes elementos y criterios de desempeño que profundizan estas habilidades que pueden ser evaluadas a partir de evidencias. Este artículo presenta un enfoque epistemológico de paradigma positivista. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño no experimental, transeccional y cuantitativo. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta. La población es de 72 profesionales en la gestión de proyectos, con una muestra seleccionada aleatoriamente de 65 profesionales que compartirán sus experiencias a la hora de identificar las habilidades blandas necesarias para el éxito de la intervención tanto en el director del proyecto como en los colaboradores de este. Los resultados arrojaron la prevalencia de las habilidades blandas dentro de las competencias personales claves para el éxito de una intervención, acompañado de las habilidades interpersonales como clave en la adquisición de tales competencias, a la vez del papel implícito de estas en cada paso del desarrollo de tales intervenciones y la necesidad de una formación más extensa en habilidades blandas.

**PALABRAS CLAVE:** habilidades blandas - competencias - dirección de proyectos - cooperación al desarrollo - habilidades interpersonales.

### **SOFT SKILLS IN MANAGEMENT OF DEVELOPMENT COOPERATION PROJECTS**

*Laura Roselvi Aguilar Escobar*

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to determine soft skills as a factor for success in project management of cooperation for development in six departments of El Salvador. In order to achieve the objectives, the theoretical bases used were the Project Manager competency development framework developed by the Project Management Institute, authors of organizational behavior, and articles of journals of high scientific impact in project management were used. The methodological framework was focused on an epistemological approach of positivist or quantitative paradigm. The type of research was descriptive, non-experimental and transectional. The instrument for data collection was a survey. The population were 72 professionals with a sample of 65 project management professionals that will share their experiences at the time to evaluate the soft skills necessary to the success of the intervention as in their project manager or its collaborators. The results showed the prevalence of soft skills inside the personal competencies necessary for the success of an intervention, accompanied by the interpersonal skills key in the acquisition of these competencies, also the implicit role that these play in the development of those intervention and the impending necessity of an extensive formation in soft skills.

**KEYWORDS:** Soft skills - competencies - project management - cooperation for development - interpersonal abilities.



# Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

Laura Roselvi Aguilar Escobar<sup>1</sup>

## Introducción

Durante los últimos años, el estudio de las habilidades o competencias blandas en la gerencia de proyectos ha tomado mayor relevancia a nivel de la academia, debido a que se ha descubierto que las competencias técnicas tradicionales o habilidades duras de la gestión de proyectos no son requisito suficiente para asegurar la consecución exitosa de un proyecto. De esta forma, las organizaciones han comenzado a mostrar un mayor interés en las llamadas habilidades o competencias blandas, las cuales han ganado espacio dentro de las investigaciones en la gestión de proyectos en los años recientes.

Dicho cambio no solo ha provocado una variación en el enfoque de la gestión de proyectos, sino que dichas investigaciones han influido en la formación de aquellos que inician su carrera en el área, el cambio de enfoque de uno que tradicionalmente ha enfatizado las habilidades técnicas y académicas

---

<sup>1</sup> Laura Roselvi Aguilar Escobar es profesional en Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador. Actualmente persigue una especialización en Evaluación de Proyectos al Cooperación al Desarrollo. Dispone alrededor de cuatro años de experiencias trabajando como voluntaria en organizaciones sin fines de lucro, a la par de su trabajo como agente de servicio al cliente la cual la ha impulsado a investigar los efectos de las habilidades blandas en el mundo de los proyectos y la cooperación, las cuales considera indispensables y constantemente subestimadas en el mundo de los proyectos.

tradicionales. Académicos como Jaafari, habían ya identificado exitosamente en la literatura una brecha entre las habilidades impartidas por la academia y el mundo real de la gestión de proyectos, en la cual se percibía a la educación disponible como poco precisa a la hora de retratar las dificultades de los proyectos de forma realista.<sup>2</sup>

De esta forma, el objetivo del presente artículo es determinar las competencias que los profesionales de la gestión de proyectos en seis departamentos de El Salvador consideran como eficaces para asegurar el éxito dentro de la gestión de un proyecto, y cómo pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias que los profesionales de la gestión de proyectos dentro de seis departamentos de El Salvador consideran como eficaces para asegurar el éxito dentro de la gestión de proyectos? Así, la presente investigación pretende determinar cuáles son las habilidades que los profesionales de la gestión de proyectos consideran claves para asegurar el éxito de un proyecto, también, conocer cómo se originan o aprenden estas capacidades, cómo se pueden mejorar, y cómo se pueden evaluar dentro de las organizaciones.

### I. Aspectos básicos

Antes de indagar en la investigación realizada, se pretenden aclarar ciertos aspectos básicos para comprender mejor el tema en cuestión. El primer apartado pretende proporcionar un marco conceptual adecuado para comprender en su totalidad el tema en cuestión; cabe aclarar que en esta investigación se usarán de forma indistinta tanto el término habilidades como competencias blandas.

---

2 Ali Jaafari, "Project Management in the Age of Complexity and Change", *Project Management Journal*, (2003): 34

## 1.1 ¿Qué son las competencias?

Según la literatura, se tienen una variedad de definiciones, Crawford afirma que *“las competencias constituyen instrumentos o medios de formación, forjados a lo largo de la vida, en el ámbito individual y de la interacción con otros, para la solución de problemas o necesidades complejas”*.<sup>3</sup> Zabalza los define como *“el conjunto de conocimientos, saberes, habilidades y aptitudes que permiten a los profesionales desempeñar y desarrollar roles de trabajo en los niveles requeridos para el empleo, y es la capacidad individual para emprender actividades que requieran planificación, ejecución y control autónomos”*.<sup>4</sup> Crawford define competencia como *“la combinación de conocimiento, habilidades, experiencia, capacidades demostrables y competencia personal, que incluye actitudes, motivación, comportamientos y características personales”*,<sup>5</sup> y Leal Paredes, concluye que *“las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que las personas adquieren a través de la experiencia”*.<sup>6</sup>

## 1.2 ¿Cuáles son los tipos de competencia?

Alles establece dos tipos de competencia: competencias blandas y competencias duras, realizando la distinción de las *“competencias blandas como aquellas habilidades de la personalidad y como competencias duras, los conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos y específicos para una tarea o actividad”*.<sup>7</sup> De igual forma, Westera sugiere dos perspectivas sobre la competencia: aquella

---

3 Juan Bautista Climent, *“Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias”*, *Re vista Complutense de Educación*, (2010): 92

4 Miguel Ángel Zabalza, *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*, (Madrid: Narcea, 2003), 9

5 Lynn Crawford, *“Senior management perceptions of project management competence”*, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, (2005): 7

6 Marlon Santiago Leal Paredes, *“Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones”*, *Res non verba*, (2020): 6

7 Martha, Alles, *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, (Buenos Aires: Gránica, 2006): 27

teórica, que indica que *“la competencia es una estructura cognitiva que facilita un comportamiento determinado, y la operacional, que se refiere a las habilidades y comportamientos que representan la habilidad de producir comportamientos exitosos en situaciones no controladas (incluyendo conocimiento, habilidades, actitudes y pensamiento estratégico)”*.<sup>8</sup>

La literatura de la gestión de proyectos, distingue tres áreas principales de competencia: el contexto, las herramientas de proyectos, las técnicas y el aspecto humano, la última refleja un mayor interés al comenzar a estudiar las contribuciones del factor humano a la gestión de proyecto.<sup>9</sup>

### 1.3 ¿Qué son las competencias o habilidades blandas?

Bosley considera que *las competencias blandas son habilidades interpersonales y de comunicación*.<sup>10</sup> Jain y Anjuman señalan que *“las competencias blandas como aquellas capacidades, disposiciones o destrezas que se utilizan con un tono agradable para causar una grata experiencia, necesarias para el desarrollo de una tarea de una manera efectiva”*.<sup>11</sup> Según Jena y Satpathy, quienes en su investigación dejan ver que *“las habilidades blandas reflejan la relación de una persona con otras a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, hacen de los entornos de trabajo lugares más flexibles y más fáciles de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación”*.<sup>12</sup> Acotado nuevamente por Leal Paredes, se puede inferir que las *“competencias blandas son las habilidades de la personalidad, son habilidades interpersonales o personales que describen un comportamiento ante una situación”*.<sup>13</sup>

8 Wim Westera, “Competences in education: A confusion of tongues”, *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 33, (2001): 33

9 Leal Paredes, “Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones”: 5

10 Bosley, “The impact of “soft skills” in the information-knowledge management economy and the UNC system”: 3

11 Samta Jain y Afreen Syed Anjuman, “Facilitating the Acquisition of Soft Skills Through Training”, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. VII, (2013): 32

12 Anupama Jena y Swasti Suvasweta Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Vol. 5, (2017): 6175

13 Leal Paredes, “Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones”: 9

## 1.4 ¿Qué es un proyecto?

La gestión de proyectos según Kerzner enuncia que esta “consiste en la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía para cumplir con los objetivos y metas establecidos”.<sup>14</sup> Además, permite combinar la jerarquía vertical con la horizontal mediante la asignación de personas a proyectos. Según el AENOR, “esta es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto, llevándose a cabo mediante procesos enfocados desde un punto de vista sistémico”.<sup>15</sup> Incluye, además, la integración de las diversas fases del ciclo de vida del proyecto, las cuales deben tener entregables específicos, revisados regularmente para cumplir los requisitos de los stakeholders y las partes interesadas.<sup>16</sup>

## 1.5 ¿Qué hace un director de proyectos?

Según las palabras de Jena y Satpathy, “la tarea básica de un director de proyectos es dirigir un proyecto o un grupo de proyectos. Esto implica que algunos proyectos son complicados y otros no, y que el alcance de cada proyecto es definido”,<sup>17</sup> de esta forma, la tarea principal de un director de proyectos es de planear y ejecutar el proyecto, en especial la tarea sobre el recurso humano; “es ahí donde el director de proyectos debe de ser cuidadoso, al deber conocer la experticia técnica de las personas que están ubicadas dentro de éste”.<sup>18</sup>

---

14 Harold Kerzner, *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*, New Jersey: John Wiley & Sons, inc. 2017: 11

15 Asociación Española de Normalización y Certificación, *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*, (Madrid: UNE-ISO 21500, 2013): 45

16 Jokohama Ivon Jay Patron, “Competencias blandas como fundamento para el éxito de la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena” (Tesis de Maestría, Universidad tecnológica de Bolívar: 2019): 64

17 Jena y Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”: 6176

18 *Ibid.*

## 1.6 ¿Qué dice la literatura existente sobre el tema?

Existe una buena cantidad de investigaciones previas que han abordado el tema de las competencias blandas en la gestión de proyectos, dichas investigaciones tienen como hipótesis central que el éxito de los proyectos está fuertemente ligado con las competencias blandas tanto del gerente del proyecto como de los equipos de trabajo.

Iniciamos, con la investigación de Muller y Turner, quienes han identificado una *correlación positiva entre las habilidades de liderazgo del gerente de proyectos con el éxito del proyecto, en sus dimensiones emocional, gerencial e intelectual*.<sup>19</sup> Posteriormente, Dvir Sadeh y Malach Pines plantean la hipótesis de que *un proyecto con un perfil particular requiere de un gerente con las características personales adecuadas para obtener los resultados óptimos y el éxito del proyecto, observando cuáles características personales son relevantes para la culminación exitosa del proyecto*.<sup>20</sup> Así, dichas competencias personales incluyen elementos de la actitud del gerente, así como características personales descritas en la investigación como “habilidades blandas”, concluye con que “*el desarrollo y mejora de estas habilidades son vistas como importantes a la hora de incrementar la adaptabilidad dentro del proyecto e incrementar el desarrollo profesional del individuo*”.<sup>21</sup> De igual forma, Clarke en su investigación encontró que *la inteligencia emocional y la empatía constituía la base de las competencias del gerente de proyecto tales como trabajo en equipo, atención y resolución de conflictos*.<sup>22</sup>

---

19 Ralf Muller y Rodney Turner, “Matching the project manager’s leadership style to project type”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, (2007): 23

20 Dor Dvir, Arik Sadeh, Ayala Malach-Pines, “Projects and Project Managers: The Relationship between Project Manager’s Personality, Project Types, and Project Success”, *Project Management Journal*, (2006): 37

21 *Ibid.*

22 Nicholas Clarke, “Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences”, *Project Management Journal*, (2010): 41

Otros autores han concentrado sus investigaciones en desarrollar matrices de competencia de dirección de proyectos, estas matrices intentan asistir planes de dirección de proyectos establecidos, diseñar entrenamientos de dirección de proyectos y programas educacionales, así como proveer guías para los gerentes de proyectos, ejemplo de dichos esfuerzos son la Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos, o mejor conocida como PMBOK Guide, desarrollada por el Project Management Institute, la cual estructura las competencias de dirección de proyectos dentro de diez bases de conocimiento en gestión de proyectos: *integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, condiciones y actores*.<sup>23</sup> Otro ejemplo de estos esfuerzos es el Guía de desarrollo de competencias para los directores de proyectos, también del PMI, la cual plantea que *un gerente competente no solo debe contar con los conocimientos técnicos y teóricos, sino también debe contar con las competencias personales adecuadas a la hora de reconocer los requerimientos de todos los stakeholders*.<sup>24</sup>

Villar y Quiroga concluyen que tanto la literatura del PMI como la práctica demuestran que *la gestión exitosa de un proyecto no solo requiere de directores de proyectos calificados en habilidades duras a la hora de aplicar los estándares globales del PMI, sino también valora sus competencias personales*<sup>25</sup> tales como las que se mencionan en la tabla 1. Estos autores advierten que *muchas veces no se desarrollan las competencias personales con la misma intensidad que los otros conocimientos de la PMBOK Guide, y que dicha situación puede ocasionar que los proyectos no se ejecuten de la manera más óptima posible*.<sup>26</sup> De esta forma, las competencias blandas más importantes de acuerdo a la literatura son:

---

23 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*(Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013)

24 Project Management Institute. *Project Manager Competency Development Framework* (2nd ed.). (Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007)

25 Victor Villar Díaz y Guillermo Quiroga Persivale, "Competencias personales para un director de proyectos exitoso", *Sinerg. Innov.*, Vol. 1, (2013): 32

26 *Ibid.*

**Tabla 1. Habilidades o competencias blandas más importantes según la literatura**

Fisher	Villar y Quiroga	IPMA <sup>27</sup>	Jena y Satpathy	Hussain, Ahmed y Zulqarnain
Manejo de emociones	Buena comunicación	Liderazgo	Comunicación	Comunicación
Confianza	Liderazgo	Compromiso y motivación	Motivación	Habilidades interpersonales
Comunicación	Trabajo en equipo	Autocontrol	Liderazgo	Coordinación
Motivación	Gerencia	Asertividad	Conciencia de sí mismo	Formación de equipos
Influencia	Efectividad	Relajación	Trabajo en equipo	Delegación
Conciencia cultural	Comportamiento ético	Apertura	Capacidad de trabajar bajo presión	Búsqueda de problemas
		Creatividad	Gestión del tiempo	Análisis y resolución de conflictos
		Orientación	Flexibilidad	Liderazgo
		Eficacia	Negociación	
		Consulta	Resolución de conflictos	
		Negociación		
		Conflicto		
		Confiabilidad		
		Valores		
		Ética		

Fuente: Elaboración propia con base en Fisher, Villar y Quiroga, IPMA, Jena y Satpathy, Hussain, Ahmed, y Zulqarnain.

Los resultados de la investigación de Fisher dieron como resultado que los gerentes del proyecto se beneficiarían con la adopción de estas habilidades y comportamientos para fortalecer sus habilidades y conductas para mejorar el desempeño del proyecto y asegurar la entrega exitosa de éste.<sup>28</sup> Además, dicho estudio aporta a

27 International Project Management Association, *IPMA 50 years building bridges worldwide (Panama Edition)*, (Zurich: International Project Management Association, 2015): 201

28 Eddie Fisher, *What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager*, (Berlin: GRIN Verlag, 2011): 994



la presente investigación la necesidad de desarrollar una mejor comprensión de lo que es la buena gestión de personas tomando como base los enfoques de estándares de la Association for Project Management y el Project Management Institute para la eficacia en la gerencia de proyectos.

Para Jena y Satpathy, *“la guía PMBOK enfatiza el equilibrio entre las habilidades duras y blandas para gestionar las diferentes fases del proyecto, las cuales requieren de talento humano, así concluye que las habilidades blandas son consideradas como rasgos críticos para el crecimiento de una carrera en gestión de proyectos, y esta es la razón por la que se dice que dichas habilidades exponen el yo interno de las personas”*.<sup>29</sup> Este estudio permite obtener una definición y descripción clara y precisa sobre las habilidades blandas, y su importancia en el ámbito de la gestión de proyectos, haciendo referencia especialmente al comportamiento gerencial caracterizado por su capacidad en sus relaciones con otras personas a través de la comunicación, adopción de una actitud flexible, pensamiento crítico y creatividad frente a la resolución de conflictos. De esta manera, la importancia del grupo de habilidades blandas en orden de prioridad es tomado por la presente investigación como un aporte.

Continuando, Hussain, Ahmed y Zulqarnain presentan así un estudio sobre el impacto de las habilidades blandas del gerente de proyecto en el éxito del mismo, cuyo objetivo es identificar y evaluar el impacto de los aspectos abordados en la tabla 1 como habilidades influyentes en el éxito del proyecto. Los resultados de dicha investigación determinaron que, *si dichas habilidades son ejercidas adecuadamente por los gerentes del proyecto, conducirán a la finalización exitosa de los proyectos y la organización será el beneficiario final*.<sup>30</sup>

De esta forma, se solidifica la importancia de las habilidades blandas a nivel teórico y práctico en la gerencia de proyectos, se reconoce en primer lugar el papel central de las relaciones humanas dentro de cada uno de ellos, y cómo

---

29 Jena y Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”, 6176

30 Manazar Hussain Awan, Kashif Ahmed, Wajid Zulqarnain. “Impact of Project Manager’s Soft Leadership Skills on Project Success”, *Journal of Poverty, Investment and Development*, (2015): 27

es necesario la comprensión de dichas relaciones para conocer sus motivaciones, sus actitudes y así lograr compromiso y entrega por parte de cada uno de los miembros del proyecto en la ejecución del mismo. Debido al carácter intangible y subjetivo de estas habilidades, y que normalmente no están asociadas con ningún entregable o resultado en concreto, éstas normalmente no toman el papel central que deberían dentro de la gestión de un proyecto, sin embargo, están siempre intrínsecas en los pasos para llevarla a su consecución exitosa, y aportan significativamente mejorando el ambiente laboral en que éstos se desarrollan, aumentando el compromiso de los miembros. En conclusión, las habilidades blandas tienen un impacto directo dentro del funcionamiento organizativo de cualquier institución pública o privada.

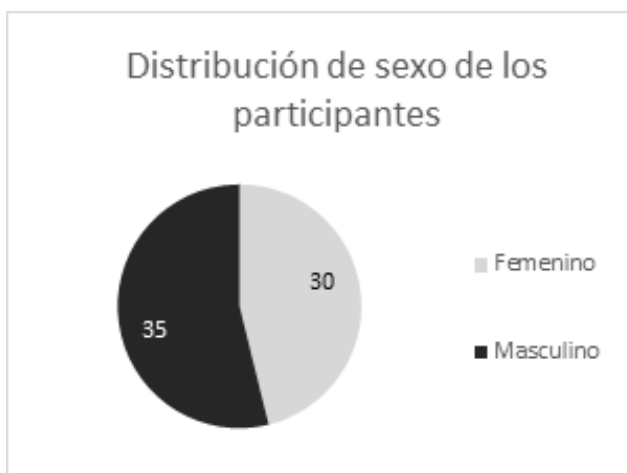
## II. Resultados de la investigación realizada

A través de los antecedentes mencionados anteriormente, se concluye la importancia que merecen las competencias personales, y que dichas competencias sean entendidas por todos los profesionales de la gestión de proyectos en toda su integridad de tal manera que sea percibida y aceptada como una función indispensable para el desarrollo del proyecto.

La presente investigación fue realizada con un carácter cuantitativo, de naturaleza positivista, con una población de 76 profesionales en el área de gestión de proyectos, de los cuales se selecciona una muestra de 65 profesionales para detectar las áreas cruciales de competencias blandas en la gerencia de proyectos, así como el origen de dichas habilidades, además, obtener información sobre cómo dichas habilidades influyen dentro de un proyecto, y cómo pueden medirse y evaluarse. Con dicha muestra se tiene un nivel de confianza del 95 %, así los resultados de dicha investigación enuncian la prevalencia de las habilidades blandas como fundamento para el éxito del proyecto.

Se utilizó como instrumento una encuesta virtual constituida por 9 ítems: cinco preguntas cerradas, una escala de Likert de 25 ítems y tres preguntas abiertas. Las limitaciones de la presente investigación fueron su carácter puramente virtual a la hora del llenado del instrumento y la limitada interacción con la muestra. Dichos resultados fueron procesados con Microsoft Excel. La primera pregunta es sobre la distribución de sexo de cada uno de los participantes: La distribución de sexo de los 65 participantes fue de 35 profesionales del género masculino y 30 del género femenino, mostrando una proporción de 54 % masculino y 46 % femenino.

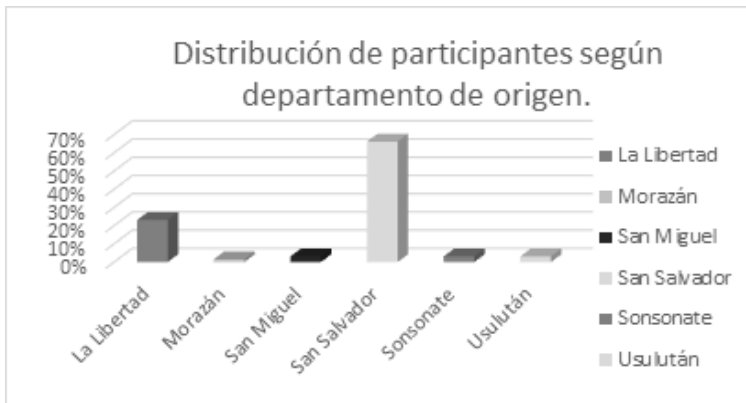
**Figura 1. Distribución de sexo de los participantes**



Fuente: Elaboración propia.

Continuando, como segundo ítem, se tiene una selección del departamento de origen de los participantes, durante la selección de la muestra se identificaron potenciales profesionales cuya experiencia puede aportar de gran manera a la presente investigación, por lo cual esta abarca 6 departamentos de El Salvador: La Libertad con un 20 %, Morazán con un 3 %, San Salvador con un 60 %, Sonsonate, Usulután y San Miguel con un 5 % respectivamente.

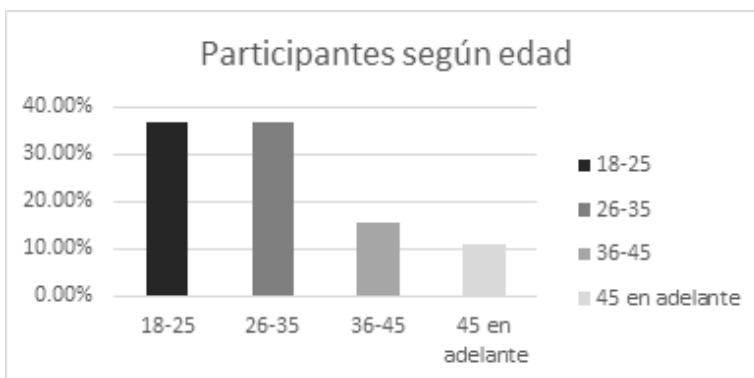
**Figura 2. Distribución de participantes según departamento de origen**



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, el tercer ítem muestra la distribución de edad de la muestra, la cual se presenta con un 37 % de participantes tanto de los sectores poblacionales de 18 a 25 años, como de 26 a 35 años, disminuyendo a un 15 % luego de las edades de 36 a 45 años, y finalizando con una proporción de 11 % entre los profesionales de 45 años en adelante. A través de esto, se puede concluir que los resultados presentados a continuación responden a una perspectiva joven y dinámica mayormente de adultos jóvenes dedicados al trabajo de los proyectos de desarrollo.

**Figura 3. Distribución de participantes según edad**

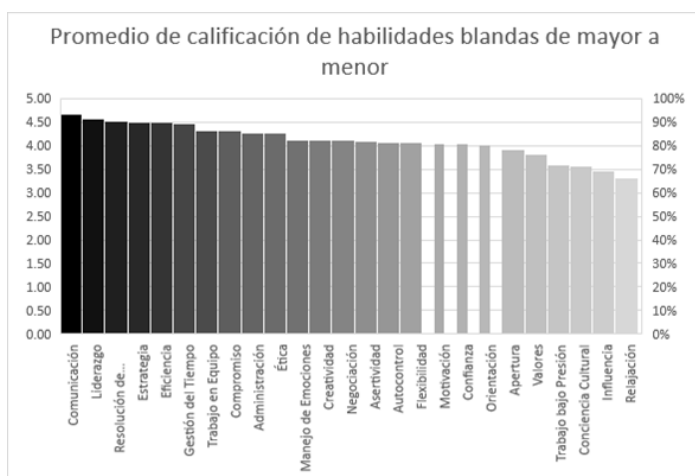


Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la perspectiva de la población sobre cuáles habilidades o competencias blandas eran más relevantes dentro de la gestión de un proyecto, se seleccionan las 25 habilidades principales identificadas en la literatura abordada en la tabla 1.<sup>31</sup> Dichas habilidades fueron evaluadas por medio de una Escala de Likert, en las cuales evaluaban las habilidades en una escala de valor del 1 al 5, iniciando con la puntuación de 1, cuyo significado es “nada importante”, 2 como “poco importante”, 3 como “de algún modo importante”, 4 como “importante” y 5 como “muy importante”. Dichos resultados fueron procesados por medio de la obtención de promedios entre la puntuación del 1 al 5 de cada competencia, los promedios de cada habilidad reflejan de esta forma la nota media de cada habilidad entre los 65 participantes de la muestra.

Aclarado este aspecto, las habilidades más valoradas son aquellas que califican entre 5 y 4.25 (100 % a 85 %), las habilidades medianamente valoradas serán aquellas que califiquen entre 4.24 a 4 (84 % a 80 %), y aquellas de menor valor para la muestra serán aquellas cuya puntuación sea menor a 3.99 (79 %).

**Figura 4. Promedio de calificación de habilidades blandas de mayor a menor**



Fuente: Elaboración propia.

31 Véase: tabla 1.

A través de la presente gráfica se observa como las habilidades máspreciadas por los profesionales en la gestión de proyectos son: la comunicación (95 %), valorada como la competencia blanda más importante, seguida por el liderazgo (91 %), resolución de conflictos (90 %), estrategia (89 %), eficiencia (89 %), gestión del tiempo (89 %), trabajo en equipo (85 %), compromiso (85 %), administración (84 %), y ética (84 %). Así, se observa como dichas habilidades representan aquella con mayor relevancia dentro de la gestión de proyectos para la muestra analizada, y se consideran así habilidades dentro de la categoría de “muy importantes”. Dichos resultados coinciden con los planteamientos de Jena y Satpathy que enmarcan la comunicación y el liderazgo como las primeras dos habilidades clave dentro del desarrollo de un proyecto,<sup>32</sup> también con los descubrimientos de Alvarenga, quien considera que comunicación, liderazgo y compromiso son las habilidades más importantes que puede tener un manager de proyectos.<sup>33</sup>

En segundo lugar, se pueden observar las habilidades que, pese a que no estar tan distantes en puntuación de las más relevantes, demuestran que tienen relevancia por sí misma, pero no al nivel que la categoría anterior, encontrándose en un punto medio, dentro de esta categoría tenemos: manejo de emociones (83 %), creatividad (83 %), negociación (83 %), asertividad (82 %), autocontrol (82 %), flexibilidad (82 %), motivación (81 %), confianza (81%) y orientación (80 %). Estas habilidades se constituyen como la categoría de “importantes”. Y como tercer grupo tenemos aquellas habilidades que caen por debajo del 4 y por encima del 3, estas habilidades representan aquellas que la muestra considera como de algún modo relevantes, y son la apertura (78 %), los valores (76 %), el trabajo bajo presión (72 %), la conciencia cultural (71 %), la influencia (69 %) y como la habilidad menos relevante tenemos la relajación (65 %). Finalmente, se destaca la tendencia gradual de importancia de las

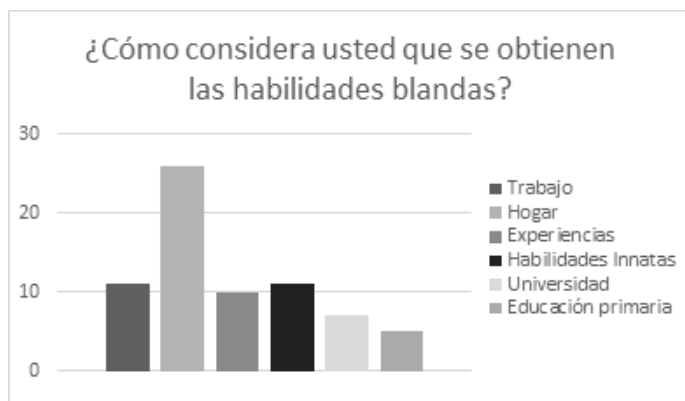
---

32 Jena y Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”. 6178

33 Alvarenga *et. al*, “The project manager core competencies to project success”, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2020: 277

habilidades blandas, mostrando que al final todas juegan un papel y ninguna es totalmente despreciable dentro de la gestión de un proyecto.

**Figura 5. ¿Cómo consideran los participantes que se obtienen las habilidades blandas?**



Fuente: Elaboración propia.

En el quinto ítem, la cual constituía una pregunta de elección única sobre cómo consideran los profesionales en la gestión de proyectos que se obtienen las habilidades blandas, se muestra una clara inclinación hacia la idea de que las habilidades blandas se adquieren en primer lugar por medio del aprendizaje en el hogar siendo ésta por encima de un 37 %, seguido por una inclinación por considerarlas como habilidades innatas y además adquiridas en el trabajo, con un 15 % cada una, luego se muestra como tercera tendencia la opción experiencias con un 14 % seguido de la universidad con un 8 %, finalizando con escuela con un 5 %.

Dichos descubrimientos confirman en primer lugar que, para los profesionales encuestados, estas habilidades tienen un origen mayoritariamente doméstico, con esto se indica que dichas son obtenidas en los años formativos de los individuos, seguida de una inclinación posterior a considerarlas habilidades innatas, y luego seguida por la opción de que dichas habilidades son adquiridas en un ambiente laboral o académico ya sea superior o básico. Esto difiere en

gran manera con las aseveraciones del educador Schulz, quien no considera en su investigación el origen doméstico o innato de las habilidades blandas, y quien mantiene una *inclinación hacia el carácter formal de la adquisición de dichas habilidades blandas ya sea en un entorno laboral o de educación superior*.<sup>34</sup> Es de gran importancia tomar en cuenta estos datos para futuras investigaciones respecto al tema.

También Wenger señala: *“las personas aprenden patrones conductuales simples y complejos, observado a otros”*.<sup>35</sup> Por su parte, Bandura utiliza la teoría del aprendizaje social, *“las personas no están dotadas con un repertorio conductual o habilidades innatas y por tal razón, reconoce que estas son aprendidas socialmente, es decir, son susceptibles de ser entrenadas a través de la observación y el modelado”*.<sup>36</sup> Así, las respuestas obtenidas por medio de la investigación apoyan tanto las teorías de Wenger como Bandura respecto a las habilidades aprendidas, pero entran en discordia con ellos de igual forma al considerarlas también de carácter innato.

**Figura 6. Habilidades blandas como factor de éxito dentro del proyecto**



Fuente: Elaboración propia.

34 Schulz, Bernd, “The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge”, 152

35 Étienne Wenger, *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. (Barcelona: Paidós, 1998): 88

36 Serhat Kurt, Social Learning Theory: Albert Bandura, Educational Technology. (Visto el 2 de octubre de 2020) <https://educationaltechnology.net/social-learning-theory-albert-bandura/>



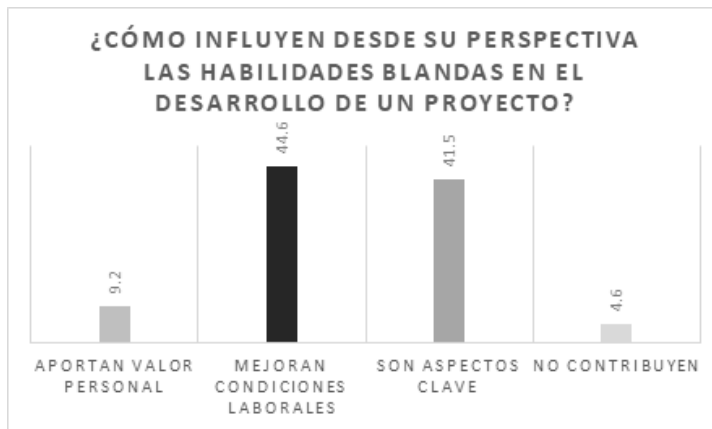
El sexto ítem, una pregunta de carácter cerrado la cual plantea la interrogante sobre si los profesionales consideran que dicho equipo de trabajo que posea estas habilidades es considerado como un factor de éxito dentro del proyecto, se puede observar en el gráfico 6 que un 94 % de la muestra afirmativa esta respuesta, que las competencias blandas en un equipo de trabajo representa un factor de éxito para un proyecto, seguido de una minoría de 6 % de los encuestados que consideran que dichas habilidades no representan un factor de éxito en un proyecto.

Este descubrimiento, coincide en gran manera con las hipótesis expuestas por los autores, los cuales coinciden en el gran valor de las habilidades blandas como un factor de éxito dentro del proyecto. Y de esta forma, prueba las aseveraciones expuestas durante el marco referencial de esta investigación, confirma de esta manera que para los profesionales de la gestión de proyectos esto también es verídico.

En la siguiente sección del instrumento se presentan las preguntas de carácter abierto, las cuales fueron procesadas por medio de la identificación de variables dentro de cada una de las respuestas y agrupando cada respuesta en una o varias de estas variables. La primera pregunta es: ¿Cómo influyen desde su perspectiva las habilidades blandas en el desarrollo de un proyecto?

El procesamiento de las respuestas consistió en la agrupación de cada respuesta de las 65 respuestas en una o varias de cuatro variables identificadas, las cuales son: las habilidades blandas aportan valor personal al proyecto, dichas habilidades mejoran las condiciones laborales, son aspectos clave dentro de la implementación del proyecto, y que no contribuyen significativamente al proyecto.

**Figura 7. Influencia de las habilidades blandas dentro del desarrollo de un proyecto**



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar, a partir de esto, que la variable predominante con un 44.6 % de las respuestas es aquella que indica que el uso de dichas habilidades, mejoran significativamente las condiciones laborales dentro de un proyecto, lo cual coincide con los planteamientos de Jena y Satpathy respecto al tema, quienes mencionan que estas *habilidades hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y fácil de administrar*.<sup>37</sup>

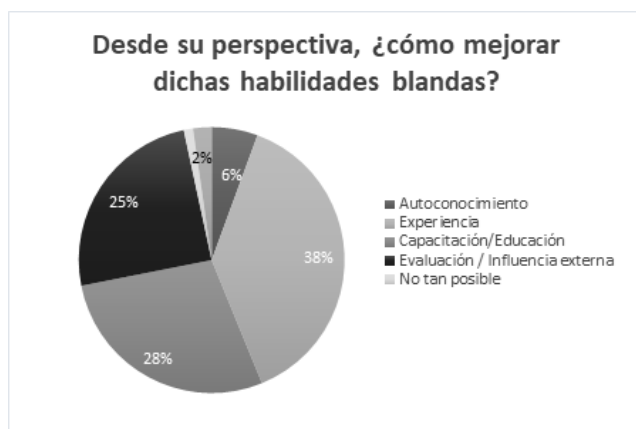
Seguido de la opinión que dichas habilidades son aspectos claves dentro de la implementación de un proyecto con un 41.5 % de las respuestas, coincidiendo con los aspectos destacados por Villar y Quiroga mencionados anteriormente, cuyo planteamiento también coincide con la literatura del Project Management Institute al referir que *la exitosa gestión de un proyecto no solo requiere de directores de proyectos calificados con conocimiento y habilidades duras, sino de competencias personales*<sup>38</sup> como las referenciadas en el presente artículo.

37 Jena y Satpathy, "Importance of Soft Skills in Project Management", 6178

38 Villar y Quiroga, "Competencias personales para un director de proyectos exitoso", 34

Continúa con la tercera respuesta que denota que dichas habilidades solo aportan valor personal e individual dentro de la ejecución de un proyecto, al enriquecer la experiencia personal del participante del proyecto, dicha respuesta toma un 9.2 % de las respuestas, dichos planteamientos coinciden con los argumentos de Feldman al mencionar que *dichas cualidades aumentan la motivación y aumentan la esperanza de tener éxito en el proyecto, y persisten en el esfuerzo cuando las tareas se vuelven difíciles*,<sup>39</sup> y finaliza con la opinión de que dichas habilidades no contribuyen en la implementación de un proyecto con un 4.6 % de las respuestas.

**Figura 8. Técnicas de mejora de las habilidades blandas**



Fuente: Elaboración propia.

El octavo ítem aborda la interrogante sobre cómo se podrían mejorar las habilidades blandas. Las respuestas fueron agrupadas en seis variables, las cuales son: autoconocimiento, experiencia, capacitación y/o educación, evaluación y/o influencia externa, y no tan posible.

En el gráfico 8, se observa que la respuesta predominante entre el grupo de profesionales es la mejora de dichas habilidades a través de la experiencia

39 Robert Feldman, *Psicología con aplicaciones de países de América Latina*, (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2018): 20

con un 38 %, seguido de la capacitación y/o educación con un 28 %, seguido de una tendencia a considerar que una evaluación de dichas habilidades o la influencia de un tercero, siendo este un líder como respuesta predominante en este sentido afectaría positivamente la mejora de las habilidades blandas, seguido del autoconocimiento con un 6 %, aquellos que se decantaron por esta respuesta consideran que la mejora de las habilidades blandas es una responsabilidad autoasignada a la cual cada uno de los miembros del proyecto debería prestar atención. Y finalmente, un 2 % de los profesionales encuestados manifiestan que dichas habilidades no pueden ser mejoradas.

Estos descubrimientos coinciden con los planteamientos del educador Bernd Schulz, quien plantea que *“los métodos para obtener y mejorar dichas habilidades incluyen el entrenamiento formal, siendo esta la formación académica en dichos temas, en segundo ámbito tenemos el autoconocimiento y el autoaprendizaje basado en libros y en entrenamiento auto impuesto, y en tercer aspecto tenemos la experiencia, como la forma de mejorar nuestras habilidades blandas mientras socializamos con amigos, colegas, y otros miembros de la sociedad”*.<sup>40</sup>

Schulz también sugiere *la integración de temas de habilidades blandas dentro de las currículas académicas, de preferencia añadiéndoles a la formación de las habilidades duras para obtener una educación balanceada*.<sup>41</sup> Y también coincide con la hipótesis de Jaafari, quien propone que *“para reducir esta brecha entre teoría y práctica se debe actualizar la currícula de la gerencia de proyectos tanto a nivel institucional como academia”*.<sup>42</sup>

De esta forma, a través de los resultados se observa una tendencia de pensamiento decantada a la afirmación de que es posible adquirir y mejorar estas habilidades blandas ya sea por medio de la implementación de estas en la vida cotidiana, o por medio de capacitaciones y educación continua que integre

---

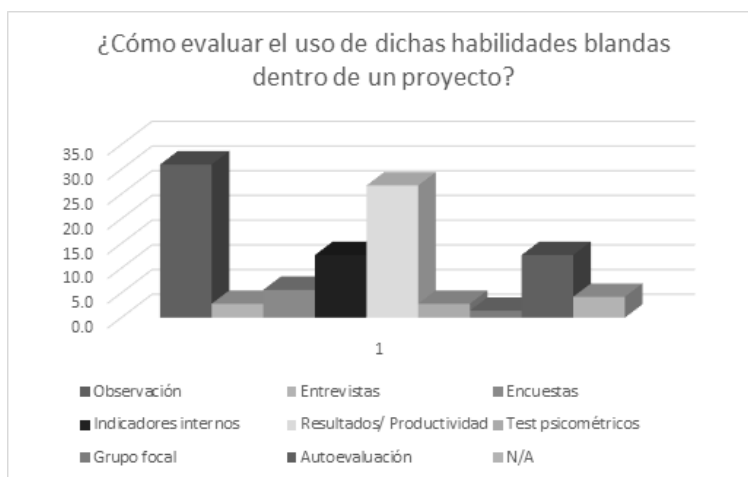
40 Bernd Schulz, “The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge”, *Journal of Language and Communication*, (2008): 152

41 *Ibid.*

42 Jaafari. “Project Management in the Age of Complexity and Change”

estas perspectivas. Para la muestra, pese a que predomina el punto de vista de que dichas habilidades presentan una naturaleza innata al individuo, no se descarta la posibilidad de trabajar estas capacidades a través de la experiencia o educación formal.

**Figura 9. Formas de evaluación de las habilidades blandas dentro de un proyecto**



Fuente: Elaboración propia.

Como noveno y último ítem, se presenta la interrogante sobre cómo evaluar el uso de las habilidades blandas dentro de un proyecto, al igual que las preguntas anteriores esta presenta carácter abierto y su análisis se desarrolló por medio de la identificación de variables y la agrupación de los resultados en una o varias de éstas, las cuales son: observación, indicadores internos, grupo focal, entrevistas, resultados/productividad, autoevaluación, encuestas, test psicométricos y no amplía.

Los resultados son: un 29 % de los encuestados consideran que estas habilidades pueden ser evaluadas por medio de la observación, lo cual significa que los integrantes de la muestra consideran que por medio de las acciones del equipo y los compañeros se puede identificar si las habilidades se están

ejerciendo, un 25 % opina que dichas habilidades se perciben por medio de los resultados del proyecto y por los índices de productividad de estos, ya que impacta positivamente dichos aspectos, lo que significa que, una vez las habilidades blandas existan en un proyecto, este debe influenciar el proyecto de forma tangible y positiva dentro de este; de igual forma, la ausencia de estas habilidades repercutirá en el proyecto de forma negativa, basado en las respuestas de las preguntas anteriores, se infiere que el modo en el cual éstas existen o no repercuten directamente en el entorno laboral dentro del proyecto y se determinan por medio de la observación, por lo tanto ambas respuestas son complementarias.

Así, se tienen como resultados, un 10 % considera que se puede evaluar por medio de indicadores internos y autoevaluación. Así, la respuesta de indicadores internos significa que los participantes consideran que dichas habilidades pueden medirse de forma interna por medio de actividades que no impliquen una calificación como tal, tales como: conversaciones, comentarios, relacionarse de forma amable con los semejantes. A continuación, como siguiente resultado se tiene el medio de la autoevaluación, dicha sección de la muestra considera que cada persona es responsable de evaluar si está cumpliendo con su parte del trabajo en lo que al uso de las habilidades blandas se refiere. Finalmente, se tienen los resultados de la aplicación de test psicométricos a los miembros del equipo del proyecto con un 4 % de los participantes, lo cual implica el uso de herramientas del campo de la psicología para cuantificar los rasgos de personalidad que pueden llevar al uso de estas habilidades.

Los descubrimientos muestran apego con lo expuesto en la teoría, puesto que se afirma que el uso de dichas habilidades repercute positivamente dentro del proyecto y los resultados están a la vista, pero la literatura se decanta por el uso de listas de verificación y rúbricas, que aportan los criterios de confianza y justicia necesarias para calificar el uso de las habilidades que, pese a todo, siguen siendo subjetivas.

## Conclusión

Cada profesional del mundo de los proyectos se ha enfrentado al menos en una ocasión a una situación donde las habilidades blandas han sido importantes o cruciales dentro de la realización de un proyecto, y reconocen el papel crucial que estas juegan, puesto que añaden valor y benefician la consecución exitosa del proyecto en muchos aspectos tal como se ha determinado en el presente estudio.

Las habilidades más apreciadas por los profesionales de la gestión de proyectos en seis departamentos de El Salvador son la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos, la estrategia, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, el compromiso, la administración y la ética. Además, la obtención de dichas habilidades es a través de las experiencias domésticas durante los años de formación de cada individuo, seguida de la afirmación de que estas habilidades son de carácter innato, y en un tercer lugar que estas habilidades se obtienen a través del trabajo y la experiencia. Este planteamiento muestra apego con los planteamientos de varios autores al referirse que dichas habilidades están más relacionadas a aspectos innatos de la personalidad, o habilidades adquiridas en los años formativos de cada individuo.

Estas habilidades influyen en el desarrollo del proyecto beneficiando el ambiente laboral donde se desempeñan actividades, posteriormente afectando directamente la gerencia y el trabajo conjunto, al ser aspectos intrínsecos a la ejecución del proyecto; estas habilidades, pese al carácter innato expuesto anteriormente, pueden ser mejoradas constantemente por medio de la capacitación, educación constante y autoevaluación de éstas. También, la necesidad imperiosa de añadir estas habilidades a los planes de estudio de las universidades para así poder beneficiar la formación de los profesionales de la Cooperación al Desarrollo y brindar capacitaciones a nivel organizacional para seguir reforzándolas y promover la actualización del conocimiento de éstas.

Así, la gerencia de proyecto debe cambiar su enfoque a uno en el cual no solo se califiquen conocimientos técnicos, títulos profesionales, capacitaciones técnicas o postgrados, sino que a un enfoque integral donde las habilidades blandas sean indispensables para dicho personal ya que éstas representan la calidad del ambiente laboral y competencias dentro del proyecto, además que puede impactar positivamente en la experiencia tanto del personal del proyecto como en sus relaciones con los *stakeholders* y beneficiarios por igual. Y, a los profesionales en formación, se hace hincapié en que el entrenamiento de las habilidades blandas tiene una alta relevancia a nivel profesional, pues se reconoce el papel de la demanda de estas habilidades en este mundo globalizado, interconectado y cambiante, al cual los profesionales tanto en formación como consolidados deben enfrentarse, y donde se ha identificado que las competencias duras por sí mismas no aseguran el éxito si no están acompañadas de fuertes habilidades blandas.



## Bibliografía

- » Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Gránica, 2006: 27.
- » Alvarenga et. al. "The project manager core competencies to project success". International Journal of Managing Projects in Business. 2020: 277-292
- » Bosley, Deborah. "The impact of "soft skills" in the information-knowledge management economy and the UNC system". UNC GA Academic Planning: UNC Voluntary Accountability Plan and Performance Measure. (2007): 3
- » Clarke, Nicholas. "Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences". Project Management Journal. (2010): 41
- » Clímént, Juan Bautista. "Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias". Revista Complutense de Educación. (2010): 92.
- » Crawford, Lynn. "Senior management perceptions of project management competence". International Journal of Project Management, Vol. 23. (2005): 7-16
- » Driv, Dor, Sadeh, Arik, Malach-Pines, Ayala. "Projects and Projects Managers: The Relationship between Project Manager's Personality, Project Types, and Project Success". Project Management Journal, (2006): 37
- » Feldman, Robert. Psicología con aplicaciones de países de América Latina. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2018): 20
- » Fisher, Eddie. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. Berlin: GRIN Verlag, 2011: 994-1002
- » Hussain, Manazar, Ahmed, Kashif, Zulqarnain, Wajid. "Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success". Journal of Poverty, Investment and Development. (2015): 27-46
- » Jaafari, Ali. "Project Management in the Age of Complexity and Change". Project Management Journal. (2003): 34, 45-57
- » Jain, Samta Jain y Anjuman, Afreen S Syed. "Facilitating the Acquisition of Soft Skills Through Training". The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VII. (2013): 32-39
- » Jena, Anupama y Satpathy, Swasti Susvaweta. "Importance of Soft Skills in Project Management". International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol. 5. (2017): 6175-6178
- » Kerzner, Harold. Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling. New Jersey: John Wiley & Sons, inc. 2017: 11
- » Leal Paredes, Marlon Santiago. "Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones". Res non verba. (2020): 6-11
- » Muller, Ralf y Turner, Rodney. "Matching the project manager's leadership style to project type". International Journal of Project Management, Vol. 25. (2007): 21-32
- » Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013:
- » Project Management Institute. Project Manager Competency Development Framework (2nd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007.
- » Schulz, Bernd. "The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge". Journal of Language and Communication. (2008): 150 – 152
- » Serhat Kurt, Social Learning Theory: Albert Bandura, Educational Technology. (Visto el 2 de octubre de 2020) <https://educationaltechnology.net/social-learning-theory-albert-bandura/>
- » Villar Díaz, Victor y Quiroga Persivale, Guillermo. "Competencias personales para un director de proyectos exitoso", Sinerg. Innov, Vol. 1, (2013): 32-34
- » Wenger, Étienne. Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad. (Barcelona: Paidós, 1998): 88
- » Westera, Wim. "Competences in education: A confusion of tongues". Journal of Curriculum Studies, Vol. 33. (2001): 33
- » Zabalza, Miguel Ángel. Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea, 2003.



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

*Roxana Elizabeth Mayén Ruano*

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

*Roxana Elizabeth Mayén Ruano*

### **RESUMEN**

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

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

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

*Roxana Elizabeth Mayén Ruano*

### **ABSTRACT**

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

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

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

*Roxana Elizabeth Mayén Ruano<sup>1</sup>*

## Introducción

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

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

---

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

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

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

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

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

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

## I. Marco teórico

### 1.1. Sobre el Monitoreo de proyectos de desarrollo

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

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

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

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

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

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

---

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

3 *Ibid.*

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

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

**Cuadro 1. Preguntas de monitoreo versus preguntas de evaluación**

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

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

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

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

*El monitoreo facilita la evaluación, pero la evaluación también utiliza nuevos datos recolectados y diferentes marcos de análisis.<sup>6</sup>*

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.2. Importancia del monitoreo en los proyectos de desarrollo**

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

---

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

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

### 1.2.1. Cuando existe una evaluación intermedia

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3. Recolección y uso de datos en el monitoreo

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

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

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

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

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

---

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

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

### 1.4. Monitoreo, lecciones aprendidas y buenas prácticas

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

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

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

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

---

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



su crecimiento.

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

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

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

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

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

---

12 *Ibíd.*

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## II. Metodología de investigación

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

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

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

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

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

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

**Tabla 3: Sitios web consultados de ONGs salvadoreñas**

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

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

Fuente: Elaboración propia

### III. Resultados

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

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

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

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

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

### **3.1. Páginas web**

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

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

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

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

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

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

### **3.2. Proyectos/programas ejecutados o en ejecución**

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

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

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

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

### **3.3. Fase de monitoreo**

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

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

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

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



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

### **3.4. Lecciones aprendidas**

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

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

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

### 3.5. Teoría del cambio

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

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

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

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

---

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

## Conclusión

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

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

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

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

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

## Bibliografía

- » Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo (2010), 9, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>
- » Culligan, Mike y Leslie Sherif. Guía MEAL DPro. Versión 1. (2019). <https://odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- » Diccionario Panhispánico de Español Jurídico. "Definición de página web". <https://dpej.rae.es/lema/p%C3%A1gina-web>
- » FUPROVI. Serie Fortalecimiento comunal: Monitoreo y Evaluación. Costa Rica. 2002. [https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Serie\\_FC\\_Evaluacion\\_y\\_Monitoreo.pdf](https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Serie_FC_Evaluacion_y_Monitoreo.pdf)
- » Grassroots Collective. Monitoreo y Evaluación. <https://www.thegrassrootscollective.org/monitoring-evaluation-esp>
- » Hagens Clara, Dominique Morel, Alex Causton y Christina Way. "Guidance on Monitoring and Evaluation". <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/guidance-monitoring-and-evaluation>
- » IICA. Guía de Monitoreo y Evaluación de proyectos. Versión 1.2. 2012. <http://repiica.iica.int/docs/B3398e/B3398e.pdf>
- » International Rescue Committee. Guide to Design, Monitoring and Evaluation. (2005). <https://fdocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>
- » Mercy Corps. Design, Monitoring and Evaluation Guidebook. 2005. <https://www.pm4dev.com/resources/manuals-and-guidelines/119-dme-guidebook-mercy-corps/file.html>
- » Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil. "Buenas prácticas y lecciones aprendidas". Organización Mundial del Trabajo. <https://www.ilo.org/ipec/programme/Designandevaluation/Goodpractices/lang--es/index.htm>
- » Proyecto METAS. Monitoreo y Evaluación de Proyectos. (2014). <http://ongaprende.edc.org/me/>
- » TOP ONG. Módulo 7: Monitoreo y Evaluación de Proyectos. 2008. [http://www.top.org.ar/mdc\\_papml/2008/M7\\_Monitoreo.pdf](http://www.top.org.ar/mdc_papml/2008/M7_Monitoreo.pdf)
- » UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluations for Development Results. <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>

Aproximación a la aplicación  
de sistemas MEAL adaptativos  
en proyectos de desarrollo en El  
Salvador, retos y perspectivas en  
el contexto de la pandemia por  
COVID-19

*Ricardo Ernesto Toledo León*

# APROXIMACIÓN A LA APLICACIÓN DE SISTEMAS MEAL ADAPTATIVOS EN PROYECTOS DE DESARROLLO EN EL SALVADOR, RETOS Y PERSPECTIVAS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19

*Ricardo Ernesto Toledo León*

## RESUMEN

Abordar problemáticas de desarrollo en contextos que evolucionan de manera rápida e impredecible requiere reconocer que estas contienen un cierto grado de incertidumbre, dificultades e imprevistos; analizar el cambio desde estos factores en los proyectos de desarrollo, es pensar en cómo les afecta a lo largo de todo el Ciclo de Gestión de Proyectos (CGP) y sus diferentes procesos. Lo anterior, supone la importancia de hacer una previsión de esos factores en cómo y cuándo va a evolucionar el contexto y, además, cómo puede producirse el cambio en un contexto específico. El artículo tiene como objetivo identificar algunos retos y perspectivas a futuro en el contexto de la pandemia por COVID-19, en cuanto a la aplicación de sistemas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje -MEAL- adaptativos, en instituciones gubernamentales, gobiernos locales y asociaciones de municipios en El Salvador, pesando en los nuevos retos mundiales, como la pandemia, en el cual desde un primer momento muchas intervenciones se vieron afectadas al no contar con una gestión basada en riesgos y que por lo tanto se les pudiera dar continuidad y se cumplieran -con todos los retos que la pandemia supone- los objetivos planteados a los proyectos ya iniciados y los que estaban por iniciar.

**PALABRAS CLAVES:** proyectos de desarrollo - gestión de proyectos - resiliencia - perspectivas - adaptación.

## APPROACH TO THE APPLICATION OF ADAPTIVE MEAL SYSTEMS IN DEVELOPMENT PROJECTS IN EL SALVADOR, CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

*Ricardo Ernesto Toledo León*

## ABSTRACT

Addressing development issues in contexts that evolve rapidly and unpredictably requires recognizing that they contain a certain degree of uncertainty, difficulties and unforeseen events; to analyze change from these factors in development projects is to think about how it affects them throughout the entire Project Management Cycle (PMC) and its different processes. This implies the importance of making a forecast of these factors in how and when the context will evolve and also how change can occur in a specific context. The article aims to preliminarily identify challenges and future perspectives in the context of the COVID-19 pandemic, regarding the application of adaptive monitoring, evaluation, accountability and learning -MEAL- systems in governmental institutions, Local Governments and Associations of municipalities in El Salvador, weighing on the new global challenges, such as the pandemic, in which from the beginning many interventions were affected by not having a risk-based management and therefore could be given continuity and could meet -with all the challenges that the pandemic implies- the objectives set for the projects already initiated and those that were about to start.

**KEYWORDS:** development projects - project management - resilience - perspectives - adaptation.

# Aproximación a la aplicación de sistemas MEAL adaptativos en proyectos de desarrollo en El Salvador, retos y perspectivas en el contexto de la pandemia por COVID-19

Ricardo Ernesto Toledo León<sup>1</sup>

## Introducción

A finales del año 2019, el mundo se vio envuelto en una incertidumbre generalizada, al anunciarse que la República Popular de China se había convertido en el epicentro de una enfermedad transmisible y neumológica, que en poco tiempo se había convertido en una enfermedad que no conocía límites fronterizos, clases sociales, países desarrollados o en de desarrollo, que definitivamente es sin precedentes; la misma fue identificada como un nuevo coronavirus, causante de la enfermedad COVID-19, cuya repercusión fue palpable en todas las actividades empresariales, sociales, educacionales, entre otras, y que además causaron un retraso y en muchos casos, paralización de la Cooperación Internacional y la Ayuda para el Desarrollo, lo que se vio reflejado de forma significativa en los proyectos de desarrollo, no obstante, tomando en cuenta que la pandemia no es el único impedimento que justifica el retraso y

---

1 Profesional de las Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador con experiencia en Cooperación para el Desarrollo Agropecuario en el sector público y conocimientos en la modalidad de cooperación internacional.

paralización de los mismos, puesto que a lo largo del desarrollo y evolución de la Cooperación Internacional, siempre han existido retos u obstáculos que han causado estos llamados retrasos y paralización de los proyectos.

En ese sentido, la reflexión del presente artículo trata principalmente y tiene como objetivo identificar preliminarmente retos y perspectivas a futuro en el contexto de la pandemia por COVID-19, en cuanto a la aplicación de sistemas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje -MEAL- (por sus siglas en inglés), adaptativos, en algunas instituciones gubernamentales y gobiernos locales y asociaciones de municipios en El Salvador. El presente artículo no pretende ahondar y abarcar de manera sistemática y determinante en todos los retos que presenta el aplicar sistemas MEAL en los proyectos de desarrollo en todas las instituciones presentes en el territorio. Lo anterior supone la importancia de hacer una previsión de esos factores en cómo y cuándo va a evolucionar el contexto y, además, con qué herramientas se puede contar para facilitar el desarrollo de los proyectos e instituciones.

Es importante mencionar que, para simplificar el análisis y comprensión lectora del presente, la expresión “proyectos de desarrollo” se utilizará como sinónimo respecto a los proyectos en general. Se trata entonces de identificar una generalización preliminar sobre los retos y perspectivas de la aplicación de sistemas MEAL adaptativos, a partir del trabajo de las instituciones antes mencionadas, en un marco de investigación mixta, que integra en sí un enfoque cualitativo y cuantitativo, haciendo uso de las herramientas más adecuadas para la obtención de la información.

### I. Metodología

Para la realización del presente artículo de nivel exploratorio se hizo la selección de algunas instituciones gubernamentales que tienen presencia a nivel nacional por medio de los diferentes proyectos y asistencia que les mandata la ley, ya sean provenientes de la Cooperación Internacional o fondos propios y que tienen como objetivo en común brindar asistencia técnica y de formación



a la población salvadoreña, objetivos que se pueden encontrar en sus decretos de creación. Estas instituciones gubernamentales, son las siguientes:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Ministerio de Gobernación (MINGOB)
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA)
- Instituto Nacional de Juventud (INJUVE)
- Consejo Salvadoreño del Café (CSC)

Además, se consultó a algunos gobiernos locales que se ubican en diferentes partes del territorio nacional, que al igual que las instituciones gubernamentales, ejecutan, administran o que co-ejecutan proyectos provenientes de la cooperación internacional o fondos propios y que tienen como uno de sus objetivos promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio. Estos gobiernos locales, son los siguientes:

- Alcaldía de Panchimalco
- Alcaldía de Cuyultitán
- Alcaldía de San Juan Nonualco

Además, se consultó a dos asociaciones de municipios; la primera de ellas es la Asociación de Municipios de “Los Nonualcos”, la cual cuenta con 18 municipios asociados y se ubica en la zona paracentral de El Salvador; la asociación se caracteriza por su privilegiada ubicación geoeconómica, su excelente conectividad, su biodiversidad, su riqueza cultural, y sus zonas propicias para el desarrollo de la ganadería, la fruticultura, la pesca y el turismo.<sup>2</sup> Por otra parte, se tiene a la Asociación de Municipios “Cayaguanca”, la cual cuenta con 5 municipios asociados y se encuentra ubicada en la zona alta del departamento de Chalatenango, al noroccidente del territorio salvadoreño, la cual se caracteriza por el turismo en sus diferentes municipios y la producción de hortalizas y frutas debido que cuentan con clima favorable.

---

2 Asociación de Municipios de Los Nonualcos, “¿Quiénes somos?”, acceso el 6 de octubre de 2021, <https://www.nonualcos.org/acerca-de>

Es importante mencionar que se establecieron criterios para la selección de la muestra, con el fin que estos fueran de significativa relevancia para la investigación según sus características e involucramiento con la población a la que atienden. Los criterios de selección son los siguientes:

1. Competencias en asistencia técnica y conocimientos de desarrollo territorial y local.
2. Instituciones de carácter científica y técnica que contribuyan, mediante la generación de acciones estratégicas, a la satisfacción de las necesidades alimentarias, desarrollo económico, social y territorial, que propicien el incremento de los ingresos familiares, así como también el desarrollo integral de la población.
3. Instituciones que promuevan la participación comunitaria y el desarrollo/desenvolvimiento social y cultural de sus habitantes.

El instrumento de recolección de información es una encuesta estructurada semi abierta, la cual tiene como objetivo explorar la implementación de sistemas MEAL en los proyectos de desarrollo, así como también, explorar retos y perspectivas para la aplicación del sistema en el marco de la pandemia por COVID-19. El instrumento está dirigido a encargados de unidades de proyectos, planificación de proyectos o unidades de cooperación internacional. Entre algunos de los cargos que atendieron la encuesta están jefes de planificación de proyectos, coordinadores institucionales a nivel nacional de la cooperación, técnicos de cooperación y proyectos, entre otros.

## II. Marco teórico

Es notable que gran parte de las instituciones, ya sean gubernamentales o locales, dirigen gran importancia a las necesidades de fortalecer las metodologías y herramientas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo, y con justa razón, finalmente al poner en marcha éstos, se tiene presente que se estará afectando -positiva o negativamente- a un individuo o conjunto de individuos. Pero, cabe

preguntarse: ¿Qué es un proyecto? ¿Qué es desarrollo? ¿Qué son los proyectos de desarrollo? Según Rosende y Vitoria, los proyectos son *“secuencia única y tecnológicamente determinada de actividades, generalmente no repetitiva, que supone la coordinación de múltiples recursos (personas, materiales y financieros) para alcanzar unos objetivos claramente definidos en un tiempo y con unos costes determinados”*.<sup>3</sup> Sobre el concepto desarrollo, con enfoque de Desarrollo Humano, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, lo define como *“la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido”*.<sup>4</sup>

Por lo que podemos considerar que proyectos para el desarrollo, en palabras del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, *“son propuestas de cambio, que, a partir de determinadas políticas y estrategias de acción, buscan ampliar las oportunidades y opciones de desarrollo de las personas”*.<sup>5</sup> Bajo esa concepción, hay y deben de existir actores que intervienen y que juegan roles significativos -según las características de los proyectos- que pueden ser organizaciones de entorno local, nacional e internacional y por supuesto, los beneficiarios, perjudicados e incluso los excluidos.

También, según el Centro Nacional de las Artes -CENART- de México, un proyecto de desarrollo *“es una planificación, que consiste en un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo dados”*.<sup>6</sup>

---

3 Iñigo Rosende y Oisune Vitoria, *Guía para la elaboración de proyectos*, 2010, (Gobierno Vasco: Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco Departamento de Educación, Universidades e Investigación, 2010) 12.

4 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, *Informe de desarrollo humano. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano* (Madrid: Ediciones Mundi-Prensa, 2010), 1.

5 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, *Manual de Formulación de Proyectos*, 2012 (Costa Rica: Escuela de Formación Continua y Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia) 4, <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>

6 Centro Nacional de las Artes -CENART-, *¿Qué es un Proyecto?*, 2014 (México: Programa de Apoyo a la Docencia, Investigación y Difusión de las Artes, 2012) 3. <https://www.cenart.gob.mx/wp-content/uploads/2014/08/Gu%C3%ADa-PADID-2014.docx.pdf>

Ahora bien, la mayoría de las instituciones que funcionan en torno a procedimientos y metodologías de proyectos previamente establecidos hace décadas, se ven afectadas por inconvenientes entre las áreas operativas de la misma, por la programación-planificación de las actividades y, por lo tanto, de los recursos de los proyectos. Existe una costumbre por funcionar sobre un sistema de gestión con tiempos operativos establecidos de acuerdo a la formulación, detalle que no está del todo mal, pero regularmente las instituciones no están preparadas para los cambios a último momento y sufren por adaptarse a las necesidades de respuesta que tienen los interesados del proyecto, llamados también “*stakeholders*”. Es en este punto que la planificación, muchas veces hecha desde el escritorio de oficinas, se ve incumplida y en ocasiones fracasada, dado que no se cuenta con una gestión de riesgos transversalizada, en donde existe un panorama en que se corrigen los planes de acción-ejecución en la marcha de los proyectos, reaccionando a las dificultades del día a día, lejos de actuar anticipada y proactivamente sobre ellos.

No obstante, es importante mencionar que las aseveraciones anteriores no invalidan las metodologías tradicionales comúnmente utilizadas en la mayoría de los proyectos, pero sí, en palabras de Héctor Sainz “*la cooperación internacional y los proyectos al desarrollo ya están habituados a presenciar fracasos por llevar a la práctica intervenciones que constituyen una mera repetición de otras anteriores. Este error, sin embargo, no invalida que un mismo enfoque sea común a todos los proyectos, los cuales pueden ser objeto de una misma metodología, convenientemente aplicada a cada caso concreto*”,<sup>7</sup> es decir, una metodología ya sea tradicional o reciente, no conlleva a que un proyecto fracase, si no, es el resultado de la mala gestión de estos, desde su concepción o idea de intervención. Este panorama es lo que lleva a la justificación de incorporar nuevas tendencias o metodologías para la gestión de proyectos que, a su vez, impulsan a la aplicación de metodologías y herramientas que se componen de valores colaborativos, inclusivos y abiertos

---

7 Camacho, Hugo et al, *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos; cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*, 2001 (Madrid, España: Fundación CIDEAL) 10, [https://olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC\\_27\\_8\\_2013\\_Enfoque\\_Marco\\_Logico\\_EML\\_10\\_casos.pdf](https://olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf)

a la comunicación en todos los niveles en los equipos de proyectos y agentes externos de los proyectos, tal es el caso de MEAL.

*Save the Children* se refiere a MEAL, como “(...) el plan que demuestra los vínculos entre las actividades que implementamos y los cambios que buscamos lograr. Un plan MEAL integral simplifica la información compleja al transformar la estrategia de programación en actividades concretas y prácticas. Nos obliga a pensar de forma sistemática en cada uno de los componentes de nuestro proyecto / programa”.<sup>8</sup> MEAL, sin duda es un sistema que tiene a su base un enfoque de gestión de proyectos basada en resultados, siempre y cuando, las cuatro piezas que lo componen estén “alineadas, conectadas y trabajando juntas”, como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1: Rompecabezas MEAL, como un conjunto de piezas alineadas<sup>9</sup>**



Fuente: Guía MEAL Dpro, A Guide to the MEAL DPro: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals.

8 Save the Children, *MEAL planning and budgeting*, acceso el 28 de septiembre de 2021, <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/resource/view.php?id=52656>

9 Catholic Relief Services, *Guía MEAL Dpro, A Guide to the MEAL DPro: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals*, (Baltimore, Maryland: CRS, 2015), 10.

MEAL está presente en cada etapa de la vida de un proyecto, desde la identificación del problema hasta las últimas actividades planificadas. Tomando como base la propuesta de MEAL Dpro “las actividades MEAL se organizan en cinco fases, juntas forman un ciclo que promueve de manera continua e intencional la rendición de cuentas y el aprendizaje:

1. Diseño de modelos lógicos
2. Planificación de actividades MEAL
3. Recolección de datos MEAL
4. Uso de datos MEAL<sup>10</sup>

No es el objetivo desarrollar la propuesta de la Guía MEAL DPro, pero es importante acotar que, para el desarrollo del sistema, es necesario hacer uso de diferentes herramientas que favorecen la pertinente y adecuada implementación del sistema (se recomienda la revisión de las referencias bibliográficas) como lo son:

- **Creación de modelos lógicos:** Donde se establecen impactos deseados, planteamiento de cómo se considera que se realizará el cambio deseado y qué supuestos o condiciones se necesitan para que este ocurra. Entre estos están: Teoría del Cambio, Marco de Resultados y Marco Lógico.
- **Herramientas para la planificación de actividades,** precisar con un plan que identifique los pasos a seguir con los recursos. Entre estas están: plan de gestión de desempeño, tabla de seguimiento de desempeño de indicadores, flujograma del mecanismo de retroalimentación y respuesta, plan de aprendizaje, herramientas de planificación para comunicaciones MEAL y tabla de evaluación resumen.<sup>11</sup>

La implementación y aplicación de modelos, metodologías y herramientas para los proyectos bajo un enfoque de gestión basada en resultados, que para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “*conlleva la*

---

10 *Ibid.*

11 *Ibid.*

priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos. La evaluación de los resultados se guía, en general, por criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado”,<sup>12</sup> sean implementados de forma resiliente, con el objetivo de sopesar los cambios imprevistos -dicho sea de paso, todos los proyectos experimentan en sus procesos- es una forma de dar confianza a estos “stakeholders” que a pesar de cualquier inconveniente o imprevisto en la marcha del proyecto, puede ser soportado gracias a una gestión que permite cambios de este tipo y que la planificación de los mismos tienen en su esencia la eficacia de ver cumplidos los objetivos. Actualmente, la practicidad en la toma de decisiones, sin dejar de lado o menospreciar la medición de riesgos en estas, es clave para la consecución de los objetivos.

Partiendo desde esa premisa, en la Figura 2 se puede observar que la gestión de proyectos de desarrollo generalmente tiene un esquema muy generalizado, independientemente de qué enfoque se quiera implementar o con que visión de proyecto se cuente.

**Figura 2: Esquema de proceso de gestión de proyectos**



Fuente: Elaboración propia, a partir de UNICEF. “Manual Sobre la Gestión Basada en Resultados: La Labor conjunta en favor de la niñez”, 2017, 176.

Al dirigir un proyecto de desarrollo, en algún punto de todo el panorama de la vida del proyecto, se tiene claro que el mismo tiene que finalizar, pero que, a pesar de que esta serie de actividades que componen el proyecto, se espera que los efectos de este sean sostenibles en el tiempo. Los recursos plasmados en el esquema, eventualmente se convertirán impactos. Uno de los retos más

12 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*, 2007 (Venezuela: Revista del CLAD Reforma y Democracia, 2007) 9, <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>

importantes que existen es que se oriente la gestión a la efectividad y eficiencia del proyecto.

Generalmente, los proyectos se estructuran, diseñan y planifican sobre la base de tres hipótesis de trabajo que son fundamentales para su ciclo de vida, “(...) estas hipótesis de acción muestran que el proyecto en su conjunto es un supuesto que irá verificándose con su puesta en marcha, las cuales son: 1. Identificación del problema sobre el cual se va a intervenir. 2. Definición de los objetivos en los que se traducen los cambios y 3. Estrategias de acción que permiten lograr dichos cambios”.<sup>13</sup>

La identificación del problema siempre es y seguirá siendo el primer supuesto que se debe cumplir como prioridad, ya que es el paso que implica el contar con una posición o enfoque de desarrollo y la que definirá el cambio social al que se quiere llegar o apostar, es decir, el impacto esperado o meta, que, para el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se traduce, como regla general “(...) no iniciar en la planificación del mismo, si no por el contrario, empezar teniendo presente la finalidad y con una idea clara de la transformación que deseamos alcanzar; lo que se basa en el conocimiento exhaustivo de la situación y consecutivamente los planteamientos de resultados a corto y mediano plazo, que se consideran que va a producir ese cambio, así como también las estrategias y actividades que permitirán progresar en la dirección del cambio deseado”.<sup>14</sup>

También es importante mencionar que cada proyecto, cual sea su naturaleza, cuenta con sus particularidades y son únicos en su forma y fondo, y por lo tanto, es importante conocer la capacidad, desde el punto de vista de cada institución, de llevar a cabo modelos, metodologías y herramientas adaptativas o tradicionales que de alguna manera garanticen la correcta aplicación de estas y propicien dinámicas de colaboración, eficiencia y eficacia en los miembros del equipo, como lo propone MEAL.

---

13 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, *Manual de Formulación de Proyectos*, (Costa Rica: Escuela de Formación Continua), 4. <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>

14 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, *Informe de desarrollo humano. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano* (Madrid: Ediciones Mundi-Prensa, 2010) 4.

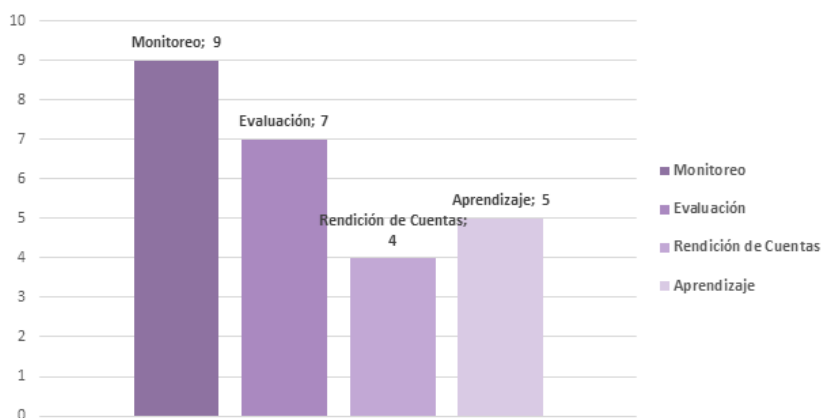


### III. Panorama de la aplicación de sistemas MEAL en El Salvador

Tal como se detalló en el primer apartado, se realizaron consultas a diferentes actores gubernamentales, gobiernos locales y asociaciones de municipios presentes a nivel nacional. Para contar con un parámetro de la cantidad de proyectos que actualmente están ejecutando, co-ejecutando o administrando, se les consultó el número aproximado de los proyectos, a lo que hace una media de 8-9 proyectos identificados como proyectos de desarrollo y un total de 86 proyectos.

La primera interrogante es si las instituciones han tenido experiencia aplicando a los proyectos un sistema MEAL en su conjunto y según los resultados, el 50 % han contado con alguna experiencia en la aplicación de estos y el otro 50 % no conocían esta nueva propuesta. Además, se consultó si aplicaban alguno de los componentes del sistema MEAL, ya sea el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas o el aprendizaje, los resultados de la interrogante se pueden observar en la Figura 1 a continuación:

**Figura 3: Aplicación de componentes de MEAL**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta realizada a las instituciones.

En esa misma línea, se les consultó si utilizan otras metodologías de gestión de proyectos, a lo que contestaron que lo comúnmente utilizado es la metodología del Marco Lógico y una institución comentó sobre la utilización de gestión de proyectos con enfoque de Project Management Institute (PMI), el cual es un enfoque metodológico para gestionar los procesos de un proyecto de principio a fin, muy similar a MEAL.

Al cuestionar cuales son los principales retos para la aplicación de herramientas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos de desarrollo, como un sistema en su conjunto, las instituciones reflejaron diversas opiniones y juicios de valor significativos como por ejemplo, las instituciones gubernamentales consultadas dijeron que uno de los principales retos son *“la preparación y resistencia del personal técnico a adoptar estas nuevas herramientas y metodologías, dado que, a través de los años, éstos se han adaptado a las metodologías que comúnmente se abordan en los proyectos”*. Además, establecieron que la falta de experiencia y el desconocimiento es un favor significativo, al igual que las *“variables política-administrativa”* afectan el ejercicio de ejecución de estos y no en sí la implementación de las herramientas que el sistema propone y la capacidad de medición de los resultados en tiempo real con instrumentos digitales modernos y actualizados, por ende, la capacidad del personal técnico de utilizar estos instrumentos es una condición *sine qua non*, para el desarrollo adecuado de los proyectos.

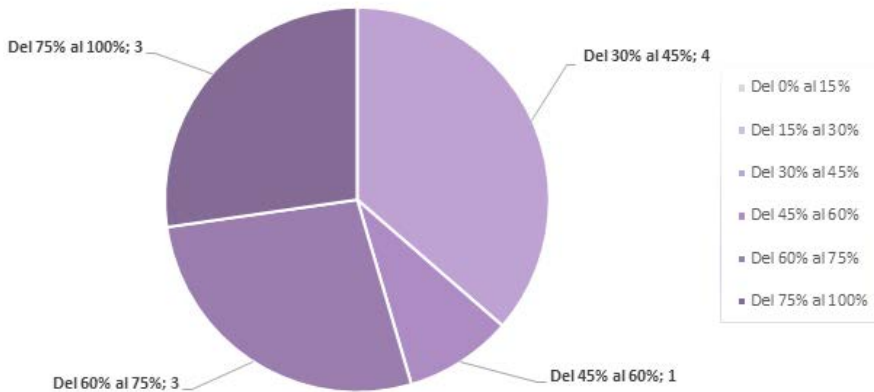
En cuanto a los gobiernos locales, estos respondieron que principalmente el mayor reto es la falta de voluntad de dar un seguimiento a los proyectos, dado que la implementación de monitoreo y los demás componentes de MEAL, es un aspecto de temor a que *“los resultados no vayan como se esperan o planifican”*. Se agregan a las reacciones que la transparencia de estos no es frecuente, dado que no hay una planificación responsable de los recursos ni con los equipos técnicos adecuados, abonando a la falta de compromiso institucional y jefaturas en el interés de la aplicación de los mismos, a pesar de que, en palabras de

una de las instituciones encuestadas, “*contar con este sistema nos ayudará con la relación de negociación con el donante y futuros donantes*”. Las asociaciones de municipios en cambio establecieron que, el principal reto que se ha visto de manera institucional es llegar a pactar acuerdos con los donantes sobre cómo será la metodología de monitoreo y evaluación, principalmente lo relacionado al periodo en el que se llevara a cabo, que herramientas de evaluación se llevaran a cabo y llegar a un acuerdo sobre de qué manera se llevara a cabo la rendición de cuentas.

Otro de los aspectos que se buscaba con la investigación era la frecuencia con la que los proyectos se ven enfrentados por situaciones adversas, dificultades u obstáculos en el desarrollo de su ejecución. Se consultó en una escala de Likert con las opciones “muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca”, a lo que el 50 % de las instituciones consultadas respondieron que es frecuente que los proyectos se vean enfrentados por situaciones adversas y no planificadas, un 30 % respondió que muy frecuentemente y un 20 % ocasionalmente.

En ese mismo sentido, la pandemia por COVID-19, tal como se mencionó anteriormente, ha sido un reto a nivel mundial, desafío que no es para nada aislado para los proyectos de desarrollo. En ese sentido, se hizo la consulta: ¿Del 100 % de los proyectos ejecutados, co ejecutados u administrados por la institución, qué porcentaje de estos se vieron afectados (retrasados o detenidos) por la pandemia por COVID-19, aproximadamente?, a lo que las instituciones contestaron, según lo muestra el Figura 4 “Efectos de la Pandemia por COVID-19 en los proyectos de desarrollo”, entre un 30 % a 45 % se vieron afectados.

**Figura 4: Efectos de la Pandemia por COVID-19 en los Proyectos de Desarrollo**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta realizada a las instituciones.

Con este punto en específico, es necesario que todos los proyectos cuenten con un responsable, incluso cuando este sea muy pequeño y con una ejecución corta en términos de tiempo, dado que este tiene que liderar la toma de decisiones y en la mayoría de los casos decidir en situaciones donde no hay mucho margen de tiempo para la toma de decisiones. Dicho esto, se consultó qué estrategias se utilizaron para adaptarse a la crisis sanitaria por COVID-19 y lograr el avance de los proyectos que se están ejecutando y además, cómo se tomaron las decisiones para tratar de dar solución a esta situación de cambio, así como también, quién tomó estas decisiones.

Entre los puntos en común de las instituciones gubernamentales fueron que, se realizaron reuniones de emergencia por cada proyecto para la toma de decisiones adecuadas y éstas se tomaron en consenso, al mismo tiempo sosteniendo encuentros virtuales y presenciales con los beneficiarios para hacerles saber que habrían retrasos significativos y en la medida de lo posible

-según las características del proyecto- mudarse a modalidades virtuales, dado que los encargados de los mismos fueron designados a la entrega de paquetes alimenticios en el marco del Programa de Emergencia Sanitaria (PES), lo que llevó a que en el caso de los proyectos que necesitaban prórrogas autorizadas por los cooperantes negociaran con éstos y solicitaran la ampliación de plazos de ejecución. En cuanto a la toma de decisiones, todas mencionaron que se tomaron en consenso y bajo el liderazgo de los titulares de la institución.

En el caso de los gobiernos locales, se tomaron acciones para optimizar los tiempos de los proyectos y dar paso a otros prioritarios en temas de ayuda a afectados por la pandemia y se suprimieron procesos administrativos para cumplir con mayor prontitud los objetivos. En cuanto a la toma de decisiones, al igual que en las instituciones gubernamentales, se tomaron de manera consensuada y articulada con los actores involucrados.

Por otro lado, las asociaciones de municipios, sostuvieron reuniones de seguimiento de manera virtual con los socios ejecutores y co-ejecutores del proyecto, presentación de informes periódicos con los objetivos alcanzados y los objetivos retrasados, así como también, se mantuvo la coordinación y articulación a través de estrategias telemáticas y pocas de campo-presenciales. En cuanto a la toma de decisiones, se tomaban en consenso y siguiendo las recomendaciones de los donantes.

Teniendo en cuenta el contexto de la pandemia por COVID-19 también fue de interés consultar las perspectivas que tienen las instituciones sobre la cooperación internacional y sobre los proyectos de desarrollo a un plazo de 5 años a futuro, a lo que las instituciones gubernamentales, entre los puntos en común, respondieron:

- Se debe reforzar y preparar desde la formulación de los proyectos para situaciones como por ejemplo la pandemia, y no obviar el dar seguridad a los socios para el desarrollo que los objetivos de los proyectos se cumplirán a pesar de imprevistos como estos.

- Se debe potenciar los proyectos de inversión social a una modalidad digital (según lo permitan las características de estos).
- Tiene que haber una mayor apuesta hacia la tecnificación, pero con una visión de desarrollo sostenible.
- Crear o adquirir herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución de los proyectos.

Por otro lado, los gobiernos locales establecieron que, se debe aprovechar al máximo cualquier tipo de apoyo con las herramientas adecuadas, para ejecutar la mayor cantidad de proyectos, priorizando los que generen mayor impacto en la población, además de contar con estrategias que ayuden a facilitar y lidiar con situaciones imprevistas. Otro punto en común es la formulación de proyectos con la salud como eje transversal.

Las asociaciones de municipios recalcaron que, es necesario llevar a cabo alianzas con actores nacionales principalmente con otras mancomunidades para ejecutar proyectos con fondos propios, así mismo gestionar proyectos con 2 o más socios ejecutores, es decir se ha priorizado las alianzas de cooperación a nivel nacional para optar por proyectos con más financiamiento y que se deben de reestructurar las líneas estratégicas de trabajo, explorar otros campos de acción, que al igual que los gobiernos locales, hicieron mención al campo de la salud.

No obstante, pese a los resultados arrojados por el instrumento que buscaba explorar la aplicación de los sistemas MEAL, también se consultó si se considera que los proyectos de desarrollo se deben adaptar a estas propuestas innovadoras, las opciones de respuestas eran: totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo, ni en desacuerdo; de acuerdo y totalmente de acuerdo, a lo que el 60 % de los encuestados dijeron estar de acuerdo en que los proyectos deben de adaptarse a estas propuestas de gestión de proyectos basada en resultados, un 30 % respondió estar totalmente de acuerdo y un 10 % ni de acuerdo ni en desacuerdo.

## Conclusiones

Los resultados del presente artículo y en consecuencia del presente apartado que se desprende el panorama general de la aplicación de sistemas MEAL en El Salvador, no pueden generalizarse o considerar aplicables a todas las instituciones de gobierno, gobiernos locales y asociaciones de municipios que ejecutan, administran o co-ejecutan proyectos de desarrollo en el país, pero sí que brinda como un primer esfuerzo exploratorio una aproximación de la aplicación de sistemas MEAL adaptativos en proyectos de desarrollo y sí que brinda algunos retos y perspectivas en el contexto de la pandemia por COVID-19.

En ese sentido, el estudio refleja que el Sistema de Seguimiento, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje -MEAL- no es del todo conocido por las instituciones de gobierno, gobiernos locales y asociaciones de municipios en El Salvador, sin embargo y un aspecto muy positivo a resaltar es que la mayoría aplican transversalmente dos de los cuatro ejes principales de MEAL, llámense Monitoreo y Evaluación.

Lo “conocido” es seguridad y comodidad, para el caso de las instituciones consultadas, los procedimientos comúnmente aplicados, ya sea definido por el cooperante o por tradición, son los que resultan el camino más llano por el cual dirigirse. No obstante, las nuevas tendencias o las no tan conocidas pero eficaces se decantan por procedimientos con enfoques de resultados ágiles y efectivos. Los países como El Salvador, cuentan con un gran reto, especialmente en ser responsables con los alcances planteados, costes y tiempos planificados, dado que se debe buscar y conseguir diferenciación, calidad, eficiencia y eficacia en sus intervenciones, no tomar estas nuevas tendencias de gestión de proyectos que, están al alcance de las instituciones, denota una necesidad de que éstas conozcan de las mismas y se haga una puesta en marcha en la implementación desde la visión de una Teoría del Cambio o desde la herramienta que previsualice lo que se quiere alcanzar.

La pandemia por COVID-19 se ha traducido en una serie de retos para las instituciones en muchos ámbitos, uno de ellos es en los proyectos de desarrollo, la mayoría se vieron afectados por el confinamiento y por la priorización de otras actividades, por lo que es importante que todos los proyectos cuenten con un responsable asignado, sin importar si es parcial o tiene otras actividades a su cargo, dado que éste tiene que entender las implicaciones sociales de cada proyecto, contar con las capacidades en gestión de proyectos y tener acceso metodología comprensibles y de alto impacto. La pandemia dejó entrever las carencias para sopesar cambios imprevistos y visualiza la necesidad de cambiar perspectivas de trabajo y organización.

En síntesis, MEAL se vuelve una herramienta, entre muchas otras, que puede ser aplicable y adaptable a muchos proyectos de distintas características y en la medida que se practique y tropicalice en las instituciones, mayor capacidad habrá de adaptarse a estas nuevas propuestas vanguardistas en el marco de la gestión de proyectos, que refuerzan las habilidades y profundizan experiencias.

¿Cuál es la metodología de proyectos más adecuada? Depende mucho de las características de cada proyecto, sin embargo, es indispensable elementos como la claridad del alcance del proyecto, la capacidad de adaptarse a cualquier situación adversa, excelente comunicación para que al momento de la implementación sea de una manera práctica y sistemática, puesto que es en este punto que se mide el éxito o fracaso de los proyectos, cumpliendo con estas características o en la medida de lo posible se traten de cumplir, sea cual sea la metodología implementada, el proyecto tendrá resultados significativamente positivos, que dependiendo de la óptica se quiera ver, puede llegar a ser considerado como exitoso con buenas práctica en todo su ciclo de vida.



## Bibliografía

- » Asociación de Municipios de Los Nonualcos. "¿Quiénes somos?". Acceso el 6 de octubre de 2021. <https://www.nonualcos.org/acerca-de>
- » Camacho, Hugo, Luis Cámara, Rafel Cascante y Héctor Sainz. El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos; cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid, España: Fundación CIDEAL, 2001. [https://olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC\\_27\\_8\\_2013\\_Enfoque\\_Marco\\_Logico\\_EML\\_10\\_casos.pdf](https://olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf)
- » Catholic Relief Services. Guide MEAL Dpro. A Guide to the MEAL DPro: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals. Baltimore, Maryland: CRS, 2015. 10.
- » Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Venezuela: Revista del CLAD Reforma y Democracia, 2007. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- » Centro Nacional de las Artes. ¿Qué es un Proyecto?. México: Programa de Apoyo a la Docencia, Investigación y Difusión de las Artes, 2012. <https://www.cenart.gob.mx/wp-content/uploads/2014/08/Gu%C3%ADa-PADID-2014.docx.pdf>
- » Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Manual de Formulación de Proyectos. Costa Rica: Escuela de Formación Continua y Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia. 2012. <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>
- » Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Informe de desarrollo humano, La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano. Madrid, España: Ediciones Mundi-Prensa. 2010.
- » Rosende, Iñigo y Vitoria, Oisune. Guía para la elaboración de proyectos. Gobierno Vasco: Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco Departamento de Educación, Universidades e Investigación, 2010. [https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia\\_elaboracion\\_proyectos\\_c.pdf](https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf).
- » Save the Children. MEAL planning and budgeting. Acceso el 5 de octubre de 2021. <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/resource/view.php?id=52656>



Rendición de cuentas y  
aprendizaje en el Programa  
Prevención de la Violencia Juvenil  
en Centroamérica (PREVENIR)  
en el municipio de Santiago  
Nonualco, El Salvador. Una  
reflexión teórica y práctica

*Henry Josué Servellón Santos*

## **RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE EN EL PROGRAMA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA JUVENIL EN CENTROAMÉRICA (PREVENIR) EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO NONUALCO, EL SALVADOR. UNA REFLEXIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA**

*Henry Josué Servellón Santos*

### **RESUMEN**

El objetivo principal del presente escrito es evidenciar la rendición de cuentas y aprendizajes en el Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR), focalizado geográficamente en el municipio de Santiago Nonualco del departamento de La Paz en El Salvador, el cual parte de una referencia teórica del sistema MEAL, conociendo sus componentes y fases, hasta arribar en un estudio de caso en dicho municipio, por medio de la realización de entrevistas semiestructuradas a ciertos actores claves involucrados en el programa; el cual a su vez, deja perspectivas futuras para el consiguiente trabajo en la prevención de la violencia de manera articulada y bajo la dirección del gobierno local.

**PALABRAS CLAVES: PREVENIR - sistema MEAL - rendición de cuentas - aprendizajes, prevención de la violencia.**

## **ACCOUNTABILITY AND LEARNING IN THE PREVENTION OF YOUTH VIOLENCE IN CENTRAL AMERICA PROGRAM (PREVENIR) IN THE MUNICIPALITY OF SANTIAGO NONUALCO, EL SALVADOR. A THEORETICAL AND PRACTICAL REFLECTION**

*Henry Josué Servellón Santos*

### **ABSTRACT**

The main objective of this paper is to demonstrate accountability and learning in the Youth Violence Prevention Program in Central America (PREVENIR), geographically focused on the municipality of Santiago Nonualco in the department of La Paz in El Salvador, which is part of a theoretical reference of the MEAL system, knowing its components and phases, until arriving at a case study in said municipality, through semi-structured interviews with certain key actors involved in the program; which, in turn, leaves future perspectives for the subsequent work on the prevention of violence in an articulated manner and under the direction of the local government.

**KEYWORDS: PREVENIR - MEAL system - accountability - learning - violence prevention.**

# Rendición de cuentas y aprendizaje en el Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR) en el municipio de Santiago Nonualco, El Salvador. Una reflexión teórica y práctica

Henry Josué Servellón Santos<sup>1</sup>

## Introducción

El Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR) en El Salvador, Guatemala y Honduras, de la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), tuvo como principal objetivo el trabajo articulado y coordinado entre actores estatales y privados en la prevención de la violencia juvenil a nivel regional, nacional y local, logrando de esta manera, el mejoramiento de la calidad de vida de las y los jóvenes en los países geográficamente intervenidos.<sup>2</sup> El programa se planificó para un plazo de 8 años a partir del 2009, teniendo dentro de sus líneas estratégicas de acción tres componentes: 1) estrategias municipales de prevención con participación

---

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

2 “Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ – El Salvador)”, Centro de Investigación para la Prevención de la Violencia en Centroamérica, acceso el 18 de agosto de 2021, <https://ciprevica.org/entidad/giz-es/>

de jóvenes; 2) fomento de la empleabilidad de jóvenes en desventaja social; 3) prevención de la violencia en la educación escolar y extraescolar.<sup>3</sup>

Con lo anterior, y tomando en consideración que la ejecución del programa contó con el apoyo de ministerios e instituciones estatales, municipalidades, organizaciones no gubernamentales, entre otros, se tomará principalmente como objeto de estudio referencial, el componente sobre las estrategias municipales de prevención con participación de jóvenes, teniendo presente que la violencia se hace sentir en primera instancia a nivel local, constituyéndose como un catalizador para fortalecer las acciones de prevención en dicho nivel, incluyendo mayor participación juvenil. Ahora bien, teniendo en cuenta que el periodo de finalización de la implementación del programa fue durante un periodo de ocho años, en el presente estudio se establecerán ciertos hallazgos sobre la rendición de cuentas y aprendizajes capitalizados durante dicho periodo y posterior al mismo, apoyado a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a ciertos actores claves involucrados en el programa, tanto a nivel del socio cooperante externo, como el receptor a nivel municipal. Además, se realizó una visita de campo a las instalaciones de la municipalidad, para que, a través de la observación directa se pudieran obtener datos para la construcción de la información del presente estudio.

## I. Marco referencial

### 1.1 Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) en programas de desarrollo

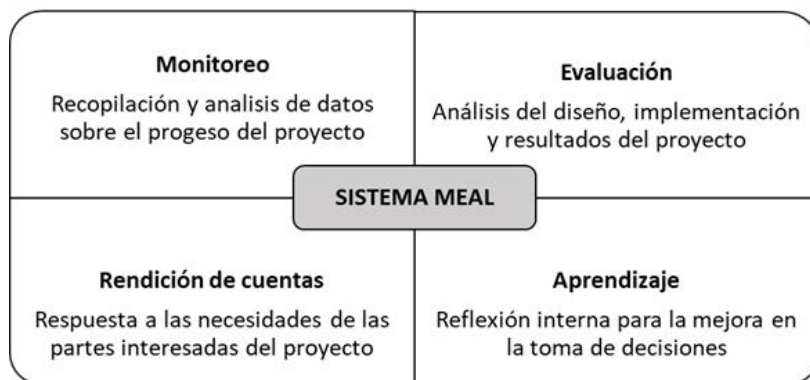
El Sistema MEAL a través de sus componentes (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) constituye un sistema

---

<sup>3</sup> Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), *Guía de facilitación componente fuente miles de manos*, (Antiguo Cuscatlán: 2015), 7.

articulado, interrelacionado e interdependiente de trabajo; volviéndose una parte fundamental en el diseño e implementación de programas de alto impacto.<sup>4</sup> Es gracias a ese carácter de sistema que MEAL funciona como si de un rompecabezas se tratara, alineando, conectando y trabajando con cada uno de sus componentes<sup>5</sup> (ver figura 1) mismos que a su vez deben integrar a las personas, procesos, estructuras y recursos como un todo interconectado; identificando y analizando datos, a fin de proporcionar información para la toma de decisiones, mejorar la calidad de programas y cumplir con las necesidades de información de los grupos de interés.<sup>6</sup>

**Figura 1. Componentes del sistema MEAL**



Fuente: elaboración propia con base en “El Modelo de MEAL Dpro”, mealdprostarter.org, acceso el 1 de septiembre del 2021, mealdprostarter.orgmealdprostarter.org

Ahora bien, teniendo en cuenta los componentes que forman parte del sistema MEAL, se vuelve necesario realizar una mención sobre los mismos, reflejando de manera sucinta la importancia de cada uno y su interrelación

- 4 “Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje”, Catholic Relief Services, acceso el 1 de septiembre de 2021, <https://www.crsespanol.org/como-servimos/monitoreo-evaluacion-rendicion-de-cuentas-y-aprendizaje/>
- 5 Mike Culligan y Leslie Sherrif, MEAL Dpro, Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (Los Angeles: Creative Commons, 2019), 10.
- 6 Catholic Relief Services, *Smiller+ Guía para el desarrollo del sistema meal*, (Baltimore: Maryland, 2020), 2.

entre sí.

**Monitoreo:** más allá de recolectar y analizar información sobre el progreso de un programa, el monitoreo como parte del sistema MEAL, se vuelve un catalizador hacia la consecución de objetivos y cambios en los contextos operativos, contribuyendo de esta forma a la rendición de cuentas y aprendizajes.<sup>7</sup> Con lo anterior, resulta sumamente necesario recalcar cómo a través del monitoreo, bajo un enfoque de acción/reflexión/acción, se fortalece e incrementa el impacto positivo esperado en un programa, mejorando las acciones durante el proceso hasta llegar al mismo.

**Evaluación:** evaluar un programa no significa solamente conocer si la ejecución se apegó o se está apegando a la calendarización establecida, sino más bien, un proceso para apreciar la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del mismo en una población definida.<sup>8</sup> Es dentro de este componente donde se pueden ir capitalizando ciertas lecciones aprendidas que coadyuven al mejoramiento del programa en su ejecución y su sostenibilidad.

**Rendición de cuentas:** en MEAL rendir cuentas es más que remitir informes financieros al socio donante sobre la ejecución que se está llevando a cabo, se asocia, además, a compartir éxitos, desafíos, y lecciones aprendidas a las partes involucradas, incluyendo beneficiarios, socios y la misma organización.<sup>9</sup> Debe tenerse en consideración, que se promueve la rendición de cuentas a través de comunicaciones transparentes con los grupos de interés o *stakeholders*; la alineación con estándares o requerimientos establecidos por los donantes; establecimiento de canales de respuesta para las ideas, sugerencias y comentarios de los involucrados; y por supuesto, la participación de los diferentes grupos de interés.<sup>10</sup>

---

7 Catholic Relief Services, *ProPack I el parquet de proyecto de crs, guía para el diseño de proyectos para gerentes de proyecto y programa de crs*, (Baltimore: Maryland, 2015), 124.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.* 127.

10 Mike Culligan y Leslie Sherrif, *MEAL Dpro, Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (Los Angeles: Creative Commons,



**Aprendizaje:** adquirir conocimientos, reflexionar sobre los mismos y aplicarlos o tratar de adaptarlos en diferentes contextos, forma parte de un todo llamado aprendizaje, mismo que, tiene por objetivo principal tomar decisiones más inteligentes.<sup>11</sup> Dicho brevemente, el aprendizaje se capitaliza a través del incentivo y aliento a los involucrados, fomentando la curiosidad e incorporando procesos que la promuevan, procurando una administración adaptativa para la toma de decisiones y ajustes pertinentes y necesarios, y por supuesto, compartiendo información sobre lecciones aprendidas o buenas prácticas generadas.<sup>12</sup>

Con lo anterior, resulta insoslayable mencionar cómo a partir del sistema MEAL, y su trascendencia en el éxito de un programa, se puede progresar, hacer ajustes, descubrir efectos no planificados, o juzgar el impacto generado, teniendo como un aspecto indispensable a la responsabilidad con las partes interesadas, ya sea a través del intercambio de información y/o del desarrollo de un mecanismo de retroalimentación de los mismos en la mejora de la implementación de las acciones establecidas.

## **1.2 Fases del Sistema MEAL: un engranaje lógico**

En definitiva, los componentes del sistema MEAL denotan una complejidad en la puesta en práctica de los mismos, es por esto que, a continuación, se establecerán las fases a través de las cuales el sistema se operativiza. Vale la pena mencionar que dichas fases se retroalimentan e interrelacionan entre sí, teniendo por ello, que no deben verse, por ninguna razón, como fases independientes y trabajarlas de forma aislada en su avance. Para la mayoría del desarrollo de este acápite, se utilizará como base de información la guía MEAL Dpro, considerándola como una fuente de

---

2019), 13.

11 *Ibid.*

12 *Ibid.*

información sólida en cuanto al planteamiento de cada una de las fases.

**Diseño de marcos lógicos:** un modelo lógico es una forma sistemática y visual de presentar y compartir la interrelación existente entre los recursos que se disponen para operar un programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener.<sup>13</sup> Es así como el Sistema MEAL contempla como su primera fase a la creación de modelos lógicos, siendo estos los que permitirán ver el cambio deseado, el cómo se logrará y la forma en que se medirá.<sup>14</sup> Dentro de MEAL, estos modelos lógicos atienden a: 1) teoría del cambio: su objeto principal es explicar cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyan a lograr los impactos finales previstos.<sup>15</sup> 2) marco de resultados: los resultados previstos de un programa se organizan en una serie de relaciones condicionales.<sup>16</sup> 3) marco lógico: herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de un programa.<sup>17</sup>

**Planificación de actividades MEAL:** dentro de MEAL, resulta necesario poseer una planificación que detalle la ruta a seguir en el proceso de operativización de sus componentes. Para hacer esto posible, se tienen ciertas herramientas que ayudan a detallar e integrar el mismo sistema MEAL, siendo estas:<sup>18</sup> 1) plan de gestión de desempeño: el cual proporciona información adicional de indicadores, planes de recolección de datos, medios de análisis y

---

13 W.K. Kellogg Foundation, *Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos*, (Michigan: Battle Creek, 2001), 1.

14 Mike Culligan y Leslie Sherrif, MEAL Dpro, Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (Los Angeles: Creative Commons, 2019), 14.

15 UNICEF, *La Teoría del Cambio*, (Florenca: Centro de Investigaciones Innocenti, 2014), 1.

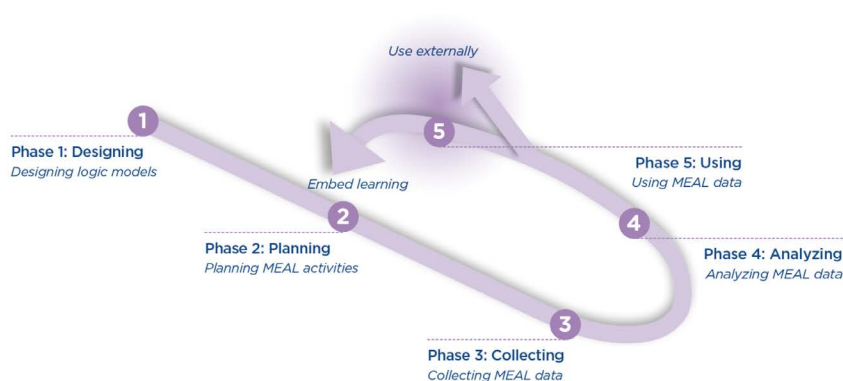
16 “Marco lógico y marco de resultados”, MEALDPro Starter, Catholic Relief Services, acceso el 1 de septiembre de 2021, <https://mealprostarter.org/marco-de-resultados-y-marco-logico/>

17 Edgar Ortigón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Priero, *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, (Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2015), 13.

18 Mike Culligan y Leslie Sherrif, MEAL Dpro, Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (Los Angeles: Creative Commons, 2019), 50.

usos de datos; 2) tabla de seguimiento de desempeño de indicadores: ayuda en el seguimiento del avance de los objetivos del indicador; 3) flujograma del mecanismo de retroalimentación y respuesta: como su nombre lo indica, retroalimenta a los grupos de interés para identificar respuestas a los comentarios recibidos; 4) plan de aprendizaje: planifica y administra las actividades de aprendizaje en una intervención determinada; 5) herramientas de planificación para comunicaciones MEAL: esta herramienta permite identificar necesidades de información de los grupos de interés; 6) tabla de evaluación resumen: describe evaluaciones planificadas; 7) términos de referencia de la evaluación: planifica los detalles de una evaluación, incluyendo métodos, roles y responsabilidades que deberán asumirse.

**Figura 2: Fases del Sistema MEAL**



Fuente: Mike Culligan y Leslie Sherrif, MEAL Dpro, Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (Los Angeles: Creative Commons, 2019), 14.

**Recolección de datos MEAL:** cuando se diseñan los marcos lógicos, son esos mismos los que establecen qué información es necesaria recolectar y tomar en cuenta para la intervención. Es importante mencionar que la recolección de datos debe tener en consideración ciertos elementos en cuanto a su misma

calidad se refiere, siendo estos la validez, fiabilidad, precisión, integridad y oportunidad.<sup>19</sup> Es en esta fase de MEAL, donde entran en acción las herramientas para la obtención de datos, las cuales pueden ir desde una encuesta hasta una entrevista estructurada o semiestructurada.

**Análisis de datos MEAL:** de manera sucinta, el análisis de los datos hace referencia al proceso a través del cual la información recolectada cobra utilidad y significado, esto a través del análisis, visualización e interpretación de la misma.<sup>20</sup> De forma respectiva, esto comprende desde la estructuración de los datos recolectados, ubicación en una representación gráfica/visual, y finalizando con conclusiones para responder preguntas claves de aprendizaje.

**Uso de datos MEAL:** como resultado de las fases anteriores, el uso de datos MEAL implica la toma de decisión. Esta fase resulta estratégica, ya que es a través de la cual la información recolectada cobra utilidad en la praxis de la intervención. Estos datos, cabe recalcar, pueden ser utilizados a nivel interno para respaldar las decisiones de gestión, y también a nivel externo, para respaldar las comunicaciones y fomentar la rendición de cuentas.<sup>21</sup>

Con lo anterior, se puede inferir que el sistema MEAL promueve un procedimiento de aprendizaje iterativo en el éxito de un programa. MEAL se vuelve esencial en cada fase del ciclo de vida de un proyecto, orientando de forma efectiva los recursos y actividades hacia la consecución y/o logro del impacto esperado; de esta forma, se puede aseverar que MEAL constituye una hoja de ruta a seguir para que, de manera oportuna y eficiente, se garantice un aprendizaje continuo a lo largo del ciclo del proyecto y del programa. Para finalizar, es necesario afirmar que todas las fases de MEAL son importantes, ninguna puede priorizarse sobre la otra, ya que, por su forma consecutiva y de retroalimentación, se complementan y articulan de forma cíclica.

---

<sup>19</sup> *Ibid.* 86.

<sup>20</sup> *Ibid.* 105.

<sup>21</sup> *Ibid.* 14.

## II. Metodología

Siendo la rendición de cuentas y aprendizaje en el programa PREVENIR en el municipio de Santiago Nonualco, La Paz, El Salvador, el objeto principal del presente estudio, se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativa, utilizando para la obtención de información entrevistas semiestructuradas a personal técnico involucrado en la implementación de dicho programa, tanto de la parte del socio cooperante, es decir, una entrevista a personal técnico de la Agencia Alemana de Cooperación, como de la parte del socio receptor, es decir, una entrevista a personal técnico de la municipalidad de Santiago Nonualco. Las preguntas se formularon de forma deductiva, teniendo como punto de partida la razón de ser del programa, haciendo referencia a ciertas generalidades sobre el mismo, hasta arribar en aspectos más particulares como las lecciones aprendidas en su implementación y posterior a ella, ya que se tiene en cuenta que la sostenibilidad una vez retirada la parte cooperante, debe ser un aspecto fundamental en el éxito de una intervención de desarrollo.

Una vez estas entrevistas fueron realizadas, se llevó a cabo un análisis de contenido a partir de la sistematización de las respuestas obtenidas por cada una de las interrogantes planteadas, centrando el análisis en la rendición de cuentas y aprendizaje en el programa CONVIVIR. Además, se utilizó la técnica de la observación directa dentro de la municipalidad de Santiago Nonualco, teniendo como principal objetivo conocer si el programa, a través de sus diferentes actividades, instaló capacidades proactivas en la prevención de la violencia de las y los jóvenes del municipio.

### 2.1 Procedimiento

Para llevar a cabo la entrevista con la parte del socio cooperante, se utilizaron canales telemáticos para la concreción de la misma. Caso contrario ocurrió, con la parte del socio receptor, ya que, de forma presencial se

comenzaron los enlaces respectivos hasta la concreción de la entrevista. Ahora bien, para la técnica de la observación directa se solicitó a las autoridades de la municipalidad, el conocer de primera mano el trabajo que se realiza en la prevención de la violencia, teniendo como punto de partida el área física y designación del técnico para dar continuidad a la temática como parte de las acciones de la institución.

### **2.2 Hallazgos**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del proceso de recopilación de información, mismos que se verterán tal y como han sido recopilados con base en las técnicas utilizadas, siendo estas las entrevistas y la observación. Además, para la presentación de los hallazgos se realizará una división en dos niveles: el primero a nivel del socio cooperante, y el otro a nivel del socio receptor, teniendo en consideración la percepción diferenciada entre cada uno de los entrevistados por nivel.

## **III. Rendición de cuentas y aprendizaje en el Programa PREVENIR**

### **3.1 Aspectos generales sobre el programa PREVENIR**

La juventud ha sido objeto de diversas consideraciones a lo largo de la historia, siendo una de ellas su vinculación con la violencia y la delincuencia; son estas consideraciones negativas las que abren la pauta para que sean consideradas como un sujeto pasivo en la sociedad. Es así como, el gobierno alemán, a través de la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), tuvo como principal objetivo el trabajo articulado y coordinado entre diferentes actores para la prevención de la violencia juvenil, teniendo al programa PREVENIR como el camino u hoja de ruta a seguir para dicho trabajo.

El programa se planificó para un plazo de 8 años a partir del 2009, siendo Guatemala, El Salvador y Honduras, los países geográficamente intervenidos.<sup>22</sup>

Dicho programa, se enmarcó en la Estrategia de Seguridad Centroamericana del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), misma que a través de sus cuatro componentes (combate al delito; prevención; rehabilitación, reinserción y seguridad penitenciaria; y fortalecimiento institucional) contempló la participación de los gobiernos locales y la cooperación entre diferentes sectores gubernamentales y no gubernamentales,<sup>23</sup> como un aspecto clave en el trabajo para prevenir la violencia en los países intervinientes. PREVENIR, a través de su componente sobre estrategias municipales de prevención con participación de jóvenes, promovió un enfoque sistémico y multinivel en su coordinación, fortaleciendo las instancias locales en el desarrollo de sus capacidades para el trabajo con y para la juventud.<sup>24</sup>

#### **a. Rendición de cuentas en el programa PREVENIR**

**A nivel del socio cooperante:** teniendo en cuenta que el proceso de rendición de cuentas comprende el compartir éxitos, desafíos, y lecciones aprendidas a las partes involucradas, dentro del programa PREVENIR, en el marco de la estrategia de seguridad, se conformaban los denominados Comités Municipales de Prevención de la Violencia (CMPV), los cuales a su vez, se conformaban por mesas de trabajo intersectoriales, siendo las principales mesas las de seguridad, las de oportunidades educativas y las de productividad. Eran estas mesas las que cada año realizaban un ejercicio de contraloría ciudadana, brindando informes de labores sobre lo planificado y ejecutado. La GIZ acompañaba el proceso de rendición de cuentas a través del acompañamiento técnico en la presentación de dichos informes.

---

22 "Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ – El Salvador)", Centro de Investigación para la Prevención de la Violencia en Centroamérica, acceso el 18 de agosto de 2021, <https://ciprevica.org/entidad/giz-es/>

23 "Caja de Herramientas PREVENIR", Alternativas.com, acceso el 25 de septiembre de 2021, <https://mealdprostarter.org/marco-de-resultados-y-marco-logico/>

24 *Ibid.*

A su vez, la GIZ poseía ciertos mecanismos de rendición de cuentas con la contraparte política del programa, es decir, con el Sistema de Integración Centroamericana. Este proceso, se llevaba a cabo a través del acompañamiento y mayor involucramiento del representante de El Salvador en el SICA, siendo este, el Ministro de Justicia y Seguridad Pública, ya que es dentro de dicha cartera del Estado, donde se inmiscuía el trabajo de la prevención de la violencia y el del Programa PREVENIR. De acuerdo al entrevistado, el Ministro en funciones, recibía invitaciones por parte de los diferentes actores involucrados en el programa a nivel local, para informarse y rendir cuentas en el marco del SICA con información de primera mano; de esta manera, se fortalecían, además, las relaciones de cooperación entre sus demás homólogos presentes.

**Tabla 1. Definición sobre rendición de cuentas**

A nivel del socio cooperante: GIZ	A nivel del socio receptor: Santiago Nonualco
Ejercicio que suelen hacer actores, sobre todo públicos, sobre las ejecuciones de sus presupuestos al final del año o a nivel intermedio, o por una obra en específico frente a la comunidad. Sin embargo, también suele entenderse como procesos ampliamente participativos, convocada por espacios organizativos que vienen trabajando en el territorio en conjunto con otros actores presentes en el territorio.	Proceso a través del cual las partes involucradas rinden informes financieros o sociales, reflejando el cómo fueron utilizados los fondos y cuáles fueron los resultados obtenidos, presentados ya sea a la sociedad civil, donantes o comisiones especiales conformadas para conocer el paradero de los fondos.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a personal técnico de la GIZ y municipalidad de Santiago Nonualco.

**A nivel local:** el proceso de rendición de cuentas a nivel local, se vincula directamente a los actores vivos del territorio, es decir, todo aquel entramado institucional que tenía dentro de sus competencias el trabajo de la prevención de la violencia. En este nivel, era el gobierno local de Santiago Nonualco, el que, a través del liderazgo del edil municipal, se delegaba a una persona que acompañara el proceso de implementación del programa, teniendo dentro



de sus funciones el contacto directo con jóvenes para la rendición de cuentas, estipulando cada uno de los resultados que se iban obteniendo.

En este ejercicio de rendición de cuentas, era el delegado municipal quien velaba por convocar a las y los jóvenes involucrados para la presentación de ciertos informes, en los cuales, se daban a conocer los procesos llevados a cabo por cada una de las mesas intersectoriales. Además, este ejercicio práctico, también contribuía a la planificación u hoja de ruta a seguir en los siguientes años de la implementación del programa, y con ello, la de sus actividades estratégicas.

### **b. Aprendizaje en el programa PREVENIR**

**A nivel del socio cooperante:** siendo el aprendizaje el proceso a través del cual se adquieren conocimientos, reflexionan sobre los mismos y tratan de adaptarlos en diferentes contextos, la GIZ a través del Programa PREVENIR, capitalizó ciertos aprendizajes que eficientizaron su trabajo en el territorio; por ejemplo, a través de un ejercicio de evaluación de lo ejecutado, se tenía una herramienta de semáforo, donde por colores se calificaban los resultados obtenidos en conjunto con las mesas intersectoriales, este ejercicio era importante, ya que, de forma conjunta se conocía sobre el avance obtenido, obstáculos presentados y el porqué de los mismos; aparte que, se lograban capitalizar ciertos insumos claves para la mejora en la implementación del programa en el siguiente año.

**Tabla 2: Definición sobre aprendizaje**

<b>A nivel del socio cooperante: GIZ</b>	<b>A nivel del socio receptor: Santiago Nonualco</b>
Conjunto de lecciones aprendidas a través del ejercicio de una práctica, ya sea en términos cualitativos o cuantitativos. Básicamente, hace referencia a las capacidades instaladas, más allá de asimilar un conocimiento determinado.	Enseñanzas o experiencias, ya sean negativas o positivas, que se obtienen a partir de una experiencia. En otras palabras, es el conocimiento que se adquiere a través de una vivencia.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a personal técnico de la GIZ y municipalidad de Santiago Nonualco.

**A nivel local:** los principales aprendizajes capitalizados por la municipalidad tienen que ver con las capacidades instaladas gracias al programa PREVENIR, y es que, a partir del trabajo conjunto entre diferentes instituciones, la municipalidad se adentró a una dinámica de trabajo intersectorial con actores vivos del territorio, teniendo como punto focal de atención no solo el control del delito, sino la recreación como factor de oportunidad en el combate a la violencia. Todo este trabajo articulado, supuso un avance sustancial en la planificación estratégica del gobierno local, integrando mayor participación ciudadana en el proceso de prevención de la violencia.

### IV. Lecciones aprendidas a nivel municipal en el programa PREVENIR

Sin hacer división alguna, desde la parte del socio cooperante (GIZ) como del socio receptor (Santiago Nonualco) se presentan a continuación algunas de las lecciones aprendidas que se lograron capitalizar tras la implementación del Programa PREVENIR:

- Trabajando de forma articulada con los diferentes actores vivos del territorio se contribuía al uso efectivo y eficiente de recursos;
- Trabajando factores de riesgo y protección se obtenían resultados más amplios; por ejemplo, si el desempleo era el factor de riesgo, el factor de protección era la empleabilidad;
- En un principio, no todos los actores involucrados tienen una cosmovisión común en la temática a abordar, en este caso la prevención de la violencia; por ejemplo, la Policía Nacional Civil veía la persecución del delito como su línea de trabajo; mientras que, las casas de la cultura lo veían más en la oferta de actividades de recreación;
- Capacitación técnica como fuente para instalar capacidades y fortalecer las acciones que se realizan en favor de un problema

determinado;

- Considerar a los beneficiarios, en este caso la juventud, como parte activa de una intervención.

Para finalizar, resulta insoslayable dar a conocer cómo a través de la cooperación alemana, la municipalidad de Santiago Nonualco logró, aparte de las capacidades técnicas instaladas, la construcción de un espacio físico que sirviera para dar continuidad a las diferentes actividades concernientes a la prevención de la violencia. Y es que, de acuerdo al delegado municipal entrevistado, se considera que Santiago Nonualco fue uno de los municipios que se vio mayormente beneficiado por el programa PREVENIR, teniendo en ese entonces (en la implementación del programa) uno de los Comités Municipales de Prevención de la Violencia más activos en cuanto al trabajo que se realiza. Por parte de la municipalidad, además, se contaba con un técnico designado para dar continuidad a la temática de prevención de la violencia. No obstante, a partir del cambio de gobierno local en mayo del 2021, el concejo municipal entrante tomó la decisión de concluir temporalmente las funciones llevadas a cabo por la municipalidad, atendiendo sobre todo a razones de tipo presupuestarias, pues desde el gobierno central se han dispuesto medidas que recortan el presupuesto que deviene del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES), fondos a través de los cuales se financiaban las actividades en el marco de la prevención de la violencia, sean estos reuniones, actividades de recreación, eventos, entre otros; que ahora serán utilizados desde el gobierno central a través de la Dirección de Obras Municipales (DOM) para diferentes proyectos sobre todo de tipo infraestructurales en los municipios.

## Conclusión

Muchos han sido los esfuerzos y declaraciones que los Estados han realizado en favor de una mayor institucionalización del trabajo con la juventud. Las realidades que las y los jóvenes enfrentan siguen siendo un desafío para la sociedad en su conjunto, sobre todo por el llamado relevo intergeneracional de la conducta de los mismos. El Salvador, siendo el país más pequeño geográficamente hablando en Centroamérica, no se escapa de esta realidad, y es que dentro del país se había denotado una *praxis* común en la persecución y represión de la violencia, más no su prevención como alternativa para generar resultados más sostenibles en el tiempo. En definitiva, son realidades locales las que determinan las consideraciones de la juventud en El Salvador, siendo importante conocer dos aspectos fundamentales positivos, la presencia y protagonismo que la juventud posee.

La presencia, por un lado, hace referencia a considerar a la juventud como un sujeto activo, reconociendo sus derechos, interés y necesidades, pero también sus obligaciones con la sociedad. Fue justo en el marco del programa PREVENIR donde se logró generar conciencia sobre la importancia de dotar a los jóvenes de conocimientos, competencias y valores que los lleven hacia una mayor implicación en la sociedad. Por otra parte, el protagonismo, si bien entrelazado con la presencia, consiste en intervenir activamente con la capacidad de influir sobre el desarrollo de un proceso determinado; en tal sentido, la acciones individuales o colectivas de las y los jóvenes son capaces de repercutir en la orientación y resultados deseados en una situación determinada.

En definitiva, la prevención de la violencia juvenil en El Salvador, debe ser un tema que trascienda y fortalezca las líneas de acción de diferentes instituciones, y que amarradas bajo un proceso de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, se puede avanzar en el éxito de un programa. Es necesario generar una visión amplia, coordinada y articulada entre las fuerzas vivas del territorio, ya que de una u otra forma, el trabajar de forma conjunta

suma al compromiso social y transformador de una realidad determinada, siendo el objetivo principal, estructurar y empoderar a la juventud en su autoridad y capacidad de dialogo con socios estratégicos, creando incidencia en la agenda municipal y generando lecciones aprendidas que pueden ser retomadas en una próxima intervención. En pocas palabras, se debe impulsar y establecer un trabajo articulado en pro de la juventud, trabajando como en líneas anteriores se estipulaba, con factores de riesgo y factores de oportunidades, posibilitando una mayor asignación de actividades con la juventud, contribuyendo además, a la concreción de una ciudadanía joven más activa en los territorios.

## Bibliografía

- » Catholic Relief Services. ProPack I el parquete de proyecto de crs, guía para el diseño de proyectos para gerentes de proyecto y programa de crs. Baltimore: Maryland, 2015.
- » Catholic Rliief Servives. Smiller+ Guía para el desarrollo del sistema meal. Baltimore: Maryland, 2020.
- » Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Priero. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2015.
- » UNICEF. La Teoría del Cambio. Florencia: Centro de Investigaciones Innocenti, 2014.
- » W.K. Kellogg Foundation. Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos. Michigan: Battle Creek, 2001.
- » Alternativas.com. "Caja de Herramientas PREVENIR. Acceso el 25 de septiembre de 2021, <https://mealdprostarter.org/marco-de-resultados-y-marco-logico/>
- » Catholic Relief Services, "Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje". Acceso el 1 de septiembre de 2021. <https://www.crsespanol.org/como-servimos/monitoreo-evaluacion-rendicion-de-cuentas-y-aprendizaje/>
- » Centro de Investigación para la Prevención de la Violencia en Centroamérica. "Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ – El Salvador". Acceso el 1 de septiembre de 2021. <https://ciprevica.org/entidad/giz-es/>
- » Culligan, Mike y Leslie Sherrig. MEAL DPro Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo. Los Angeles: Creative Commons, 2019.
- » Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Guía de facilitación componente fuente miles de manos. Antigua Guatemala, 2015.
- » MEALDPro Starter, Catholic Relief Services. "Marco lógico y marco de resultados". Acceso el 1 de septiembre de 2021, <https://mealdprostarter.org/marco-de-resultados-y-marco-logico/>

## Anexos

### ANEXO 1. Placa de construcción del espacio físico para la continuidad de las acciones en el marco de Programa PREVENIR



### ANEXO 2. Espacio físico en la municipalidad para la continuidad de las acciones en el marco de Programa PREVENIR







Análisis de la cultura de aplicación  
de Rendición de Cuentas y  
Aprendizajes en la Organización  
de la Sociedad Civil “Proyecto  
Poder” enero 2019 – junio 2021

*Edwin Santiago Chávez Pineda*

## **ANÁLISIS DE LA CULTURA DE APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL “PROYECTO PODER” ENERO 2019 – JUNIO 2021**

*Edwin Santiago Chávez Pineda*

### **RESUMEN**

El presente trabajo comprende un estudio de caso que analiza cómo la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” gestiona sus proyectos y hasta qué punto se están tomando en cuenta herramientas que actualmente son vitales como la Rendición de Cuentas y Aprendizajes. Efectivamente, este estudio es un aporte al debate y reflexión acerca de la importancia que tiene la Rendición de Cuentas y Aprendizajes en este tipo de organizaciones, ya que son trascendentales para aumentar la confianza que existe por parte de la ciudadanía, y las partes interesadas, así como generar un mayor impacto. El trabajo de igual forma tiene como objetivo determinar la importancia de avanzar en esta materia a partir de la experiencia de la organización, haciendo una reflexión entre la teoría y práctica en la aplicación de estas dos herramientas en intervenciones de desarrollo. Para cumplir con este objetivo se utilizan herramientas metodológicas de carácter cualitativo como: entrevistas en profundidad con el equipo técnico de la organización y grupos focales. Por tanto, a la luz de estos datos y resultados se muestran medidas eficaces para la promoción, instalación y consolidación de una cultura de Rendición de Cuentas y Aprendizajes para que las Organizaciones de la Sociedad Civil incluyan estas herramientas como elementos de su gestión cotidiana.

**PALABRAS CLAVES:** Organización de la Sociedad Civil - rendición de cuentas - aprendizajes, - cultura - herramientas.

## **ANALYSIS OF THE CULTURE OF APPLICATION OF ACCOUNTABILITY AND LEARNING IN THE CIVIL SOCIETY ORGANIZATION “PROYECTO PODER” JANUARY 2019 - JUNE 2021**

*Edwin Santiago Chávez Pineda*

### **ABSTRACT**

This work includes a case study that analyzes how the Civil Society Organization “Proyecto Poder” manages its projects and to what extent tools that are currently vital such as Accountability and Learning are being considered. Indeed, this study is a contribution to the debate and reflection about the importance of Accountability and Learning in these types of organizations, since they are transcendental to increase the trust that exists on the part of citizens, and stakeholders, as well as generating a greater impact. This work in the same way aims to identify the importance of advancing in this matter from the experience of the organization, reflecting between theory and practice in the application of these two tools in development interventions. To meet this objective, qualitative methodological tools are used, such as: in-depth interviews with the organization’s technical team and focus groups. Therefore, in the light of these data and results, effective measures are shown for the promotion, installation and consolidation of a culture of Accountability and Learning so that Civil Society Organizations include these tools as elements of their daily management.

**KEYWORDS:** Civil Society Organization - Accountability - Learnings - Culture - Tools.

# Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” enero 2019 – junio 2021

*Edwin Santiago Chávez Pineda<sup>1</sup>*

## Introducción

El estudio a que se refiere este artículo se centra en el análisis de la cultura organizacional con que cuenta la Organización de la Sociedad Civil Proyecto Poder referente a los procesos de Rendición de Cuentas y Aprendizajes. Para ello se identifica el grado de conocimientos con que cuentan los participantes, así como la utilización de procesos, herramientas o mecanismos que contribuyan a la implementación de estas dos fases.

Es importante mencionar que Rendición de Cuentas y Aprendizajes son las últimas dos fases que componen el sistema MEAL por sus siglas en inglés, siendo las primeras dos fases Monitoreo y Evaluación. Para efectos de este estudio se abordarán únicamente las últimas dos fases y para ello se toma como marco metodológico dos guías para profesionales en proyectos al desarrollo, las cuáles se mencionan en el respectivo apartado metodológico y enriquecen el marco de referencia.

---

1 Edwin Santiago Chávez Pineda, Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, especializado en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en Proyectos de Desarrollo.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil han jugado un papel trascendental en las intervenciones de desarrollo social y la búsqueda del bien común, con el paso de los años han evolucionado, a pesar de crecer y desarrollarse algunas carecen de métodos eficientes que ayuden a ser transparentes, generar un mayor impacto en sus intervenciones y parecen no gestionar el conocimiento adquirido a través de sus experiencias, presentando flaquezas en cuanto a adaptabilidad se refiere. Para tener mayor credibilidad, un mayor impacto y generar buenas prácticas, llevar a cabo Rendición de Cuentas y Aprendizajes parece ser una opción muy inteligente.

A partir de esto, se delimita como sujeto de estudio a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) llamada Proyecto Poder, quién se desenvuelve como una organización juvenil, con incidencia política, que vela por el respeto de los derechos humanos, ambientales y trabajan de cerca temas transversales con enfoque de género. A pesar de no contar con mucho tiempo de existir, ha sido participe de numerosas actividades, proyectos e inclusive programas. A este respecto, es importante destacar que el “Proyecto Fiscal Year 2021” (FY2021) se utilizará en mayor medida como el proyecto insignia del cuál se obtendrá mayores referencias respecto a sus prácticas como organización. Pero no se limita a este proyecto únicamente, puesto que en dicho periodo de tiempo se han llevado a cabo otras intervenciones paralelamente, es por ello que el estudio abarca desde enero 2019 a junio 2021.

Es importante mencionar que la mayor parte de la teoría relacionada a proyectos y organizaciones tiene sus raíces en literatura proveniente de la esfera económica, específicamente aquellas normas, valores y comportamiento de una empresa. En consecuencia, no es de extrañar que algunos autores de referencia pertenezcan a dicha esfera. Sin embargo, esto no representa falencia alguna en los fundamentos teóricos de este estudio.

Por otra parte, al ser un estudio de tipo cualitativo, inductivo y descriptivo, el esfuerzo realizado para analizar la información recopilada se representa a través de categorías y códigos. En ese sentido, se categoriza la información por cada fase. Fortaleciendo cada una con citas extraídas de las

transcripciones realizadas de cada instrumento utilizado. Se ha recabado la información de manera exhaustiva, lo cual permite identificar hallazgos desde sus propias experiencias y puntos de vista. En este mismo sentido, se permite inferir algunos aspectos clave para el estudio. Cabe mencionar que los nombres de los entrevistados y participantes del grupo focal permanecerán reservados, debido a solicitud de los miembros y en respeto al consentimiento informado.

Este estudio trata la manera de resaltar la importancia que tiene la Rendición de Cuentas y Aprendizajes mediante un estudio de caso, evidenciando como el uso de las herramientas y procesos que componen estas dos fases fortalecen la cultura organizacional. El presente artículo se estructura en cuatro partes: en primera instancia los fundamentos teóricos sobre Rendición de Cuentas y Aprendizajes; en segunda instancia la metodología empleada en la investigación; como tercer punto los resultados y discusión. Por último, se formulan las conclusiones. Se espera que este estudio sirva para hacer un llamado a las OSC y en general a las organizaciones del tercer sector, si aún no llevan a cabo Rendición de Cuentas y Aprendizajes, inicien su incorporación lo más pronto posible para experimentar los beneficios que conlleva.

## I. Fundamentos teóricos de Rendición de Cuentas y Aprendizajes

### 1.1 Rendición de Cuentas

El universo de las organizaciones de la sociedad civil es amplio y diverso, sus características varían dependiendo del país y contexto, si bien pueden o no contar con formalidad jurídica, tienen libertad para actuar basado en los derechos ciudadanos. A medida que las organizaciones de la sociedad civil crecen y se desarrollan, se convierten en intermediarios entre el Estado y la población es por ello que la rendición de cuentas se vuelve más compleja.

De acuerdo con Brown y Jadananda,<sup>2</sup> la rendición de cuentas hacia las partes interesadas como beneficiarios es central para preservar la legitimidad, debido a que las organizaciones de la sociedad civil que prestan más atención al Estado que a los beneficiarios pierden legitimidad.<sup>3</sup>

La rendición de cuentas es aquella que implica una obligación de informar lo más detalladamente posible y asumir responsabilidad por una acción o un conjunto de acciones. Tomando como referencia a Brown y Moore una organización debe ser responsable ante el donante con respecto al manejo adecuado de los recursos y también lo es ante los beneficiarios de la intervención, en el caso de contar con un socio o aliado, debe rendir cuentas ante quiénes le apoyan en una determinada tarea.<sup>4</sup>

Se utilizará la definición que se considera más pertinente entre la literatura disponible, de acuerdo con la Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo (MEAL DPro),<sup>5</sup> rendición de cuentas se entiende como: *“un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (incluye participantes, donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto. Los proyectos con rendición de cuentas son más relevantes, tienen más probabilidades de recibir apoyo de los grupos de interés y, en última instancia, tendrán un mayor impacto”*.<sup>6</sup>

La rendición de cuentas no es un proceso que nace o surge de manera espontánea, tampoco se puede inventar en el camino, esta parte del sistema debe ser elaborada durante la fase de planificación de un proyecto garantizando así

---

2 María E Briceño et al, “Rendición de cuentas y el control de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social?”, *Revista Visión Gerencial* n.º.1 (2015): pp. 181-198, <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898009.pdf>.

3 *Ibid.*

4 Sara Gordon Rapoport, “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”, *Revista mexicana de sociología* vol.73, n.º.2 (2011), [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032011000200001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001).

5 Mike Culligan, Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*, <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

6 *Ibid.*, 212.

que se elaboren las herramientas correspondientes y que estos son ejecutados conforme a lo planificado. Tanto las partes interesadas como los beneficiarios deben contar con canales apropiados para poder obtener retroalimentación y, en ese mismo sentido, estos poder retroalimentar al equipo del proyecto sobre sus experiencias y necesidades.<sup>7</sup>

Conforme lo expresa Alnoor Ebrahim en los mecanismos de rendición de cuentas se puede distinguir entre herramientas y procesos. Las herramientas son instrumentos que se suelen aplicar durante cortos periodos de tiempo y se obtiene un resultado concreto, por ejemplo, informes, evaluaciones de desempeño o memorias anuales. Por otro lado, los procesos son más amplios que una herramienta, también más difíciles de medir y menos acotados en el tiempo. Un proceso puede incluir varias herramientas, por ejemplo, un proceso participativo o de autorregulación.<sup>8</sup>

Ahora bien, para efectos de una mejor comprensión acerca de cómo funciona la Rendición de Cuentas es pertinente mostrar la siguiente clasificación, este desglose tripartito se considera suficientemente adecuado para asimilar las distintas dimensiones que puede cubrir una rendición de cuentas bien gestionada, para esto se toma también como referencia metodológica la Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (Project DPro):<sup>9</sup>

- Rendición de Cuentas Descendente: En este nivel es importante rendir cuentas antes las personas beneficiadas por una intervención, tomando en cuenta su opinión respecto a si se está cumpliendo con los resultados propuestos. Para intervenciones en contextos de conflicto debe imperar el principio de “no dañar” el cuál es parte de un enfoque sensible al conflicto para las intervenciones. Este principio básicamente toma muy en cuenta el manejo de la

---

7 *Ibid.*,125.

8 Instituto de Comunicación y Desarrollo, *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil* (en el marco de Nelson Mandela-Graça Machel Innovation Awards, Montevideo 2013), 12-13, <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.

9 PM4NGOS, “Project Dpro”, 21.

información y que esta no menoscabe la integridad de quienes la facilitan ya que el uso indebido puede conllevar a impactos negativos para la intervención misma.

- Rendición de Cuentas Ascendente: Este tipo de rendición de cuentas se enfoca en demostrar que los fondos percibidos y provenientes del donante se estén utilizando de manera responsable y conforme a lo planificado. Es importante tomar en cuenta que cuando se trate de proyectos que pertenecen a un programa se establece una obligación con los niveles de programa.
- Rendición de Cuentas Horizontal: En algunas ocasiones los proyectos forman parte de una red de intervenciones que involucran a diferentes organizaciones dentro de una región geográfica. Este tipo de rendición de cuentas toma en consideración las relaciones con socios y esfuerzos de colaboración que se tiene con otras organizaciones. Es decir, crear alianzas, compartir información con otras organizaciones aliadas para poder incidir y generar un mayor impacto.

Adicionalmente, es necesario señalar que existen cuatro mecanismos centrales al momento de llevar a cabo la rendición de cuentas en una organización de acuerdo con Sara Rapoport,<sup>10</sup> los cuáles vale la pena contrastar con respecto a los cuatro niveles que se mencionan en la guía Project DPro:<sup>11</sup>

---

10 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 206.

11 PM4NGOS, “Project DPro”, 106.



**Tabla 1. Diferentes formas de promover Rendición de Cuentas**

Mecanismos de Rendición de Cuentas a nivel organizacional	
Sara Rapoport	Guía Project DPro
<b>Mecanismos de transparencia:</b> permiten un flujo de datos entre la organización y las partes interesadas por medio de presentación de informes u otros métodos como presentación de memorias anuales.	<b>Transparencia:</b> es la esencia de la rendición de cuentas, se refiere al establecimiento de sistemas y procedimientos en los que la información sobre el proyecto es accesible y está disponible para las partes interesadas. Esto puede manifestarse en informes, documentos, reuniones, mecanismos de reclamos o la participación de las partes interesadas en los procesos de gestión del proyecto.
<b>Mecanismos participativos:</b> hace que las partes interesadas se involucren en la toma de decisiones. Incluso las consultas periódicas son tomadas en cuenta.	<b>Participación de las partes interesadas:</b> es importante garantizar que las partes interesadas adecuadas participen en el momento correcto, con mecanismos establecidos para obtener sus comentarios.
<b>Mecanismos de evaluación:</b> hace posible que se tomen en cuenta actividades, rendimientos, resultados e impactos y que se propicien opiniones sobre el éxito o fracaso de los esfuerzos para concretar los objetivos. Ejemplo: monitoreo organizacional, evaluaciones internas o externas.	<b>Rendición de cuentas sobre temas transversales:</b> con esto se refiere al abordaje de temas como género, trato con poblaciones vulnerables, personas de toda clase de capacidades, los cuáles son en la actualidad temas imprescindibles en las intervenciones y deben ser incluidos sean o no requeridos por el donante.
<b>Mecanismos de reparación:</b> permite subsanar errores. Este es importante cuándo existe desequilibrio de poder entre la organización y las partes interesadas, y se coartan la capacidad de estas últimas de solicitar rendición de cuentas.	<b>Protección de datos y de información:</b> el almacenamiento seguro de datos e información también está vinculado a la rendición de cuentas. Parte del concepto de "no hacer daño" es garantizar que la intervención del proyecto no cause efectos adversos a la comunidad y a los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia con información extraída del artículo Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México por Sara Rapoport<sup>12</sup> y Guía Project DPro.<sup>13</sup>

Rendición de cuentas es un tema que suele dejarse de lado a la hora de gestionar proyectos, el cuál es un grave error, intervenciones que no incluyen rendición de cuentas suelen tener grandes vacíos en cuanto a comunicación y apropiación se refiere.

12 Rapoport, "transparencia y rendición de cuentas", 206.

13 PM4NGOS, "Project DPro", 106.

## 1.2 Aprendizajes

El aprendizaje organizacional es entendido entre los profesionales en el campo como la capacidad que tiene la organización de resolver sus contingencias, adaptarse al medio ambiente y mejorar su desempeño. Para autores como Ruas y Anotenllo *“el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado de conocimiento, que incorpora su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación”*.<sup>14</sup> Retomando como referencia metodológica la guía MEAL DPro, dentro del sistema MEAL, L significa “Learning” que traducido al español se puede entender como aprendizajes o lecciones aprendidas, es la forma en que los diferentes grupos de interés se involucren en todas las actividades y procesos respecto a una intervención, generando así un debate reflexivo respecto a lo que está funcionando o no y de qué manera esto contribuye o afecta al cumplimiento de los objetivos establecidos en un principio.

El campo ha crecido a grandes pasos y de forma acelerada, lejos de ser una moda, se trata de una corriente de pensamiento, desarrollando una gestión/adaptación del conocimiento como parte esencial, esto de acuerdo con Aramburu y García.<sup>15</sup> En general todo proceso de aprendizaje organizacional cambia la cultura promoviendo nuevos mecanismos a través del análisis de buenas prácticas, aquello que se ha hecho bien y por ende se deben 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.<sup>16</sup> Para poder adaptarse debe existir un entorno que promueva el aprendizaje intencional y diseño flexible en las intervenciones y que este colabore

---

14 Adriana Fassio, María Rutty, Carla Maroscia, *Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio*, x jornadas de Sociología de la UNLP (Ensenada: Universidad Nacional de La Plata, 2018), 1-15, [https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf](https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf).

15 Nekane Aramburu y Victor García, “La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI”, *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* n°.96 (2011), pp. 3-5.

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

en potenciar una gestión adaptativa.<sup>17</sup>

Con gestión adaptativa se hace referencia a un enfoque para abordar los desafíos del desarrollo internacional que son complejos. El punto de partida es una suposición de incertidumbre sobre lo que funcionará para abordar el desafío. Luego se caracteriza por un enfoque flexible que involucra pruebas, monitoreo, obtención de retroalimentación y, lo que es más importante, hacer correcciones de rumbo si es necesario. Una característica clave de la gestión adaptativa es que reconoce la necesidad de un cambio de sistema. Los equipos aún deben tomar una decisión informada sobre la mejor dirección en la que partir, pero deben estar abiertos a la probabilidad de tener que cambiar de ruta a lo largo del camino en respuesta a nuevos aprendizajes o desafíos.<sup>18</sup>

De acuerdo a Bond una red de la sociedad civil para el cambio global los aspectos claves de una cultura organizacional adaptativa incluyen:<sup>19</sup>

- Aceptar la incertidumbre y una cantidad adecuada de riesgo.
- Valorar y priorizar la reflexión y el aprendizaje.
- Que exista comunicación abierta.
- Facilitar la flexibilidad.

En ese sentido, la gestión adaptativa se entiende mejor como un enfoque amplio, más que como un método específico o un conjunto de herramientas. Se considera pertinente hacer una comparación entre las dos dimensiones plasmadas en la guía MEAL DPro,<sup>20</sup> por un lado, el aprendizaje a nivel proyecto y por el otro a nivel organizacional.

---

17 Culligan, Sherriff, "Guía MEAL DPro", 67.

18 Michael O'Donnell, "Adaptative Management: what it means for CSO's", Bond, (2016), [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive\\_management\\_-\\_what\\_it\\_means\\_for\\_csos\\_0.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf).

19 *Ibid*, 16.

20 Culligan, Sherriff, "Guía MEAL DPro", 13-67.

**Tabla 2. Comparación entre aprendizaje a nivel proyecto y organizacional**

Aprendizaje a nivel proyecto	Aprendizaje organizacional
<b>Incentivar el aprendizaje:</b> enmarcando todo el trabajo del proyecto como una oportunidad de aprendizaje alentando, modelando y premiando el aprendizaje.	<b>Creación de conocimiento:</b> el nuevo conocimiento se crea combinando nueva información con el conocimiento existente, o descubriendo nuevas formas de organizar dicho conocimiento.
<b>Fomentar un espíritu de curiosidad:</b> estableciendo un lugar de trabajo que respalde la formulación de preguntas, curiosidad y desafío de los supuestos bajo el espíritu de aprendizaje.	<b>Transferencia de conocimiento:</b> una organización no aprende hasta que el conocimiento se transfiere a toda la agencia. La transferencia de conocimiento puede ser de persona a persona y a través de plataformas que se utilizan para compartir información entre programas, oficinas y diferentes ubicaciones.
<b>Incorporar procesos de aprendizaje:</b> incluyendo elementos de aprendizaje concretos, como son el uso de listas de verificación que impulsan este proceso y preguntas de aprendizaje en las agendas de las reuniones.	<b>Retención de conocimiento:</b> el aprendizaje organizacional ocurre cuando el nuevo conocimiento se integra a los procesos y a las actividades, ya sea a nivel de proyecto, organización o sector.
<b>Promover una administración adaptativa:</b> analizando los datos de monitoreo y evaluación de manera rápida y frecuente, buscando activamente comprender los datos del proyecto y utilizando evidencias e información para la toma de decisiones y para los ajustes al diseño, planificación e implementación del proyecto.	
<b>Compartir información:</b> utilizando el aprendizaje del proyecto para ofrecer información con respecto a las mejores prácticas organizacionales y sectoriales.	

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la guía MEAL DPro.<sup>21</sup>

Es importante tomar en cuenta la capacidad de aprendizaje, en palabras de Prieto, *“se entiende esta como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento a través de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento con el fin de capacitar a las organizaciones y quienes la conforman para actuar intencionalmente en entornos cambiantes”*.<sup>22</sup> Más recientemente, con la llegada de internet, las

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> Garzón, Fisher, “Modelo teórico de aprendizaje”, 203.

organizaciones comparten conocimiento sectorial a través de una variedad de plataformas digitales, como son las redes sociales.<sup>23</sup>

## II. Metodología de investigación

### 2.1 Tipo de investigación

El objetivo de este estudio es analizar la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la OSC Proyecto Poder, para poder alcanzar este objetivo, previamente se debe determinar la importancia de llevar a cabo Rendición de Cuentas y Aprendizajes en intervenciones de desarrollo y también conocer los mecanismos existentes de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la OSC Proyecto Poder. Este estudio consiste en una investigación de tipo cualitativa, se utiliza un método inductivo, es decir que se analiza un caso particular, identificando una solo entidad y en un momento puntual en tiempo, es importante destacar que el alcance de este estudio es de tipo descriptivo. Para llevar a cabo esta investigación se toma como base los procesos organizacionales que desarrolla la OSC Proyecto Poder y se nutre tomando como referencia una intervención insignia, el “Proyecto Fiscal Year 2021” (FY2021), el cual se realiza en el marco del “Programa Regional de Juventudes de Plan Internacional”. Es importante destacar que como marco de referencia metodológico se han utilizado las Guías para gestión de proyectos para profesionales del desarrollo MEAL DPro<sup>24</sup> y Project DPro<sup>25</sup> como esfuerzo por ordenar algunas categorías y variables. Todo el proceso de codificación es abierto, es decir que las categorías y códigos cambian conforme el desarrollo del análisis.<sup>26</sup> Estas categorías conforman el apartado de los resultados y discusión.

---

23 Culligan, Sherriff, “Guía MEAL DPro”, 67-69.

24 Culligan, Sherriff, “Guía MEAL DPro”, 13-67.

25 PM4NGOS, “Project Dpro”, 1-234

26 Penalva et al, *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*, textos,

## 2.2 Descripción de la Organización de Sociedad Civil estudiada “Proyecto Poder”

Proyecto Poder es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) conformada por jóvenes universitarias que nace en diciembre de 2017, en un contexto que identifican como apático y de poca participación juvenil en la discusión e incidencia política, si bien actualmente está conformada solo por mujeres, no es un requisito serlo para formar parte de la organización. Desde 2019 han intensificado su quehacer, esto, tras procesos de reflexión colectivos, participación en iniciativas sociales e incorporarse a redes de organizaciones, es decir que han crecido y desarrollado sus capacidades. Sus miembros pertenecen al grupo etario entre los 19 y 26 años, poseen un pensamiento común el cual está enfocado en crear espacios adecuados para que los jóvenes tengan la oportunidad de conocer, pronunciarse, debatir y construir soluciones colectivas.

A grandes rasgos su misión está enfocada en ser una organización de corte progresista que busca incentivar a los jóvenes líderes y lideresas en el desarrollo social y político del país, se concentran en dos ejes fundamentales: política juvenil y derechos humanos. Por otra parte, cuentan con una visión la cual pretende liderar el impulso de la cultura política juvenil, poder conectar con otros y otras jóvenes para generar de manera activa proyectos de impacto social, y con ello fomentar la incidencia política y los derechos humanos en las comunidades.<sup>27</sup>

De acuerdo a información vertida en su misma página web su trabajo se centra en 4 ejes principales<sup>28</sup> los cuales son:

- ✓ Género: trabaja con la diversidad de género, así como los feminismos diversos. Por esa razón se enfoca en generar información y

---

(Ecuador: Universidad de Cuenca, 2015), 72-78.

27 Proyecto Poder, Somos Proyecto Poder: “quienes somos”, acceso el 18 de agosto de 2021, <https://proyectopoder.org/home/>.

28 Proyecto Poder: “ejes de trabajo”, Proyecto Poder, acceso el 18 de agosto de 2021, <https://proyectopoder.org/home/>.

debate sobre estos temas, posicionándose a favor de la población LGBTIQ+, también promueve la lucha para que las mujeres gocen del cumplimiento de sus derechos sexuales y reproductivos, en una sociedad donde destacan se normaliza todo tipo de violencia contra las mujeres.

- ✓ Participación política juvenil: busca que personas jóvenes progresistas tengan un espacio de socialización, es por ello que facilitan espacios para la expresión, crítica, opinión e información. También se pronuncia antes los sucesos que acontecen en la realidad nacional.
- ✓ Derechos humanos: considera fundamental que se garantice la protección de todas las personas por igual, también que en el Estado haya laicidad y se respete la integridad humana, que no exista cabida a la represión militar. Es por ello que se posiciona en temas como: derecho a migrar, derechos de las personas privadas de libertad, derecho a una educación digna e integral, derecho a la libertad de expresión, derecho a la libre circulación, derecho a la salud y el derecho a la diversidad individual.
- ✓ Medio ambiente: rechaza el sistema económico actual, donde los intereses de la gran empresa son los que deciden el uso y futuro de los recursos naturales, en detrimento de las personas más vulnerables. Se posiciona en contra de este sistema a razón de las consecuencias que conlleva, buscando visibilizarlas, creando consciencia sobre los daños en los territorios e insostenibilidad que representa.

A pesar de tener relativamente poco tiempo en el mundo de las organizaciones, en cada uno de los ejes de acción han llevado a cabo diferentes intervenciones que han beneficiado a poblaciones metas y también se describen

sus acciones en los últimos años, en el siguiente cuadro se muestra algunos ejemplos.

**Tabla 3. Intervenciones realizadas por Proyecto Poder según sus ejes de acción**

INTERVENCIONES Y ACCIONES			
Derechos humanos	Género	Medio Ambiente	Participación política juvenil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de respuesta humanitaria, caso desalojo de la comunidad El Espino, comunidades afectadas por la tormenta Amanda.</li> <li>- Taller en relación a derechos humanos.</li> <li>- Pronunciamiento referente a derechos de la comunidad LGBTQ+.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foros en relación a violencia de género.</li> <li>- Foro y pronunciamiento referente a derechos sexuales y reproductivos.</li> <li>- Campaña informativa sobre mecanismos de denuncia.</li> <li>- Guía de actuación en casos de violencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y pronunciamiento para exigir la ratificación del Acuerdo de Escazú.</li> <li>- Campaña degradación ambiental y su relación con la pandemia por el COVID-19 y acciones para la protección del medioambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraloría a instituciones gubernamentales (tres órganos del Estado) y funcionarios.</li> <li>- Comunicados y posicionamiento en relación a temas de interés nacional.</li> <li>- Post informativos en redes sociales.</li> <li>- Concursos Democracia y Juventudes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la OSC Proyecto Poder del "Informe Proyecto Poder".<sup>29</sup>

### 2.3 Población y Muestra

En algún momento al dar inicio el estudio o bien después, se define la muestra tentativa sujeta a la evolución del proceso inductivo, como explican Flick,<sup>30</sup> el muestreo cualitativo es propositivo. En las investigaciones cualitativas se seleccionan que casos interesan desde un inicio y donde se puede recopilar esa información, a este respecto Proyecto Poder es el sujeto de estudio. De

<sup>29</sup> Proyecto Poder, Informe Proyecto Poder, documento interno de la organización, Edición en PDF.

<sup>30</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista, *Metodología de la investigación*, 6ª edición por McGRAW-HILL (México DF: Delegación Álvaro Obregón, 2014), pág. 382-392, <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.



acuerdo a Baptista “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”<sup>31</sup> y para este estudio, la población se conforma por quince integrantes de la Organización de la Sociedad Civil Proyecto Poder, de las cuales se extrae la muestra. Con base a lo expresado por el mismo Baptista<sup>32</sup> la muestra se entiende como el subgrupo de la población que cumpliendo ciertas condiciones le permite medir al investigador el fenómeno de manera confiable. Para este caso se determina una muestra homogénea en la cual, los sujetos deben contar con al menos un año de pertenecer a la organización, estar activa en sus funciones, ser mayor de edad y tener un grado académico no menor a bachillerato. Al aplicar estos criterios a la muestra homogénea se selecciona a siete participantes.

## **2.4 Instrumentos de medición**

Debido a la naturaleza del estudio de caso, se aplicaron dos métodos primarios, la entrevista semiestructurada y el grupo focal, se han diseñado para cada método las herramientas correspondientes. Se realizaron dos entrevistas y un grupo focal con la participación de los respectivos miembros del equipo que conforman a la OSC Proyecto Poder que fueron seleccionados en la muestra.

- **Entrevista semiestructurada:** la selección de la muestra de personas pertenecientes a la OSC Proyecto Poder se determinó con criterios establecidos de la muestra heterogénea. Entre esos criterios se menciona que cuenten con al menos un año de formar parte en la organización, permanecer activa con respecto a sus funciones, ser mayor de edad y ser al menos bachiller, también cabe destacar que las personas seleccionadas en este instrumento tienen a su cargo o están relacionadas de una forma más directa con la rendición de

---

31 *Ibíd.*

32 *Ibíd.*

cuentas y aprendizajes en la organización.

- **Grupo focal:** El grupo focal de discusión con participantes pertenecientes a la organización promueve el intercambio y debate para obtener la percepción que el grupo posee sobre algunos términos, prácticas y mecanismos. De esta manera se ha logrado conocer las expectativas sobre la rendición de cuentas y aprendizajes en la organización y sus intervenciones. Este proceso se llevó a cabo mediante una interacción dinámica y participativa procurado la mayor captación de datos y prevención de sesgos.

Cabe destacar que tanto los debates e intercambios llevados a cabo durante las entrevistas y los grupos focales fueron grabados con el consentimiento de los participantes y su uso está restringido únicamente para fines académicos

### III. Resultados y discusión

Es importante mencionar que previo a las entrevistas y grupo focal se llevó a cabo una introducción sobre los términos a utilizar, de esta manera las preguntas fueron comprendidas por todos los participantes. Se consideró pertinente crear listas de categorías para sistematizar de una manera más precisa la información referente a rendición de cuentas y aprendizajes, esta codificación se dio de manera abierta, es decir fue cambiando conforme el avance del análisis. Paralelo a las categorías se codifican los hallazgos más representativos de los procesos de rendición de cuentas y aprendizajes respecto a la OSC Proyecto Poder (ver tabla 4 y 5) mediante el análisis de la teoría previamente recopilada, las transcripciones de las entrevistas y grupo focal.

### 3.1 Rendición de Cuentas

Tras el análisis de la teoría previamente recopilada, la lectura de las transcripciones de entrevistas realizadas a la persona encargada de rendición de cuentas y encargada de aprendizajes, así como del grupo focal, resultaron cinco categorías básicas y sus respectivos códigos.

**Tabla 4. Categorías y códigos de Rendición de Cuentas**

Categorías de análisis	Códigos
<b>Rendición de Cuentas organizacional e intervenciones</b>	Planificación Retroalimentación Transparencia Está en auge Mayor impacto Asiduidad Comunicación abierta Genera un aporte Aumenta la credibilidad Nivel administrativo
<b>Rendición de Cuentas tridimensional</b>	Acorde al formato del donante Mayor confianza Con todos los interesados Participativo Beneficiarios Coordinación Organizaciones socias No hacer daño Página web
<b>Temas transversales en Rendición de Cuentas</b>	No binaria Fuera del país Tema virtual
<b>Aplicación de herramientas y procesos</b>	Meramente contable Creación de documentos Plataformas digitales Comunicación accesible Medios digitales
<b>Obstáculos al llevar a cabo Rendición de Cuentas</b>	Insuficiente recurso financieros Insuficiente recurso humano

Fuente: Elaboración propia mediante poscodificación abierta.

Mediante esta categorización y codificación, fue posible detectar parte de la cultura organizacional de Proyecto Poder referente a rendición de cuentas y los mecanismos existentes que utilizan. A continuación, se hace una exposición de datos mediante las categorías creadas previamente, complementado con citas e interpretaciones obtenidas de los participantes.

### 3.2 Discusión

**Rendición de Cuentas organizacional e intervenciones:** En general las personas que han sido participes de las entrevistas y grupo focal entienden en un sentido amplio que la rendición de cuentas comienza con la transparencia, pero también reconocen que es necesario un alto nivel de comunicación. Existe consciencia que la rendición de cuentas en la actualidad tiene una alta demanda por parte de los donantes ya que el flujo constante de información conlleva a un mayor impacto en las intervenciones. Como ya lo expresa la guía MEAL DPro, *“los proyectos con rendición de cuentas son más relevantes, tienen más probabilidades de recibir apoyo de los grupos de interés y, en última instancia, tendrán un mayor impacto”*.<sup>33</sup> En ese sentido la encargada de rendición de cuentas en la organización manifiesta durante la entrevista:

*“Creo que en primer lugar ha habido como un auge en este tipo de proyectos que tiene que ver con el sector humanitario y de desarrollo y así como en sus momentos lo más científico, lo más ortodoxo ha tenido una rendición de cuentas a la par, creo que ahora con el tiempo también estos temas como más humanitarios y visiones de desarrollo más complejas es que están teniendo más importancia la rendición de cuentas, sobre todo porque viene de la mano la exigencia por la transparencia, y creo que la rendición de cuentas y la exigencia va de la mano”*.

Un aspecto importante que destacar es que existe una generalizada percepción acerca de qué es rendición de cuentas y que esta no va encaminada únicamente al factor financiero. Entre los aportes más significativos en el grupo

---

<sup>33</sup> Culligan, Sherriff, “Guía MEAL DPro”, 12.

focal se menciona que la transparencia y honestidad son claves, así como los procesos participativos donde se tomen en cuenta todas las partes interesadas y no solo el equipo técnico. Como ya lo menciona Sara Rapoport *“los mecanismos participativos hace que las partes interesadas se involucren en las tomas de decisiones”*.<sup>34</sup>

Por otro lado, cuando se lleva a cabo recaudación de fondos, se reciben donaciones o se llevan a cabo actividades con organizaciones socias, generalmente se comparte la información mediante sus redes sociales e inclusive se crea un acceso drive de lectura libre para hacer accesible la información. En ese mismo orden de ideas, se da una generalizada coincidencia en que la rendición de cuentas aumenta la confianza con el donante ya que existe una voluntad del equipo por ser transparentes con los recursos, con el fin de cumplir los objetivos y resultados establecidos, en palabras de una de las participantes del grupo focal: *“no solo ejecutando el dinero sino realmente generando un aporte a la sociedad”*, lo cual fortalece la credibilidad y legitimidad de la Organización de acuerdo con Brown y Jadananda.<sup>35</sup>

**Rendición de Cuentas Tridimensional:** Una rendición de cuentas bien gestionada con base a lo expresado en la guía Project DPro cubre tres dimensiones. En primer lugar, la rendición de cuentas ascendente, aquella que se enfoca en demostrar que los fondos percibidos del donante se están utilizando de manera responsable.<sup>36</sup> Lo más sólido que Proyecto Poder realiza con respecto al donante tiene a su base el Proyecto FY2021, donde se rinde cuentas cada tres a cuatro meses conforme al formato provisto, se lleva a cabo durante la ejecución y cierre. La mayoría coincide en que llevar a cabo rendición de cuentas ante el donante genera mayor confianza y aumenta la credibilidad.

Una segunda dimensión es la rendición de cuentas descendente, en este nivel es importante rendir cuentas ante las personas beneficiadas por una

---

34 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 206.

35 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 200-213.

36 PM4NGOS, “Project Dpro”, 21.

intervención, tomando en cuenta el principio de no dañar.<sup>37</sup> Proyecto Poder ha llevado a cabo intervenciones donde recibió donaciones para personas afectadas por la Tormenta Tropical Amanda, en este caso, se compartió la información con todas las personas que estuvieron interesadas en su momento y se subió un archivo a su página web para mejor accesibilidad.

Un aspecto importante a rescatar en esta dimensión es que se identifica que el equipo conoce y aplica el principio de no dañar, lo reconocen como un principio fundamental a la hora de rendir cuentas, que ninguna acción llevada a cabo con la información recopilada repercuta de manera negativa en la integridad de una persona, siempre solicitando el consentimiento informado.

La tercera dimensión es la horizontal, toma en cuenta las relaciones con socios y colaboraciones que se tienen con otras organizaciones.<sup>38</sup> En este sentido, Proyecto Poder cuando realiza actividades en coordinación o alianzas manifiesta ser transparente y facilita la información a través de la página web. Un hallazgo importante es que se identifican las tres dimensiones de rendición de cuentas en las actividades y procesos realizados por Proyecto Poder.

**Temas transversales en Rendición de Cuentas:** De hecho, dos de los cuatro ejes fundamentales que trabaja Proyecto Poder es género y derechos humanos, es importante destacar su loable labor en estos temas (ver tabla 3). No solo se trabaja a nivel de intervención sino a nivel organizacional, se trabaja el autocuido feminista para fortalecer las capacidades internas. Como expresa la encargada de rendición de cuentas: *“Debido a la pandemia COVID-19 nos tuvimos que lanzar mucho al tema virtual, de redes sociales y eso. Entonces, si se lleva un registro de actividades virtuales y cuantas mujeres, hombres, personas que se identifican como no binarias estaban dentro de nuestras actividades, así como personas que estaban fuera del área central del país”*. En este sentido, se resalta cómo Proyecto Poder identifica a la población beneficiaria, reconociendo e incluyendo a las personas no binarias, realizando una rendición de cuentas transversal respecto a quienes

---

37 *Ibid.*

38 *Ibid.*

participan en sus actividades. Como ya lo menciona la guía Project DPro “la rendición de cuentas transversal aborda temas de género, poblaciones vulnerables, personas de toda clase de capacidades, temas imprescindibles y que deben ser incluidos sean o no requeridos por el donante”.<sup>39</sup> En efecto, muchas de estas áreas pertenecen a los ejes principales en que se desenvuelve Proyecto Poder.

**Aplicación de herramientas y procesos:** En relación con las herramientas utilizadas para llevar a cabo la rendición de cuentas se identifica la creación de informes durante la implementación de intervenciones que son facilitados en su mayoría en la web de la organización, esta es una muestra de cómo las intervenciones pueden apoyarse del componente de transparencia, facilitando la información a las partes interesadas. Respecto a los hallazgos, se identifican tres herramientas que Proyecto Poder utiliza para llevar a cabo la rendición de cuentas, específicamente en el proyecto FY2021, en primer lugar, un plan de acción donde se reflejan cada mes los desembolsos y las liquidaciones, desglosado por actividades. Además, se lleva de la mano un control de cheques, con el fin que las partes interesadas puedan constatar a través de recibos y facturas lo que se hace con el dinero, es importante destacar que han recibido una capacitación de cómo gestionar este aspecto financiero. También, se lleva un Excel provisto por el donante para una consolidación de los procesos anteriores. Todas estas herramientas son recopiladas y entregadas cada 3 a 4 meses según requerimiento del donante para el caso del proyecto FY2021. Así lo afirma la encargada de rendición de cuentas de Proyecto Poder “Entonces en conjunto se lleva este Excel que te menciono, el control de documentos, control de cheques y plan de acción. Documentos que se tiene que llevar al día”.

**Obstáculos al llevar a cabo la rendición de cuentas:** una de las barreras para aplicar mecanismos de manera formal es la ausencia de una planificación de rendición de cuentas. Por ejemplo, a nivel interno la organización se ve afectada debido a la escasez de fondos, estos no son suficientes para que las personas

---

39 PM4NGOS, “Project DPro”, 106.

trabajen de manera fija y enfocadas de lleno en la organización. Y así lo expresa la encargada de rendición de cuentas: *“Los fondos que se captan no son suficientes para que las personas capturen un salario para estar fijos enfocados en PP. También la formación interna sobre rendición de cuentas, las personas de la organización no están de lleno en la organización, sino que lo llevan a la par de sus estudios”*. Se infiere que las herramientas no se aplican de manera general a todas las intervenciones y actividades, pues no cuentan con suficiente recurso humano como financieros.

### 3.3 Aprendizajes

Respecto al aprendizaje, se crean cuatro categorías, éstas han sido construidas mediante codificación abierta, recopilada a partir de tres instrumentos, una entrevista con la persona encargada de aprendizajes, otra entrevista semi estructurada con la encargada de rendición de cuentas y el grupo focal con el equipo técnico. Las categorías a continuación descritas representan un esfuerzo por contener los criterios lógico-teóricos que se relacionan con los objetivos de la investigación.<sup>40</sup>

**Tabla 5. Categorías y códigos de Aprendizajes**

Categorías de análisis	Códigos
<b>Aprendizaje organizacional e intervenciones</b>	No planificación Aprender haciendo Responsabilidades Aprenden durante la ejecución No aplican procesos formales
<b>Gestión adaptativa</b>	Flexibilidad Comunicación abierta Mayor impacto Hacer correcciones de rumbo

<sup>40</sup> Penalva, La investigación cualitativa, 72.



Categorías de análisis	Códigos
<b>Aplicación de herramientas y procesos</b>	Ayudas memorias Evaluaciones Índice de Capacidades Organizacionales (ICO) Compartir el conocimiento Memorias de reuniones Buenas prácticas Transparentes Ciberseguridad Horizontalidad Retención de conocimiento Herramientas digitales No sistematización Fortalecimiento sobre seguridad digital Comunicación asertiva
<b>Obstáculos al llevar a cabo Aprendizajes</b>	No hay un plan Falta de recursos Desprofesionalización

Fuente: elaboración propia mediante poscodificación abierta.

Mediante esta categorización y codificación fue posible detectar parte de la cultura organizacional de Proyecto Poder referente a aprendizajes y los mecanismos existentes, así como el uso que se les está dando actualmente. A continuación, se hace una exposición de datos mediante las categorías creadas previamente.

### 3.3.1 Discusión

Aprendizaje organizacional e intervenciones: El aprendizaje representa una parte fundamental de la cultura organizacional, como ya lo mencionan Ruas y Anonello *“el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado de conocimiento, que incorpora su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación”*.<sup>41</sup> La mayoría de los entrevistados tienen una noción acerca de que significa aprendizajes y son capaces de definirlo en sus propias palabras. Se puede identificar que si bien existen herramientas mediante las cuáles se lleva a cabo recopilación de experiencias, no cuentan con instrumentos formales, como

41 Fassio, Ruty, Maroscia, *“Aprendizaje organizacional”*, 1-15.

una planificación inicial o una matriz de aprendizajes que ayude a gestionar el conocimiento, pues en palabras de la persona encargada de los aprendizajes *“la mejor forma de compartir conocimiento es haciéndolo, honestamente. Como te digo a nosotras nos parece un montón lo de aprender haciendo o la dinámica de educación popular”*.

A nivel de intervención se destaca el proyecto FY2021 donde el personal designado es rotativo, por lo cual antes de cada rotación se comenta la dinámica a seguir y las lecciones aprendidas a las nuevas designadas, pero éstas son transmitidas de manera verbal pues no se sistematizan de manera física.

**Gestión adaptativa:** se identifica que Proyecto Poder cuenta con un enfoque flexible ante escenarios imprevisto, como ejemplo se destaca que la organización sufre recurrentes ataques cibernéticos debido al ciberactivismo que les caracteriza, en ese sentido readaptaron actividades de forma que se llevara a cabo una mejora en la seguridad digital. En un principio existió incertidumbre en relación a si las medidas funcionarían, pero se tomó el riesgo razonable y se hizo un cambio en el sistema. Como ya lo menciona Michael O'Donnell, los aspectos claves de una cultura organizacional adaptativa incluyen:<sup>42</sup>

- Aceptar la incertidumbre y una cantidad adecuada de riesgo
- Valorar y priorizar la reflexión y el aprendizaje
- Que exista comunicación abierta
- Facilitar la flexibilidad

Partiendo de los hallazgos obtenidos, el menor de los problemas dentro de Proyecto Poder es ser flexibles y adaptarse a contextos cambiantes, cuentan con procesos participativos y con canales de comunicación bien articulados. Lo que permite la retroalimentación y aprender durante la ejecución para generar los cambios que sean necesarios.

---

42 O'Donnell, "Adaptative Management", 16.

**Aplicación de herramientas y procesos:** a pesar de no existir una planificación de aprendizajes o una matriz de aprendizajes, se han identificado ciertas herramientas que se utilizan en Proyecto Poder, por ejemplo:

- Minutas de reuniones: son un esfuerzo que se llevan a cabo en el cual se plasman los puntos más importantes que se conversan y lo que se debe mejorar; si bien no se planifican, estas ayudas memorias son de mucha utilidad.
- Evaluación externa denominada Índice de Capacidad Organizacional (ICO): a partir de este se está creando un plan de fortalecimiento institucional con el fin de subsanar los aspectos señalados respecto al proyecto FY2021, la idea es implementar estos aprendizajes en el próximo año fiscal.
- Medios digitales: cuando se llevan a cabo actividades como procesos de formación, se proporciona una evaluación a los participantes, con el objetivo de conocer los aspectos a mejorar y tomarlo en cuenta para la próxima intervención, esto mediante herramientas como Google Forms, por ejemplo.
- Reuniones: estas surgen ante la necesidad y no de manera intencional, se conversa sobre un tema específico que deba mejorarse o en el cual se está fallando, lastimosamente no siempre se crean las minutas de reunión.
- A través de redes o alianzas: se comparte información con organizaciones socias, en pro de un mismo objetivo.

Se evidencian los esfuerzos de Proyecto Poder por implementar herramientas que contribuyan a la asimilación y difusión del conocimiento, sin embargo, carecen del aspecto intencional. Se identifica que si bien existen herramientas para recopilar experiencias no todas se sistematizan de manera formal. En ese mismo orden de ideas, se aprecia que existe un alto nivel en

cuanto al uso de tecnologías como medio para la recolección de experiencias.

Un hallazgo importante, es que a partir de la implementación de estas herramientas se ha fortalecido la organización, consolidando incluso algunas buenas prácticas. Por ejemplo, para el caso específico del proyecto FY2021 se fortalece la ciberseguridad debido a recurrentes ataques cibernéticos. Otra buena práctica que vale la pena rescatar, es el fortalecimiento de la comunicación asertiva, una de las observaciones plasmadas en el ICO.

**Obstáculos al llevar a cabo aprendizajes:** se identifica una falta de planificación del aprendizaje, lo cual dificulta establecer mecanismos formales. En este sentido, no se promueve el aprendizaje de manera intencional. Respecto a los hallazgos, se identifica más como un problema administrativo, debido a que no se cuenta con recursos suficientes tanto financieros y por ende humanos para poder dedicarse completamente a Proyecto Poder. Los fondos no son suficientes para que los integrantes capturen un salario. Citando a la encargada de aprendizajes: *“Una reflexión que hacíamos entre varias organizaciones en un espacio, es que cada vez más, los donantes no quieren que se tomen en consideración los gastos administrativos, como si robots hicieran la programación, planificación, evaluación, pero somos humanas y necesitamos dinero para comer”*. Se percibe un desaliento en los entrevistados debido a la desprofesionalización. Se infiere la intención de fortalecer los mecanismos organizacionales respecto al aprendizaje, reconociendo que se necesita un cambio de sistema, pero les limita los recursos de los que dispone Proyecto Poder.

## Conclusiones

Partiendo de los hallazgos de este estudio, se concluye que, Proyecto Poder cuenta con una cultura organizacional en la que se aplican procesos de rendición de cuentas y aprendizajes, sin embargo, estos no son planificados de manera intencional, sino que surgen a raíz de la necesidad que el contexto demande. Por otra parte, es pertinente resaltar que Proyecto Poder es una Organización de la Sociedad Civil que apenas cuenta con 5 años de haberse constituido, lo cual es relativamente poco tiempo.

A pesar de lo anterior el estudio refleja la buena voluntad de la organización por llevar a cabo actividades en las que prevalezca la transparencia y una comunicación abierta y fluida, con el fin de generar mayor impacto en sus intervenciones, incrementando así la credibilidad de la organización. De igual forma, cuentan con un enfoque adaptativo, el cual está determinado por su increíble flexibilidad al momento de llevar a cabo sus intervenciones.

Como lo plantea Brown y Moore una organización debe ser responsable ante el donante con respecto al manejo adecuado de los recursos y también lo es ante los beneficiarios de la intervención, en el caso de contar con un socio o aliado en la intervención, debe rendir cuentas ante quiénes le apoyan en una determinada tarea.<sup>43</sup> En este sentido, se identifica en este estudio que Proyecto Poder rinde cuentas de manera ascendente con el donante, descendente con los beneficiarios y horizontal con las organizaciones sociales con las que colabora. Para ello utiliza diferentes herramientas, desde informes provistos directamente por el donante hasta medios digitales, que son utilizados en su mayoría para rendir cuentas con los beneficiarios y organizaciones socias.

Por otro lado, como bien expone Prieto referente al aprendizaje organizacional, *“se entiende esta como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento a través de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de*

---

43 Rapoport, “transparencia y rendición de cuentas”, 206.

*conocimiento con el fin de capacitar a las organizaciones y quienes la conforman para actuar intencionalmente en entornos cambiantes”.*<sup>44</sup> En este sentido, se ha logrado identificar qué Proyecto Poder no cuenta con mecanismos formales internos para gestionar adecuadamente el aprendizaje, sin embargo, aplica ciertas herramientas a nivel de intervenciones que van surgiendo como una necesidad, más no como un proceso intencional.

El ICO representa una de las evaluaciones más importantes para Proyecto Poder, ya que a raíz de este se han adoptado algunas lecciones aprendidas, sin embargo, este es un esfuerzo por parte del donante para hacer ver los aspectos a mejorar de la Organización respecto al Proyecto FY2021. Además, se determinó que el mayor obstáculo que presenta Proyecto Poder al momento de planificar los procesos de rendición de cuentas y aprendizajes y en consecuencia establecer mecanismos formales para su implementación, está determinado por la falta de recursos, tanto financieros como humanos.

En síntesis, Proyecto Poder se encuentra a mitad del camino, si bien se han dado los primeros pasos, aún falta un largo camino por recorrer. Los procesos de rendición de cuentas y aprendizajes deben ser planificado y por tanto promovidos de manera intencional. Actualmente existen abundantes guías, como las dos utilizadas de manera metodológica en este estudio, ambas son un claro ejemplo de marcos y herramientas destinadas a organizaciones con el fin de proporcionar acceso a estándares profesional, generando así mejores resultados para las partes beneficiarias e interesados, alcanzando un mayor impacto.<sup>45</sup> Cabe resaltar que MEAL debe ser visto como un todo articulado en el cual deben estar presente sus cuatro fases, sin embargo para efectos de este artículo únicamente se han tomado en consideración las últimas dos fases, rendición de cuentas y aprendizajes.

---

44 Garzón, Fisher, “Modelo teórico de aprendizaje”, 209-210.

45 PM4NGOS, “Project Dpro”, 13.

Se reconoce el papel de suma importancia que poseen la rendición de cuentas y aprendizajes tanto a nivel organizacional como en las intervenciones. Se identifica la necesidad que tiene Proyecto Poder de fortalecer ambos procesos incorporando mecanismos formales, para fomentar así una cultura con mayor apropiación. Las Organizaciones de la Sociedad Civil que aún no han tomado en consideración estos procesos, deben adaptar su cultura organizacional e incorporarlos debido a que actualmente son indispensables en el sector humanitario y de desarrollo.

## Bibliografía

- » Aramburu, Nekane y García, Victor. "La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI". *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* n.º.96, 2011.
- » Briceño, María E., Ana M. Maraboli, Yuraima Linares, Marilys Cote y Mary Carrero. "Rendición de cuentas y el control de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social?". *Revista Visión Gerencial* n.º.1, 2015. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898009.pdf>.
- » Culligan, Mike y Sherriff, Leslie. GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- » Fassio, Adriana, María Rutty y Carla Maroscia. *Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio*. Enseñada: Universidad Nacional de La Plata, 2018. [https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf](https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf).
- » Fisher, Andre y Garzón, Manuel. "Modelo teórico de aprendizaje organizacional". *Revista Pensamiento & Gestión* n.º.24, 2008. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008#nota13](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008#nota13).
- » Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. Las referencias a páginas corresponden a la 6ª edición por McGRAW-HILL. México DF, 2014. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- » Instituto de Comunicación y Desarrollo. *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil*. Montevideo, 2013. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.
- » O'Donnell, Michael. "Adaptative Management: what it means for CSO's". *Bond*, 2016. [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive\\_management\\_-\\_what\\_it\\_means\\_for\\_csos\\_0.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf).
- » Penalva, Clemente, Antonio Alaminos, Francisco Francés y Óscar Santacreu. *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: Universidad de Cuenca, 2015.
- » PLAN INTERNATIONAL. Compromiso con el liderazgo de las juventudes en tiempos desafiantes. Consultado el 24 de agosto de 2021. <https://plan-international.org/es/latin-america/compromiso-con-juventudes>.
- » PM4NGOS. Project DPro: Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo. Las referencias a páginas corresponden a la 2ª edición, marzo 2020.
- » Proyecto Poder. *Informe Proyecto Poder*. Documento interno de la organización. Edición en PDF.
- » Proyecto Poder. Plan de acción. Documento interno de la organización. Edición en Excel
- » Rapoport, Sara Gordon. "Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México". *Revista mexicana de sociología* vol.73, n.º.2, 2011. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032011000200001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001).
- » Proyecto Poder. Somos Proyecto Poder: "quienes somos". Consultado el 18 de agosto de 2021. <https://proyectopoder.org/home/>.
- » Zamora, María. "El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil". *Revista Extremeña de Ciencias Sociales ALMENARA* n.º.10, 2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>.



# La incidencia e impacto de los emprendimientos sociales dentro de El Salvador

*Kaleff Aarón Melara Hernández*

## LA INCIDENCIA E IMPACTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DENTRO DE EL SALVADOR

*Kaleff Aarón Melara Hernández*

### RESUMEN

El presente artículo permite describir el impacto cada vez más grande que tiene el llamado “cuarto sector” dentro de la sociedad salvadoreña. El emprendimiento social surge a partir de las falencias que ostentan los sectores tradicionales como el privado, cuyo fin principal es el ánimo de lucro, dejando a un lado la resolución de problemáticas sociales, y el sector sin fines de lucro que, a pesar de contribuir al desarrollo de objetivos sociales, medioambientales y benéficos, muchas veces carece de un sentido de sostenibilidad a mediano y largo plazo. Los emprendimientos sociales buscan tomar lo mejor de ambos sectores, por un lado, buscan lograr un impacto benéfico a la sociedad como lo hacen las organizaciones de la sociedad civil y fundaciones, y por otro lado toman el modelo de negocio y estructura de muchas empresas exitosas para asegurar la autogestión sin depender del financiamiento de terceros. En el presente trabajo se identificarán cuáles son los incentivos o impedimentos que presentan las políticas nacionales para la conformación de nuevas iniciativas de emprendimiento social, para tal fin, se tomara como base la Política Nacional de Emprendimiento promulgada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa en 2014. Por la falta de bibliografía de este tema a nivel nacional, se ha optado por realizar un sondeo exploratorio, analizando los ámbitos públicos, privado / no gubernamental y directamente la opinión de emprendedores sociales. El presente artículo se basa en la primicia que el emprendimiento social representa una alternativa viable y sostenible para luchar contra el asistencialismo que muchas veces conlleva la ejecución de proyectos de impacto social tradicionales.

**PALABRAS CLAVES:** sostenibilidad - emprendimiento - asistencialismo - modelo de negocio.

## THE INCIDENCE AND IMPACT OF SOCIAL ENTERPRISES WITHIN EL SALVADOR

*Kaleff Aarón Melara Hernández*

### ABSTRACT

This article allows us to describe the growing impact that the so-called “fourth sector” has within Salvadoran society. Social entrepreneurship arises from the shortcomings of traditional sectors such as the private sector, whose main purpose is profit, leaving aside the resolution of social problems, and the non-profit sector, which despite contributing to the development of social, environmental and charitable objectives, often lacks a sense of sustainability in the medium and long term. Social enterprises seek to take the best of both sectors, on the one hand, they seek to achieve a beneficial impact on society as do civil society organizations and foundations, and on the other hand they take the business model and structure of many successful companies to ensure self-management without depending on third-party financing. In the present work, the incentives or impediments presented by national policies for the formation of new social entrepreneurship initiatives will be identified, for this purpose, the National Entrepreneurship Policy promulgated by the “Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa” in 2014. Due to the lack of bibliography on this topic at the national level, an exploratory study has been chosen to analyze the public, private / non-governmental spheres and directly the opinion of social entrepreneurs. This article is based on the premise that social entrepreneurship represents a viable and sustainable alternative to fight against handouts that often entails the execution of traditional social impact projects.

**KEYWORDS:** sustainability - entrepreneurship - assistance - business model.

# La incidencia e impacto de los emprendimientos sociales dentro de El Salvador

*Kaleff Aarón Melara Hernández<sup>1</sup>*

## Introducción

El mundo moderno se encuentra en constante deterioro a cada minuto, el modelo económico desembocado que asimilaron los gobernantes de cada país a partir de la revolución industrial ha generado que cada vez más el planeta tenga que soportar y satisfacer las necesidades de una sociedad consumista, que paradójicamente entre más produce, fomenta al mismo tiempo la brecha de desigualdad entre ricos y pobres a nivel mundial.

Según un informe del Banco Mundial publicado en 2018, se afirma que los países de ingreso alto, si bien representan el 16 % de la población mundial, generan más de un tercio (34 %) de los desechos del mundo, mucho de esto influenciado por su modelo consumista de comercio y producción. Este mismo estudio estimó que los desechos a nivel mundial crecerán un 70 % para 2050, a menos que se adopten medidas urgentes.<sup>2</sup>

Este modelo de desarrollo desorientado y unilateral tarde o temprano desembocaría en una insostenibilidad de la vida humana tal y como la conocemos. Es por esta razón que a partir de mediados del siglo pasado

---

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

2 Informe del Banco Mundial: Los desechos a nivel mundial crecerán un 70 % para 2050, a menos que se adopten medidas urgentes, Septiembre 20, 2018 <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report>

empiezan a surgir sobre la mesa un nuevo debate sobre lo que en verdad representa un desarrollo sostenible. Es bajo este contexto que se generan nuevos modelos cooperativos que buscan incorporar en sus planes de acción, ejes transversales que promuevan el cuidado medioambiental y el bienestar social en general. Uno de estos modelos es el emprendimiento social, que se preocupa tanto por la sostenibilidad del negocio a corto plazo, como por la conservación del planeta a largo plazo.

El presente artículo tiene como objetivo preliminar dar una conceptualización de los términos desarrollo sostenible, economía solidaria y emprendimiento social. El estudio se basará en la teoría de la rueda del cambio de Bob Doppelt para fundamentar la incorporación del factor de sostenibilidad dentro de los modelos empresariales existentes. Finalmente, a partir de un sondeo exploratorio se buscará dar explicación a la situación del emprendimiento social en el país y se darán unas posibles recomendaciones.

## I. Marco referencial

### 1.1 Teoría de la rueda del cambio

El cambio hacia la sostenibilidad empresarial llega cuando los procesos industriales son diseñados para ser económica, social y ecológicamente beneficiosos en vez de menos contaminantes. *La prosperidad a largo plazo no depende de hacer un sistema destructivo más eficiente, sino en transformar el sistema para que todos sus productos y procesos sean seguros, saludables y regenerativos.*<sup>3</sup>

Bajo esta conceptualización se basa la teoría de la rueda del cambio de Bob Doppelt, que se fundamenta en siete principios que toda organización que busca incluir la sostenibilidad en su modelo de negocio debe cumplir para lograr el éxito esperado. Estos 7 puntos nacen de análisis de las problemáticas con que se enfrentan las empresas al momento de cambiarse a un enfoque de

---

3 Natalia Sánchez, *La sostenibilidad en el sector empresarial*, Universitat Politècnica de Catalunya, [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)

desarrollo sostenible, estos puntos son los siguientes:

*El primer problema se enfoca en la seguridad y la necesidad de conseguirla, para la cual se propone un cambio de mentalidad que busque sostenibilidad y no seguridad. El segundo problema es la falta de unión entre lo medioambiental y lo socioeconómico, al pretender que son espacios diferentes y no coincidentes. La solución que se plantea es una reestructuración del mismo sistema que permita una transición consiente de los temas. El tercer problema es la inexistencia de una visión clara de lo que sostenibilidad, para lo cual se plantea un cambio de visión y entendimiento. El cuarto problema es la confusión entre las acciones y los resultados, por lo cual se pretende un cambio en el compromiso dentro del sistema. El quinto problema es la falta de información, para lo cual es necesaria una difusión real de las características y métodos de la sostenibilidad. El sexto problema son los mecanismos insuficientes de aprendizaje sobre la sostenibilidad y a solución es la retroalimentación y a necesidad de innovación. Finalmente, el séptimo punto habla del problema de la institucionalización de la sostenibilidad, para lo cual se busca el ajuste entre las estructuras, políticas y procedimientos con base a la sostenibilidad.*<sup>4</sup>

A partir del conocimiento de los siete problemas y soluciones, se logra inferir que no se trata de una construcción lineal, si no de la identificación de las problemáticas y de sus soluciones a partir de la mezcla de cada una de ellas, perdiendo la rigurosidad encadenante de su presentación. Generando una ruptura entre lo que se entendía como problemática ambiental de las empresas y las soluciones socialmente aceptadas, ya que las empresas pueden partir desde cualquier punto e ir avanzando hacia la consecución de la sostenibilidad como meta final, sin tener que seguir patrones estáticos.

---

4 Carlos Pinzón, *Emprendimiento verde como generador de sostenibilidad en la pequeña empresa de Bogotá del subsector de cosméticos*, Universidad de Manizales, [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3388/Pinz%C3%B3n\\_Mu%C3%B1oz\\_Carlos\\_Andr%C3%A9s\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3388/Pinz%C3%B3n_Mu%C3%B1oz_Carlos_Andr%C3%A9s_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## 1.2 Desarrollo sostenible

El concepto de desarrollo ha evolucionado a lo largo de las décadas, pasando de un enfoque basado en el paradigma mecanicista y racionalista concentrado en el desarrollo económico e industrial que un país podría alcanzar a través de la actividad comercial o productiva que sus empresas puedan generar, a un enfoque multidimensional, incorporando distintos impactos como el social, que se centra en subsanar la desigualdad y la reducción de la pobreza en las sociedades o el medioambiental que se preocupa por la adecuada conservación de los ecosistemas y los recursos naturales con los que cuenta el planeta.

Es en este cambio de paradigma que se genera el concepto de desarrollo sostenible, como un enfoque integral de afrontar los desafíos que enfrenta las sociedades modernas. El concepto de desarrollo sostenible concibe el desarrollo como un proceso armónico, donde la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico y las transformaciones institucionales, deben corresponderse con las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Así, se presenta el desarrollo como un proceso que requiere un progreso global, tanto en materia económica y social como en los órdenes ambiental y humano.<sup>5</sup>

En esta nueva visión, el desarrollo se realiza mediante mecanismos institucionales económicos, sociales y políticos, públicos y privados que promueven mejoras en gran escala en los niveles de vida de los individuos mediante el logro de objetivos de crecimiento económico, equidad, democracia y estabilidad.<sup>6</sup>

En algunos aspectos no se ha encontrado un consenso de las características definitorias del término desarrollo sostenible. Sin embargo,

---

5 Taymer Miranda, A. Suset, Aida Cruz, Hilda Machado y Maybe Campos. *El Desarrollo sostenible. Perspectivas y enfoques en una nueva época*, Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey" 2007, Cuba, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03942007000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942007000200001)

6 José G. Vargas-Hernández, *Análisis crítico de las teorías del desarrollo económico*, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. <https://www.unisc.br/site/sidr/2008/textos/63.pdf>

los autores Ocampo y Souza por ejemplo, plantean que existen diferentes dimensiones que, desde esta perspectiva de la sostenibilidad, no pueden ser obviadas en el análisis de un modelo de desarrollo:<sup>7</sup>

Primero es satisfacer las necesidades humanas básicas, que se centra en subsanar los aspectos de alimentación y nutrición de las personas. El segundo, es el logro de un crecimiento económico constante en el cual se busca deseablemente que el crecimiento económico sea igual o superior al demográfico. Como tercer punto se enfatiza la necesidad de mejorar la calidad de crecimiento económico, enfocado en una mejor distribución de los beneficios y acceso a los recursos naturales a escala global. En el cuarto punto se prioriza los aspectos demográficos, en especial, lo referente a reducir las altas tasas de crecimiento poblacional desenfrenado. Como quinto aspecto, se trata la selección de opciones tecnológicas adecuadas, esto en referencia de la necesidad de minimizar la brecha tecnológica entre países desarrollados y en vías de desarrollo, pero siempre procurando el fomento a tecnologías limpias y sustentables. Finalmente, como sexto punto se prioriza aprovechar, conservar y restaurar los recursos naturales.

### **1.3 Economía Solidaria**

El predominio de un modelo económico capitalista a nivel global ha generado paulatinamente una profundización de diferentes problemáticas sociales, económicas y medioambientales, esto a raíz de la preponderancia que da este modelo a la maximización de beneficios y ganancia en la actividad comercial e industrial sobre el bienestar general y la sostenibilidad productiva. Por tal razón, se han generado enfoques alternativos, que priorizan el bienestar general de la sociedad y el medio ambiente, como es el caso, de la Economía Solidaria; que se presenta como una vía alternativa para el desarrollo basada en la organización; que buscan dar solución a los múltiples problemas generados por el capitalismo y cuyo aparataje operacional surge de y para las mayorías

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

populares.<sup>8</sup>

*El enfoque de la Economía Solidaria tiene su origen en Francia, de la mano de autores como Laville (1994), y bajo un substrato sociológico, identifica a un conjunto de organizaciones de carácter plural en sus formas, actuaciones y actividades económicas, que tienen por objeto la búsqueda de la utilidad social en pro de los colectivos más desfavorecidos.*<sup>9</sup>

Según Martínez y Álvarez, la economía solidaria nace bajo una primicia fundamental: la solidaridad frente al individualismo competitivo del capitalismo. En la economía solidaria se sitúa al individuo y su trabajo en el centro del sistema económico, construyendo relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua. Promoviendo una visión y una práctica que reivindica la economía en sus diferentes facetas, como medio, y no como fin, al servicio del Desarrollo Humano Sostenible.

La economía solidaria se basa en cumplir objetivos al servicio a sus socios, pero también de sus comunidades cercanas, distribuyendo de una manera más equitativa los excedentes provocados por una actividad económica, generando procesos de decisión más democráticos al interior de las instituciones, pero siempre conservando un carácter de autonomía en su toma de decisiones.

### 1.4 El nacimiento del cuarto sector

La economía tradicionalmente se ha dividido en tres sectores principales, clasificados por su modo de operación, financiamiento, estructura y definición legales:

---

8 Bessie Arevalo, Vilma Cordova, Herbert Flores, Guillermo Paniagua, *Economía solidaria como alternativa para promover el desarrollo económico local: una propuesta para el municipio de berlin, usulután*. UCA 2013, <https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/Econom%C3%ADa-solidaria-como-alternativa-para-promover-el-desarrollo-economico-local.pdf>

9 Antonia Sajardo Moreno y Rafael Chave, *Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español*, Departamento de Economía Aplicada e Instituto Universitario IUDESCOOP Universitat de València, 2006, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405605>



- Sector primario, que lo conforma el rubro empresarial privado, los cuales tienen como fin principal el ánimo de lucro y no están bajo control estatal. Estas empresas, a su vez pueden formar parte de los sectores primario, secundario o terciario.
- Sector secundario, agrupa las instituciones estatales pertenecientes a los poderes legislativo, ejecutivo y judicial. Instituciones estatales reconocibles a nivel global es la policía y las fuerzas militares. Pueden ingresar en esta clasificación las empresas estatales.
- Tercer Sector, está formado principalmente por entidades sin ánimo de lucro, que generan sus ingresos principalmente a través de donaciones privadas y contratos gubernamentales y buscan responder a los acuciantes problemas sociales, ambientales y de beneficencia.

Entrada la globalización y el incremento de problemáticas a nivel mundial se evidenció cada vez más que estos sectores tradicionales no podían solventar las necesidades y carencia de una sociedad cada vez más compleja, demandante y heterogénea de manera separada. Gradualmente estos sectores iniciaron a tener mayores interacciones entre ellos mismos y a llevar a cabo iniciativas articuladas; esto sucesivamente provocó una difusión de las fronteras que dividían el campo de acción que caracterizaba cada sector. Este nuevo contexto económico y social generó una creciente incertidumbre entre empresarios, consumidores, políticos, inversionistas y donantes a nivel mundial.

Una constante en esta nueva dinámica fue la priorización de dos actividades principales; la generación de riqueza a partir del dinamismo industrial y comercial, por una parte y por otra la búsqueda de soluciones a las carencias medioambientales y sociales a nivel mundial. Ambas dinámicas han queridos ser tratadas a la vez por empresas privadas que buscan dar solución a partir de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), concepto que la Comisión de las Comunidades Europeas lo define como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. No significa*

*solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores, cumpliendo integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental con sus contextos interno y externo”.*<sup>10</sup>

Los programas de RSE, si bien colaboran en aportar soluciones a ciertas conjeturas sociales, al momento de profundizar en los problemas de raíz se quedan cortos e influenciados por el fin primordial de la empresa que es la generación de riqueza.

Por otro lado, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o sin fines de lucro, que su objetivo primordial es la generación de beneficios sociales, muchas veces se ven limitadas a las directrices del donante y al presupuesto asignado; limitando su campo de acción a un rango de aportación y no de subsanación de las problemáticas a tratar.

Es en esta disyuntiva es que nacen las empresas con enfoque social, el llamado “cuarto sector”, cuya particularidad radica en su configuración y dinámica para afrontar la problemática social, a través de la creación de modelos negocios que rentan y cumplen un propósito social no lucrativo. De esta forma, se evidencia que las entidades que conforman el cuarto sector tienen elementos comunes propios del sector privado ya que existen en razón a las utilidades obtenidas por la inversión de sus recursos en la actividad económica. Poseen elementos del sector público, pues ayudan a satisfacer las necesidades de la sociedad y con el tercer sector, orientan sus esfuerzos hacia una finalidad que aporte a las personas.<sup>11</sup>

---

10 Libro verde: *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 18.7.2001 [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

11 Cristian Huerta, *El cuarto sector de la economía. Las empresas B en Chile*, Universidad de Chile, 2018, <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151833/El-cuarto-sector-de-la-economia-en-Chile-Es-necesaria-una-legislacion-para-las-Empresas-B.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Tabla 1: Características por organización**

Características	Empresa Privada	Organizaciones no lucrativas	Empresas con enfoque social
<b>Fin que persiguen</b>	Generación de riqueza	Contribución social	Sostenibilidad económica y contribución social
<b>Modo de financiamiento</b>	Ingresos propios	Subvenciones y Donaciones	Ingresos propios
<b>Tipo de organización</b>	Persona natural o sociedades anónimas	Agrupación social	Persona natural o sociedades anónimas
<b>Grado de autosostenibilidad</b>	Alto	Medio	Alto
<b>Grado de democratización a nivel organizacional</b>	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

## 1.5 Conceptualización del término emprendimiento económico

El fenómeno del emprendimiento ha sido estudiado a partir de distintos enfoques: económico, sociológico, administrativo, entre otros más. Bajo su conceptualización tradicional podemos ver que el término emprendimiento se deriva del francés *entrepreneur* (pionero), haciendo mención a aquella persona que tiene la capacidad y destreza de hacer un esfuerzo adicional para alcanzar un objetivo definido, se puede expresar también que es una persona que está lista para tomar decisiones o iniciar algún negocio,<sup>12</sup> siendo también utilizado para referirse a aquel individuo innovador que es capaz de generar proyectos nuevos o dar un valor agregado a los ya existentes.

En 1804 el francés Jean-Baptiste brinda su aporte al término, afirmando que: *“el entrepreneur es un individuo líder, previsor, que asume riesgos, evalúa proyectos,*

12 Alfonso Rodríguez Ramírez, *“nuevas perspectivas para entender”*, <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/508>

*además moviliza los recursos necesarios desde una zona en donde no son explotados en su totalidad a una zona de alto rendimiento y por ende de alta productividad”.*<sup>13</sup>

Bajo esta conceptualización tradicional podemos ver que el emprendedor es un actor con características muy importantes en el desarrollo económico de un país, pues es la persona que enfocara sus esfuerzos en la generación de riqueza y oportunidades en áreas que ostenten potencial comercial e industrial.<sup>14</sup>

Los emprendedores, bajo su visión de generar nuevas oportunidades de negocio y satisfacer necesidades potenciales del mercado; promueven un aumento de la innovación, la productividad y la generación de oportunidades de empleo. Este valor agregado que dan a la economía de un país es lo que ha provocado que a nivel global la actividad emprendedora sea cada vez más estudiada y apoyada.

### 1.6 Definición de emprendimiento social

Entrado el siglo XXI surge una nueva conceptualización de emprendimiento, en la cual de manera híbrida y novedosa se busca generar sostenibilidad económica y contribución social a partir de un mismo modelo organizacional. Este nuevo modelo se llamó emprendimiento social. El GEM10 (*Global Entrepreneurship Monitor*) define el emprendimiento social como *“la actividad empresarial que tiene por objetivo hacer frente a los problemas de la sociedad”*. Así se desarrolla una aproximación al ámbito social desde la perspectiva de los valores de la iniciativa, el compromiso y la autonomía de actuación característicos del desarrollo de proyectos empresariales. Gregory Dees, considera que el emprendimiento social supone:<sup>15</sup>

---

13 Carolina Fernández, Beatriz de la Riva *“Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento”*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, <https://n9.cl/xasco>

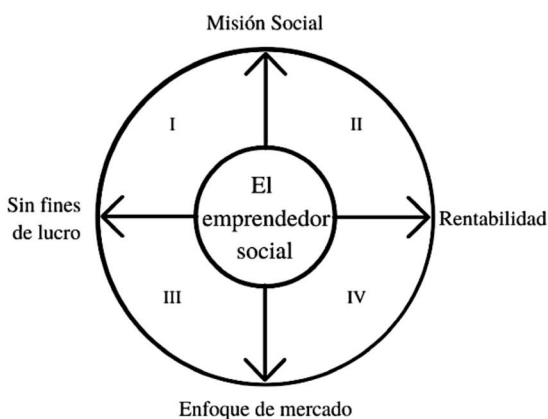
14 María Gutama, Priscila Jiménez, *“El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura”*, Universidad de Cuenca, 2019.

15 Angela Gómez, *El emprendimiento social: Un camino hacia el desarrollo humano sostenible*, Universidad de Cantabria, 2012.

- El reconocimiento y la búsqueda continúa de nuevas oportunidades para promover la misión de crear valor social.
- La participación continúa en la innovación y procesos de cambio.
- Llevar a cabo acciones audaces superando las restricciones en cuanto a la limitación de recursos.

La matriz de emprendimiento social de Massetti ayuda a analizar los diferentes tipos de empresa y comprender el modelo de negocio que fundamenta a cada una.

**Figura 1: Matriz de emprendimiento social**



Fuente: Massetti (2008).

De acuerdo con la matriz, una empresa puede ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes, según el propósito que se persiga. En el Cuadrante I se encuentra la organización sin fines de lucro tradicional que se caracteriza por estar motivada por un fin social, dejando a un lado la rentabilidad. En el Cuadrante II se encuentran las empresas tradicionales con fines de lucro; pero que también son conscientes de su responsabilidad social. La empresa del Cuadrante III se considera una organización social cambiante porque responde a las demandas de un mercado, pero no está motivada por la necesidad de obtener

ganancias; los fondos provienen de donaciones, programas gubernamentales y fondos establecidos; más que iniciar un “negocio”, su objetivo es resolver un problema social que puede o no generar ganancias monetarias. El cuadrante IV contiene el nuevo modelo de organización social. Las empresas sociales motivadas tanto por su labor social como por la necesidad de ser rentables para trabajar y lograr sus objetivos a largo plazo, utilizan fondos tradicionales de asistencia social, pero reinvierten sus ganancias para financiar sus operaciones y siguen siendo independientes. Estas empresas promueven un cambio social sostenible ayudando a las comunidades a resolver sus problemas de manera autónoma en lugar de crear un modelo asistencialista.<sup>16</sup>

### 1.7 El emprendimiento social en la agenda 2030

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el apoyo de 193 líderes mundiales, decide adoptar en el año 2015 la llamada Agenda 2030, que busca a partir de diecisiete objetivos globales crear un esfuerzo coordinado a nivel global para la resolución de problemáticas en temas sociales, económico y de sostenibilidad medioambiental. Estos objetivos serán llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La ONU, a fin de dar cumplimiento integral a estos objetivos, ha llamado constantemente a la participación de los distintos actores que intervienen en la comunidad internacional.<sup>17</sup>

Bajo esta primicia, los emprendedores sociales han encontrado en los ODS una guía para la coordinación de sus iniciativas locales, por buena práctica cada emprendedor social suele vincular en sus ejes de acción uno o dos objetivos de la Agenda 2030. Para apoyar los esfuerzos de este sector, las Naciones Unidas decidieron organizar de manera anual la “*United Nations Solutions Summit*” que busca ser un espacio de convivencia para los emprendedores que buscan dar

---

16 Palacios Núñez, Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2010, <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613002.pdf>

17 CEPAL, Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

soluciones a las problemáticas globales,

La *United Nations Solutions Summit* identifica a los creadores de soluciones de todo el mundo a través de un proceso de selección y solicitud abierto y participativo, y acelera su trabajo compartiéndolo ampliamente y conectándolos directamente con una red diversa de inversores, filántropos, líderes de la industria, formuladores de políticas, y compañeros que estén listos para ayudarlos a escalar su impacto.

## II. Metodología

El presente trabajo se basa en un sondeo exploratorio de carácter cualitativo que tuvo como alcance geográfico El Salvador y, como foco temporal, septiembre y octubre del año 2021. Las preguntas del estudio giraron en torno a conocer cuál es la actual situación del emprendimiento social en el país, en el ámbito de políticas públicas, programas gubernamentales, iniciativas desde el ámbito privado/no gubernamental y experiencia de emprendedores sociales. Los objetivos vinculados a ellas fueron:

- Conocer las conceptualizaciones del término emprendimiento social por cada organización.
- Identificar los principales retos que afrontan los emprendedores sociales en El Salvador.
- Registrar propuestas para incentivar un ambiente propicio para la generación de emprendimientos sociales en El Salvador.

Para alcanzar los objetivos del estudio fue necesaria la realización y aplicación de una encuesta de opinión, esta técnica se desarrolló de manera virtual, presentando un listado tanto de preguntas abiertas como cerradas a cada uno de los participantes.

Para obtener datos de relevancia, en este estudio se contactó a un total de 22 organizaciones de diversos rubros, sin embargo, se obtuvo respuesta de 8 de los contactados. Lo que se traduce en unos de los principales retos del

sondeo, dadas las dificultades y limitantes de acceso a la comunicación directa con autoridades de las instituciones seleccionadas para el estudio, aunado a la tardanza de respuesta de estas.

**Tabla 2: Detalle de la procedencia del informante y código**

N°	Sector al que pertenece	Código
1	Sector privado o no gubernamental	SPNG-1
2	Sector privado o no gubernamental	SPNG-2
3	Sector privado o no gubernamental	SPNG-3
4	Emprendimiento social	ES-1
5	Emprendimiento social	ES-2
6	Emprendimiento social	ES-3
7	Emprendimiento social	ES-4
8	Organización gestora de cooperación internacional	OCI-1

Fuente: elaboración propia.

### III. Resultados

#### 3.1 Conceptualización del emprendimiento social en El Salvador

A nivel económico los emprendimientos, la micro y pequeña empresa (MYPE) generan poco más del 31 % de empleos en El Salvador, según la Encuesta Nacional de la MYPE 2017, elaborada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Banco Central de Reserva (BCR) y la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).<sup>18</sup> Sin embargo, muy poca cantidad de estos emprendimientos presentan una vinculación hacia un modelo socialmente responsable y ecológicamente sostenible. Esto es

18 Edwin Teos, La micro y pequeña empresa genera el 31 % de empleos en El Salvador: CONAMYPE y BCR, La prensa gráfica, <https://www.laprensagrafica.com/economia/La-micro-y-pequena-empresa-genera-el-31--deempleos-en-El-Salvador-CONAMYPE-y-BCR-20190215-0352.html>



resultado de una falta de concientización, capacitación y profundización en la conceptualización de emprendimientos sociales a nivel nacional.

En la investigación realizada a organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones gestoras de cooperación internacional y emprendimientos sociales, se documentó el concepto de emprendimiento social por cada entidad:

**Tabla 3: Conceptualización del emprendimiento social por organización**

Sector al que pertenece	Interpretación y significado del término "emprendimiento social"
SPNG-1	Según el concepto creado en nuestra Investigación Taxonomía del Emprendimiento Social, el emprendimiento social es "el proceso por el que se atiende una problemática social, mediante una solución factible, viable y deseable, desarrollada a partir de oportunidades identificadas en el entorno, que hace uso de herramientas empresariales para asegurar la sostenibilidad financiera y que aplica dinámicas de innovación en su modelo, con el objetivo primordial de generar impacto social positivo."
SPNG-2	Proyectos empresariales que generan un impacto positivo en la sociedad.
SPNG-3	Ideas de negocio con objetivo de abordar necesidades de índole social
ES-1	Proyecto en que las empresas u organizaciones se involucran con el objetivo de beneficiar a una población específica con precariedades, y brindar soluciones a necesidades, para transformarlas en sociedades más inclusivas y sostenibles.
ES-2	Negocio con el fin de desarrollar soluciones sociales.
ES-3	Empresa que nace para resolver un problema social
ES-4	Es una empresa que soluciona un problema social en su operación
OCI-1	Empresas como modelo sostenible que atienden problemáticas sociales

Fuente: elaboración propia.

### 3.1 Políticas públicas vinculadas al emprendimiento social en El Salvador

El quinquenio 2009-2014, se caracterizó por la aprobación de diferentes políticas públicas en pro del fomento y fortalecimiento de la economía nacional y local. Entre ellas, la "Política Industrial", la "Política de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa" y la "Política Nacional de Innovación, Ciencia

y Tecnología”, que juntas han evidenciado la orientación de política económica, para mejorar las condiciones y fortalecer el trabajo de los agentes económicos.

Pero sin duda, durante este periodo el mayor avance que se tuvo fue la promulgación de la Política Nacional de Emprendimiento que orienta su acción hacia la creación de nuevas empresas con cultura emprendedora innovadora, de potencial de crecimiento rápido y que generen valor agregado a la economía, a partir de procesos de innovación y desarrollo tecnológico. Otro factor de alta importancia fue la creación del Consejo Asesor del Emprendimiento (CAE) como ente asesor, orientador y de dialogo entre los diferentes actores del sector público, privado y de la academia; que orienta sus acciones a mejorar las condiciones para emprender.

La comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa destaca las siguientes problemáticas:<sup>19</sup>

- Las metodologías e instrumentos de apoyo a las personas emprendedoras aun no logran especializarse y aplicarse bajo un enfoque diferencial según los tipos de emprendimiento y etapa de la cadena de valor del emprendimiento están siendo integradas al modelo de gestión de la articulación.
- La cultura emprendedora en el sistema educativo está en proceso de incorporarse en los diferentes niveles de educación media y técnica.
- Los marcos normativos o regulatorios para la formalización de los emprendimientos es un proceso complejo y burocrático, lo cual frena los procesos para la creación de nuevas empresas que sean individuales o colectivas.

Es destacable que la Política Nacional de Emprendimiento en ninguna de sus clasificaciones hace mención del concepto de emprendimiento social. El tema de desarrollo sostenible solo se menciona en su eje transversal:

---

19 Política Nacional de emprendimiento, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2014/08/Pol%C3%81tica-de-Emprendimiento.pdf>

sustentabilidad ambiental y social, el cual pretende contribuir a que las iniciativas emprendedoras que se promuevan consideren la sustentabilidad ambiental para la adaptación del cambio climático, minimizado los impactos en el desarrollo emprendedor, así como garantizar el enfoque de derechos: inclusión y equidad como parte de su cultura emprendedora.<sup>20</sup>

### **3.2 Programas gubernamentales en apoyo al emprendimiento social**

Durante el quinquenio 2014-2019 el gobierno impulsó el programa “Juventud Emprende”, con el objetivo de generar y acelerar negocios emergentes en los territorios. Dicho programa ofrecía acompañamiento para crear empresas, formación emprendedora, desarrollo de redes y gestión de financiamiento. Podían participar emprendedores entre las edades de 18 a 35 años con ideas de negocio en mente y/o negocios en marcha; orientados a la generación de valor agregado y enfoque de innovación en el mercado. Sin embargo, nunca ostentó una categoría específica relacionada al emprendimiento con enfoque social y se consideró como un criterio secundario el impacto social y medioambiental que podrían tener esas iniciativas.

Durante el actual quinquenio no se ha generado ningún programa de fomento al emprendimiento, los esfuerzos del actual gobierno se han enfocado en crear planes de financiamiento para sopesar los impactos negativos que ha provocado la pandemia del COVID-19 en micros, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional.

---

20 Política Nacional de emprendimiento, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2014/08/Pol%C3%ADtica-de-Emprendimiento.pdf>

### 3.3 Iniciativas gubernamentales para fomentar el emprendimiento social

El actual gobierno de El Salvador funge como organizador nacional de la Copa Mundial de Emprendimiento, Entrepreneurship World Cup 2021 (EWC 2021), organizada por la Red Global de Emprendimiento (GEN, por sus siglas en inglés) y Misk Global.

La Copa Mundial de Emprendimiento es una competencia de pitch o presentaciones de negocios, con acceso a una plataforma global que cuenta con recursos de capacitación virtual, mentores de clase mundial, inversión potencial. La competencia comprende dos fases, una nacional que determinará los emprendimientos de mayor potencial en cada categoría y que culminará con una final nacional para seleccionar al representante de El Salvador, quien tendrá la oportunidad de acceder a la fase internacional y competir por un espacio para la final global, donde optará por premios en efectivo otorgados por GEN.

Esta competencia si bien no se centra en el sector del emprendimiento social específicamente, sí considera el impacto social dentro de sus criterios de evaluación, otorgando incluso un reconocimiento como empresa social valorado en \$50,000 a la idea de negocio con mayor impacto positivo dentro de su comunidad cercana.<sup>21</sup>

### 3.4 Iniciativas del sector privado y no gubernamental

A nivel nacional, el emprendimiento social ha sido impulsado por incubadoras empresariales que tienen como propósito ser catalizadores de un ambiente de emprendimiento óptimo para la generación de nuevos modelos de negocio. Estas incubadoras se preocupan por ser agentes capacitadores y centros de *networking*, en donde la comunidad de emprendedores puede intercambiar experiencias con el fin de motivar un desarrollo integral y sostenible en el país

---

21 Bases de la Copa Mundial de Emprendimiento, Conamype, <http://ventanilla.minec.gob.sv/la-copa-mundial-de-emprendimiento-2021-el-salvador/>

a partir de conocimiento compartido.

Una organización líder en el fomento del emprendimiento social es la incubadora Yawal, que promueve en los emprendedores vinculados con su organización, la necesidad de generar un modelo de negocio sostenible y escalable que genere un impacto positivo en su entorno. Entre las actividades que impulsan para generar una cultura emprendedora están la impartición de talleres en distintos centros educativos sobre la formación de emprendimientos sociales y estructuración de modelos de negocio sostenibles, economía circular<sup>22</sup> y la coordinación con otros socios de competencias de emprendimiento para tener acceso a financiamiento económico.

Otra organización que se encuentra a la vanguardia del fomento al emprendimiento es *Impact Hub*, que se define como una red y comunidad global de emprendedores de impacto y que tiene el fin ofrecer un espacio con diseño innovador que fomente la colaboración, la generación de ideas de impacto positivo en la sociedad y el crecimiento sostenible de los negocios emprendedores.

*Impact Hub* tiene distintas iniciativas para fomentar la generación de emprendimientos sociales y *startup* a nivel nacional, entre las que se encuentran el acceso a planes de capacitación, coordinación de financiamiento con otras organizaciones y espacios de socialización. En el año de 2019 incluso se coordinó el primer encuentro de emprendedores sociales en El Salvador, en el participaron emprendedores de los rubros de turismo, educación, seguridad alimentaria, agricultura, tratamiento de desechos, reciclaje, tecnología, motivación de jóvenes, salud y medioambiente.<sup>23</sup>

---

22 La economía circular consiste en un modelo productivo que procura la reutilización y reciclaje de materiales en la cadena de producción y consumo, reduciendo de ese modo el consumo de materias primas.

23 Patricia López, *Emprendimiento social: ¡soluciones con impacto*, Impact HUB, 29 de enero 2019, <https://sansalvador.impacthub.net/emprendimiento-social-soluciones-con-impacto/>

### 3.5 Emprendedores Sociales en El Salvador

Un caso de éxito de emprendimiento social en El Salvador es el caso de IMPCT Coffee, que es una empresa comercializadora de café fundada en el año de 2018, la cual invierte sus ganancias en trabajar iniciativas a nivel comunitario y empresarial. A nivel comunitario, han invertido en una madre cuidadora, ubicada en San Salvador, para la creación del espacio educativo adecuado con el equipo y material necesario para los niños y niñas. A nivel empresarial, se encargan de asesorar y guiar a empresas para que creen sus propias guarderías educativas como una prestación para los hijos de sus empleados. La asesoría incluye la adaptación de espacios, mobiliario, materiales, capacitación y seguimiento a la calidad educativa. De manera propia *Impact Hub* decidió adoptar el ODS 4 de Educación de Calidad para guiar sus planes de acción.

Por otra parte, en el estudio realizado se logró documentar adicionalmente la participación de cuatro emprendedores sociales que contribuyen en los rubros de agricultura sostenibles, ecosistema emprendedor, empleo, fabricación de productos artesanales. Todos, al igual que IMPCT Coffee, comentaron estar vinculados en la aportación del cumplimiento de un ODS en específico.

Los emprendedores encuestados indicaron que uno de los mayores retos para la sostenibilidad y desarrollo de sus proyectos es el acceso a fondos de financiamiento. De los cuatro emprendedores encuestados, dos afirmaron haber comenzado su iniciativa a partir de fondos propios, uno comento haberlo hecho de donaciones y el ultimo por acceso a cooperación internacional.

Indicaron que las organizaciones que más apoyo les han brindado han sido Alterna Impact, CONAMYPE, CENPROMYPE, FUNDEMAS y Oikos y que los temas que más interés tendrían para recibir capacitación es sobre estrategias de marketing para posicionamiento de marca, ejecución de proyectos y asesoría en créditos financieros.

## Conclusiones

Según los resultados de la investigación, se puede concluir que no existe una conceptualización del término “emprendimiento social” dentro del marco de políticas públicas, limitándose a conceptos tradicionales, y dejando de manera secundaria los factores de sostenibilidad ecológica y aporte social que puede aportar la actividad empresarial.

El actual gobierno no ha generado ningún programa significativo que promueva la generación de emprendimientos sociales dentro de las fronteras. Esto en gran medida ha sido provocado porque el gobierno se ha concentrado en brindar apoyo y financiamiento al sector de la micro, pequeña y mediana empresa que se vio altamente afectada por pandemia del COVID-19.

Se destaca también que el sector que más promueve la generación de un ambiente emprendedor óptimo es el sector no gubernamental; esto lo promueven a partir de traer al país tendencias modernas de inversión, modelos de negocios disruptivos y propuestas innovadoras en el área de desarrollo sostenible. Estas organizaciones fungen como incubadoras de nuevas ideas y apoyan a los emprendedores sociales con los dos mayores retos que enfrentan (capacitación y financiamiento).

Finalmente, los emprendedores sociales en el país se encuentran en una situación de invisibilización por falta de iniciativas coordinadas y focalizadas hacia su modelo de negocio. Muchas veces se ven limitados a participar en programas diseñados para modelos empresariales tradicionales, limitando el campo de acción y desarrollo interno que puedan tener. Esto refleja la necesidad de generar estrategias especializadas para la generación de nuevas ideas que promuevan un desarrollo económico sostenible.

Tres posibles estrategias de fomento al emprendimiento social, podrían ser: la incorporación dentro del sistema educativo salvadoreño de una materia relacionada a la enseñanza de modelos novedosos de sostenibilidad empresarial y medioambiental. El fomento a concursos de innovación - en primera fase

a nivel departamental y en segunda fase a nivel nacional - para motivar la generación de ideas de nuevos modelos de producción e iniciativas sociales que fomenten una economía circular. Por último, se plantea la posibilidad de crear líneas de créditos preferenciales para los emprendedores que demuestren tener una idea de negocio que genere valor agregado en la conservación del medio ambiente y/o al desarrollo de la sociedad.



## Bibliografía

- » A Informe del Banco Mundial: Los desechos a nivel mundial crecerán un 70 % para 2050, a menos que se adopten medidas urgentes, Septiembre 20, 2018 <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report> .
- » Natalia Sánchez, La sostenibilidad en el sector empresarial, Universidad Politécnica de Catalunya, [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18880/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18880/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)
- » Carlos Pinzón, Emprendimiento verde como generador de sostenibilidad en la pequeña empresa de Bogotá del subsector de cosméticos, Universidad de Manizales, [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3388/Pinz%C3%B3n\\_Mu%C3%B1oz\\_Carlos\\_Andr%C3%A9s\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3388/Pinz%C3%B3n_Mu%C3%B1oz_Carlos_Andr%C3%A9s_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- » Taymer Miranda, A. Suset, Aida Cruz, Hilda Machado y Maybe Campos. El Desarrollo sostenible. Perspectivas y enfoques en una nueva época, Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey” 2007, Cuba, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03942007000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942007000200001)
- » José G. Vargas-Hernández, Análisis crítico de las teorías del desarrollo económico, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. <https://www.unisc.br/site/sidr/2008/textos/63.pdf>
- » Bessie Arevalo, Vilma Cordova, Herbert Flores, Guillermo Paniagua, Economía solidaria como alternativa para promover el desarrollo económico local: una propuesta para el municipio de Berlín, Usulután. UCA 2013, <https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/Econom%C3%ADa-solidaria-como-alternativa-para-promover-el-desarrollo-economico-local.pdf>
- » Alfonso Rodríguez Ramírez, “nuevas perspectivas para entender”, <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/articulo/view/864/508>
- » Carolina Fernández, Beatriz de la Riva “Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento”. Procedia - Social and Behavioral Sciences, <https://n9.cl/xasco>
- » Antonia Sajardo Moreno y Rafael Chave, Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español, Departamento de Economía Aplicada e Instituto Universitario IUDESCOOP Universitat de Valencia, 2006, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405605>.
- » Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 18.7.2001, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- » Cristian Huerta, El cuarto sector de la economía. Las empresas B en Chile, Universidad de Chile , 2018, <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151833/El-cuarto-sector-de-la-economia-en-Chile-Es-necesaria-una-legislacion-para-las-Empresas-B.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- » María Gutama, Priscila Jiménez, “El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura”, Universidad de Cuenca, 2019, <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/31772/1/EL%20EMPREDIMIENTO%20Y%20SU%20EVOLUCI%C3%93N%20COMO%20UNA%20ALTERNATIVA%20LABORA.pdf>
- » Angela Gómez, El emprendimiento social: Un camino hacia el desarrollo humano sostenible, Universidad de Cantabria, 2012. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1389/%5B3%5D%20Mier%20G%C3%B3mez%20C%20M.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- » Palacios Núñez, Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2010, <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613002.pdf>
- » CEPAL, Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible#:~:text=En%20el%202015%2C%20los%20193,alianzas%20toman%20un%20rol%20central.>
- » Edwin Teos, La micro y pequeña empresa genera el 31 % de empleos en El Salvador: CONAMYPE y BCR, La Prensa Gráfica, <https://www.laprensagrafica.com/economia/La-micro-y->

- pequena-empresa-genera-el-31--deempleos-en-El-Salvador-CONAMYPE-y-BCR-20190215-0352.html
- » Política Nacional de emprendimiento, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2014/08/Poli%CC%81tica-de-Emprendimiento.pdf>
- » Karen Molina, Primera empresa social en El Salvador invierte sus ganancias en guarderías, [elsalvador.com, https://historico.elsalvador.com/historico/484383/la-primera-empresa-social-en-el-salvador-invierte-sus-ganancias-en-guarderias.html](https://historico.elsalvador.com/historico/484383/la-primera-empresa-social-en-el-salvador-invierte-sus-ganancias-en-guarderias.html)
- » Patricia López, Emprendimiento social: ¡soluciones con impacto, Impact HUB, 29 de enero 2019, <https://sansalvador.impacthub.net/emprendimiento-social-soluciones-con-impacto/>
- » Bases de la Copa Mundial de Emprendimiento, Conamype, <http://ventanilla.minec.gob.sv/la-copa-mundial-de-emprendimiento-2021-el-salvador/>



**Visita nuestra Página Web:**

<http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv>





# REVISTA RELACIONES INTERNACIONALES

## REQUISITOS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS “AEQUUS EDITORIAL”

La Revista Relaciones Internacionales de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador es una publicación anual que tiene como propósito crear un espacio para la discusión académica en temas de interés en materia de las Relaciones Internacionales. La Revista reúne la producción académica de docentes, estudiantes y graduados de la Facultad, así como profesionales e investigadores nacionales, internacionales y de la comunidad universitaria en general, para promover la difusión del trabajo científico en temas de relevancia nacional e internacional. En ella se presentan artículos académicos, investigaciones y ponencias entre otros.

Para realizar una publicación en la Revista, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Poseer evidente calidad científica, estar redactados de forma impersonal, es decir escritos en tercera persona del singular y conforme a las reglas de la gramática española, ortografía y sintaxis.
- b) Los textos se entregarán en formato Word, escritos en letra Arial de 11 puntos a un espacio y medio, con una extensión de 15 a 20 páginas tamaño carta. Si el documento posee imágenes, gráficos, o algún otro recurso, se debe enviar una carpeta con todos los insumos al correo electrónico: [investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv](mailto:investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv)
- c) El título será lo más ilustrativo y conciso posible, escrito en idioma español y después en inglés, compuesto de entre 8 o 9 palabras claves significativas del texto.
- d) Resumen: Se deberá incorporar un resumen de entre 200 y 250 palabras en español y a continuación su traducción al inglés (abstract). El resumen se estructurará recogiendo el objetivo o finalidad de la investigación, los procedimientos básicos del mismo y los resultados o conclusiones del estudio.
- e) Palabras clave: Luego del resumen se deben incluir de 5 a 10 palabras claves o descriptoras, expresadas en español y en inglés (keywords).
- f) Los artículos se acompañarán de un curriculum extractado (entre 50 y 75 palabras) del autor o autores, que indique el perfil académico y profesional, así como sus principales líneas de investigación y afiliación académica.
- g) Todas las citas y referencias deberán respetar el Manual de Estilo Chicago (edición 16, nota completa).
- h) Los trabajos estarán sujetos al dictamen del Consejo Editorial. Los artículos aceptados se someterán a corrección de estilo por parte del Consejo Editorial de la Revista y su publicación estará sujeta a disponibilidad de espacio en cada número de la misma.
- i) Los autores que envíen sus trabajos a la Revista aceptan: el dictamen emitido por el Consejo Editorial, autorización para publicar en la Revista en formato físico y posteriormente vía electrónica, reimpresión en ediciones especiales de la Facultad y en cualquier otro medio que permita lograr una mayor y mejor difusión.
- j) Los artículos deberán tomar en cuenta los criterios de calidad aquí definidos y además serán revisados por un par evaluador.
- k) Los autores que estén interesados en publicar, deberán enviar a la Unidad de Investigación su trabajo al correo electrónico [investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv](mailto:investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv), para que éste pueda ser revisado y evaluado por el Consejo Editorial. A la vez se someten a la revisión de su trabajo y a la posterior subsanación de observaciones.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

Teléfonos: 2511-2000 Ext. 6526  
Ciudad Universitaria



Aequus Editorial



*Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales*  
*Universidad de El Salvador*  
*ISSN en línea: 2709-4936*