

# Revista Relaciones Internacionales

*Universidad de El Salvador  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
ISSN: 2464-2611 e-ISSN: 2709-4936*

*VOLUMEN VI (2024)  
Edición Especial*

## **“Experiencias de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje”**

*Coeditado con Project Management for  
Non-Governmental Organizations (PM4NGOs)*

*Junio de 2024*



**PM4NGOs**





# Revista Relaciones Internacionales

---

*Universidad de El Salvador*  
*Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales*  
ISSN: 2464-2611 e-ISSN: 2709-4936

VOLUMEN VI (2024)  
*Edición Especial*  
*Junio 2024*

# Revista Relaciones Internacionales

Universidad de El Salvador  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Escuela de Relaciones Internacionales

Junio 2024

## **Autoridades universitarias**

### **Rector**

MSc. Juan Rosa Quintanilla

### **Vicerrectora Académica**

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

### **Vicerrector Administrativo**

MSc. Roger Armando Arias

### **Secretario General**

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

### **Fiscal General**

Lic. Carlos Amílcar Serrano Rivera

### **Defensora de los Derechos Universitarios**

Lic. Ana Ruth Avelar Valladares

### **Secretaria de Comunicaciones**

Lcda. Mónica Xóchilt Escalante

### **Secretario de Asuntos Académicos**

Ing. Carlos Ernesto Vargas Ramos

**ISSN:**

2464-2611

**e-ISSN:**

2709-4936



### **Director de la Revista:**

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

### **Editora de la Revista:**

MCP. Evelin Gutiérrez de Doradea

### **Consejo Editorial:**

MCP. Evelin Gutiérrez de Doradea

MCP. Odaly Lissette Sánchez de Rodríguez

Lic. Oscar Ernesto Cruz Chávez

### **Editor invitado:**

Dr. Lisandro Pérez Hernández

### **Consejo de Revisores:**

*México*

MSc. Sergio Ismael Vázquez Meneley

*Centro de Gestión y Cooperación Internacional  
para el Desarrollo (CGCID)*

Dra. Adelaida Esther Ponce Adame

*Centro de Gestión y Cooperación Internacional  
para el Desarrollo (CGCID)*

*Argentina*

Dra. Stella Maris Juste

*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas  
y Técnicas (CONICET)*

### **Diseñadora y diagramadora:**

Lcda. Jeimy Patricia Guerrero Bonilla

*Unidad de Investigación*

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

*Tel. 2511-2000 ext. 6526*

*Correo electrónico: [investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv](mailto:investigacion.jurisprudencia@ues.edu.sv)*

# Revista Relaciones Internacionales

Universidad de El Salvador  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Escuela de Relaciones Internacionales

Junio 2024

## Autoridades Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

### Junta Directiva

#### Decano

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

#### Vicedecano

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

#### Secretaria

MSc. Digna Reina Contreras de Cornejo

### Representantes Docentes

#### Propietarios

Lic. Mauricio Adalberto Guevara  
MSc. René Mauricio Mejía Méndez

#### Suplentes

MSc. Edwin Orlando Ortega Pérez  
Dr. José Miguel Vásquez López

### Representantes Estudiantiles

#### Propietarios

Br. Melissa Carolina Montes Salinas  
Br. Víctor Enrique Ascencio Solís

#### Suplentes

Br. Karla Milena Gómez Ángel  
Br. Jenifer Lisseth Sánchez Pérez

### Representantes sector Profesional no Docente

#### Propietarios

Lcda. Elia Roxana Molina Mejía  
Lcda. María del Carmen Reyes de Ascencio

#### Suplentes

Lcda. Ana Delmy Ávalos Alas  
Lcda. Juana del Carmen Melgar de Santamaria

### Jefaturas

#### Director de la Escuela de Ciencias Jurídicas

Lic. David Omar Molina Zepeda

#### Director de la Escuela de Relaciones Internacionales

MSc. Jorge Alberto Aranda

#### Jefe del Departamento de Derecho Penal

Dr. Armando Antonio Serrano

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

Lic. Manuel Alejandro Cea Morales

#### Jefa del Departamento de Derecho Público

Lcda. Yeni Patricia Nóchez de Franco

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

MSc. Luis Eduardo Ayala Figueroa



Aequus Editorial

Correo electrónico:  
[aequus.editorial@ues.edu.sv](mailto:aequus.editorial@ues.edu.sv)

*La Revista Relaciones Internacionales Vol. 6 (2024)  
Edición Especial, 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 Dr. Lisandro Pérez Hernández.*

# Contenido

Presentación .....	13
Nota editorial.....	17

## ARTÍCULOS

Retos del monitoreo de proyectos en la gestión de datos de plataformas digitales y redes sociales y su influencia en emprendimientos de El Salvador .....	23
---	----

*Cynthia Marcela Alvarenga Carranza*  
*El Salvador*

I. Introducción.....	25
II. Revisión de la literatura .....	27
III. Metodología .....	33
3.1 Diseño de investigación.....	33
3.2 Muestra .....	35
IV. Resultados y discusión .....	36
V. Conclusiones .....	50
Bibliografía .....	52

Buenas prácticas en el aprendizaje organizacional aplicados por el Gobierno de El Salvador en el área de desarrollo y planificación institucional .....	55
---	----

*Luis Alberto Salgado*  
*El Salvador*

I. Introducción.....	57
II. ¿Qué se entiende por aprendizaje organizacional? .....	59
2.1 La aplicación de las buenas prácticas en el aprendizaje organizacional .....	62
2.2 La importancia de la gestión adaptativa.....	64
2.2.1 Algunos ejemplos prácticos .....	65
2.3 La dirección estratégica, como adaptación para alcanzar los objetivos .....	66
III. Metodología .....	68
3.1 Método de la investigación utilizada y análisis de los datos.....	68
3.2 Instrumento utilizado y selección del sujeto de estudio .....	70
3.2.1 La entrevista semiestructurada .....	70
3.2.2 El sujeto de estudio .....	71
IV. Resultados .....	71
4.1 Principales hallazgos .....	72
4.2 Sobre el aprendizaje organizacional .....	72
4.3 Sobre las buenas prácticas.....	74

4.4	Referente a la dirección estratégica gubernamental.....	75
4.5	Sobre el uso de herramientas, sistemas y procesos de planificación..	75
4.6	Algunas consideraciones y recomendaciones.....	77
V.	Discusión .....	78
VI.	Conclusiones .....	80
	Bibliografía .....	83

**El conocimiento abierto y el uso de las wikis en los procesos de aprendizaje de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador.....** 85

*Paola María Moreno Villalobos*  
*El Salvador*

I.	Introducción .....	87
II.	Bases teóricas del conocimiento abierto y el uso de las wikis .....	90
2.1	Una aproximación a la definición de conocimiento abierto .....	90
2.2	Licencias abiertas y declaraciones de dominio público.....	93
2.3	El uso de las wikis como plataformas colaborativas.....	96
2.4	La importancia del conocimiento abierto y el uso de las wikis en la promoción del Desarrollo Sostenible .....	99
III.	Metodología .....	101
3.1	Diseño de investigación.....	101
3.2	Muestra .....	102
IV.	Resultados y discusión .....	103
4.1	Appropedia, la wiki de la sostenibilidad.....	103
4.2	Principales hallazgos y lecciones aprendidas en los procesos de documentación en Appropedia.....	105
4.3	Idoneidad, efectividad y accesibilidad de la plataforma.....	108
4.4	Alcance y participación de las comunidades en el proceso de documentación .....	112
4.5	Familiarización de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador con Appropedia .....	116
V.	Conclusiones .....	119
	Bibliografía .....	123

**Fortaleciendo el impacto social: aplicación de un sistema de MEAL de influencia en organizaciones no gubernamentales.....** 125

*Alejandra Ramírez Sánchez*  
*El Salvador*

I.	Introducción.....	127
II.	Revisión de la literatura .....	128
2.1	Impacto social .....	128
2.2.	¿A qué se hace referencia cuando se habla de influenciar? .....	129



2.3.	Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes (MEAL).....	130
2.3.1	Monitoreo .....	132
2.3.2	Evaluación .....	133
2.3.3	Rendición de cuentas .....	134
2.3.4	Aprendizajes.....	136
III.	Metodología .....	138
IV.	Resultados y discusión .....	138
4.1	MEAL de influencia .....	139
4.2	Aplicación de un sistema de MEAL influencia en OXFAM.....	141
4.3	Seguimiento, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes de influencia .....	143
4.4	Ventajas y desafíos en la aplicación de un MEAL de influencia .....	145
V.	Conclusiones .....	149
	Bibliografía .....	150

**La rendición de cuentas como mecanismo de transparencia, sostenibilidad y legitimidad: caso de estudio “FUSAL” .....** 151

*Sofía Judith Palma Ramón*

*El Salvador*

I.	Introducción.....	153
II.	Revisión de la literatura .....	155
2.1	Rendición de cuentas .....	155
2.2	La transparencia: un compromiso ético de actuación.....	156
2.3	La sostenibilidad y legitimidad: un resultado de buenas prácticas..	157
III.	Metodología .....	160
3.1	Diseño de investigación.....	160
3.2	Muestra .....	161
IV.	Resultados y discusión .....	162
4.1	Breve descripción de la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) .....	162
4.2	Hallazgos obtenidos.....	165
4.2.1	Rendición de cuentas, transparencia y autorregulación: elementos garantes de la divulgación de información y control interno sobre la actuación de la organización .....	166
4.2.2	Discusión .....	167
4.2.2.1	Autorregulación de la organización.....	167
4.2.2.2	Mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información .....	170
4.2.3	La sostenibilidad financiera: capacidad de gestión y solidez de recursos y los desafíos en su captación post COVID-19.....	172
4.2.4	Discusión .....	173
4.2.4.1	Gestión y solidez financiera .....	173

4.2.4.2	Desafíos en la captación de fondos post COVID-19 .....	175
4.3	La legitimidad como eje rector de la credibilidad e incidencia .....	176
4.3.1	Discusión .....	177
4.3.1.1	Credibilidad del quehacer institucional.....	177
4.3.1.2	Incidencia en políticas públicas.....	178
V.	Conclusiones .....	180
	Bibliografía .....	182

**Análisis de las carreras STEM con enfoque de género del proyecto USAID-HEA en El Salvador** .....

*Fátima Beatriz Doño Flores*  
*El Salvador*

I.	Introducción .....	185
II.	Antecedentes.....	186
2.1	STEAM en las IES de El Salvador .....	188
III.	Metodología .....	189
IV.	Recopilación de datos.....	190
V.	Análisis de datos .....	195
VI.	Enfoque de género .....	197
VII.	Conclusiones .....	200
	Bibliografía .....	203
	Anexo 1 .....	203

**De la teoría a la práctica: cómo la evaluación de proyectos puede influir en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** .....

*Paola Guadalupe Márquez Calderón*  
*El Salvador*

I.	Introducción .....	207
II.	Revisión de la literatura .....	210
2.1	Antecedentes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	210
2.2	Materialización de los ODS .....	212
2.3	¿Cómo entrelazar un proyecto para el cumplimiento de los ODS? ..	213
III.	Metodología .....	215
3.1	Diseño de investigación.....	215
3.2	Muestra .....	216
IV.	Resultados y discusión .....	217
4.1	Estrategias y diseño de evaluación para proyectos de desarrollo que contribuyan a los ODS .....	217
4.2	La importancia del financiamiento y el manejo de los recursos .....	219
4.3	Recomendaciones para evaluar un proyecto de desarrollo que ha incorporado las metas de los ODS como criterios de evaluación .....	220
V.	Conclusiones .....	222
	Bibliografía .....	223



# PRESENTACIÓN



# Presentación

---

*Vol. 6 (2024) Edición Especial*

*Edson Marinho<sup>1</sup>*

*Project Management for Non-Governmental Organizations  
(PM4NGOs)*

La mayoría de las metodologías de gestión de proyectos enseñan que se debe abordar las fases del proyecto de manera integral y dedicar un esfuerzo y recursos equilibrados a todas estas. Si bien esta es, de hecho, la mejor estrategia para aumentar las posibilidades de éxito del proyecto, existe una fase transversal que merece atención especial: MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje). Si el acrónimo MEAL se traduce del inglés tal como está escrito, obtendríamos "comida" o "alimento". Esto es precisamente lo que representa este conjunto de cuatro procesos en la gestión de proyectos: el *alimento* que nutre al proyecto, corrigiendo su dirección, sumando fuerzas a partir de los resultados ya alcanzados, recopilando y compartiendo aprendizajes de y hacia otros proyectos.

Debido a su importancia, se pueden encontrar muchas metodologías, mejores prácticas y herramientas específicas para MEAL. En los tiempos actuales, cuando la automatización, las abundantes aplicaciones en línea para la gestión de proyectos y programas, y el auge de la inteligencia artificial están presentes, la necesidad de experiencia real y conocimientos recopilados de la

---

<sup>1</sup> Licenciado en Relaciones Internacionales, MBA en Gestión de Proyectos, posgraduado en aprendizaje a distancia, practicante certificado en Project DPro, Program DPro y AgilePM, cuenta con más de 20 años de experiencia en la gestión de proyectos y programas. Fundador y director de Teoria da Prática en Brasil y un miembro senior de la Red de Formadores del Project DPro (PMD Pro).

aplicación práctica se han vuelto cruciales para el éxito de nuevas iniciativas de desarrollo. Así como la primera edición especial de Revista Relaciones Internacionales fue constituida de una respuesta a un proceso de investigación práctica que comprende el registro de múltiples iniciativas, esta segunda edición especial continúa compartiendo la experiencia práctica y la aplicación de metodologías para gestionar, supervisar y evaluar proyectos de desarrollo.

El primer artículo se adentra directamente en cómo la tecnología ha cambiado e impactado a las empresas sociales en la era post-COVID. Durante varios años hemos sido testigos de cómo la tecnología incrementó la influencia de las empresas globales a locales, de locales a globales, y cómo el ecosistema empresarial local cambió debido a estas interacciones. COVID aceleró este cambio gradual y confirmó que ya no existe un entorno local. El artículo no solo presenta los pasos de su investigación sobre estos cambios, sino que también comparte resultados y discusiones en torno a sus hallazgos.

El segundo artículo destaca la importancia del aprendizaje organizacional en la gestión estratégica de las instituciones públicas. Explora cómo mejorar la cultura de aprendizaje dentro de estas instituciones mediante estudios cualitativos y presenta herramientas prácticas como SCORECARD, SWOT y PESTEL.

El artículo siguiente nos lleva al conocimiento abierto, presentando cómo el aprendizaje compartido y abierto podría beneficiar a profesionales y organizaciones. Presenta las definiciones actuales aceptadas de conocimiento abierto denominadas wikis, la importancia de estas para un desarrollo sostenible global y una reflexión sobre cómo estas fuentes de conocimiento abierto podrían conducir a un ecosistema de aprendizaje e intercambio mutuo.

Similar al segundo artículo, el siguiente aborda el sector gubernamental, pero con un objetivo diferente: comparar los sistemas MEAL de influencia con el MEAL tradicional. El artículo refuerza que MEAL debería ser aplicado por las comunidades y no a ellas, a través de un proceso de aprendizaje que es resultado de la colaboración entre organizaciones internacionales y locales.

La responsabilidad como mecanismo de transparencia y sostenibilidad es el foco del quinto artículo, presentando el caso práctico de FUSAL. El artículo pone en relieve la importancia de la rendición de cuentas no solo para donantes y organizaciones financiadoras, sino para todos los interesados sin distinción.

El sexto artículo nos devuelve a la discusión tecnológica, con un caso práctico desarrollado por USAID-HEA en El Salvador, examinando cómo se aplica el marco STEM a diferentes proyectos en el sector de desarrollo.

Finalmente, el último artículo cierra esta revista con un análisis de cómo los ODS influyen en los modelos estándares para el monitoreo y evaluación, pero, más importante, cómo la suma de todas las pequeñas contribuciones alineadas en un marco de evaluación más amplio contribuye a la mejora general de una colectividad o población.

La iniciativa de la Universidad de El Salvador de publicar y compartir las investigaciones y conocimientos producidos por artículos tan bien fundamentados es un paso importante hacia la democratización del aprendizaje. En PM4NGOs nos sentimos honrados por la oportunidad de contribuir y, lo más importante, aprender de la universidad a través de su trabajo práctico, publicaciones y el compartir con las comunidades apoyadas por la universidad. Personalmente, creo firmemente que debemos empoderar a las comunidades y profesionales difundiendo herramientas y técnicas de gestión de proyectos y compartiendo aprendizajes prácticos. Por otro lado, y más importante, es de estos profesionales y comunidades de quienes aprenderemos cómo y cuáles de estas técnicas y herramientas funcionan realmente.





# Nota editorial

---

*Vol. 6 (2024) Edición Especial*

*Lisandro Pérez Hernández<sup>1</sup>*  
*Universidad de El Salvador, El Salvador*  
*Editor invitado*  
*<https://orcid.org/0000-0002-4933-3768>*

Desde su creación en 2021, la Especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador ha constituido un pilar fundamental en la formación de profesionales capacitados para enfrentar los retos contemporáneos en el ámbito del desarrollo y la cooperación internacional. A lo largo de tres ediciones exitosas y con una cuarta en curso, esta especialización ha fomentado una sinergia única entre teoría y práctica, culminando en la producción de investigaciones de alta calidad, algunas de ellas que hoy presentamos en esta edición especial de nuestra revista.

Desde su primera edición, la especialización MEAL ha sido testigo de una evolución constante. Adaptándose a los desafíos emergentes en el campo

---

1 Doctor en Desarrollo y Cooperación Internacional, Master en Sostenibilidad y Master en Gestión de Cooperación Internacional. Graduado con Honores de la Licenciatura en Relaciones Internacionales. Desde 2012, ejerce como Profesor de Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador, donde imparte cátedras relacionadas con la gestión de proyectos de desarrollo y la cooperación internacional. Es fundador de la Maestría en Gestión de Proyectos Sociales en la misma universidad, el primer programa de posgrado oficial en la región centroamericana dedicado a la formación de competencias directivas para la gestión de intervenciones de desarrollo. Con más de 15 años de experiencia en el sector del desarrollo internacional, ha colaborado con agencias globales como la FAO, UNICEF, Unión Europea, BID, AECID, LuxDev, USAID, AFD y el Departamento de Estado de los EE. UU., además de participar en ONGs internacionales en Centroamérica, Panamá, México, Bolivia, España y Estados Unidos.

del desarrollo, el programa ha modificado y expandido sus metodologías de enseñanza, pasando de un formato completamente virtual a uno presencial en su más reciente edición de 2024. Este cambio no solo refleja un retorno gradual a la normalidad postpandemia sino que también responde a la necesidad de interacciones más profundas y significativas, que solo el contacto directo puede facilitar.

Una de las piedras angulares de la especialización ha sido su capacidad para integrar la teoría con la práctica. A través de la implementación de proyectos reales y la interacción con profesionales del campo, los estudiantes no solo han aprendido sobre MEAL desde un enfoque académico, sino que también han tenido la oportunidad de aplicar estos conocimientos en escenarios que imitan desafíos reales. Esta metodología ha permitido a los estudiantes enfrentar y superar los retos típicos del sector, preparándolos mejor para sus carreras futuras.

La especialización ha demostrado ser un factor de cambio en el sector del desarrollo, al equipar a los profesionales con las herramientas necesarias para llevar a cabo evaluaciones efectivas y para entender profundamente la importancia del aprendizaje y la rendición de cuentas en la gestión de proyectos. Los estudiantes de la especialización han logrado destacarse en diversos foros y plataformas organizacionales, contribuyendo con investigaciones que aportan valor social desde la academia y reflejan el dinamismo y la relevancia de nuestro programa.

Los simposios organizados en 2022 y 2023 han sido particularmente innovadores, presentando formatos como el de póster académico, que permitieron una difusión más dinámica y accesible de los trabajos de investigación. Estos eventos no solo han enriquecido el perfil académico de la especialización, sino que también han servido como un puente entre la academia y la práctica profesional, permitiendo una retroalimentación valiosa de diversas perspectivas.

Mirando hacia adelante, la cuarta edición de la especialización en 2024 promete continuar con esta tradición de excelencia. El compromiso del programa de estudio con la mejora continua es evidente en la planificación meticulosa y en la implementación de currículos que no solo siguen las mejores prácticas internacionales, sino que también anticipan las necesidades futuras del sector.

Esta edición especial correspondiente al volumen sexto de la Revista de Relaciones Internacionales es, por tanto, un reflejo del esfuerzo sostenido y de la calidad indiscutible de la especialización en MEAL. Las investigaciones presentadas aquí no solo son un testamento del talento y la dedicación de nuestros estudiantes, sino que también representan un aporte significativo al campo del desarrollo y la cooperación internacional. Con cada artículo, proyecto y nueva edición de la especialización, se reafirma el compromiso con la educación de calidad y con la creación de un impacto positivo y duradero en El Salvador.



# ARTÍCULOS



# Retos del monitoreo de proyectos en la gestión de datos de plataformas digitales y redes sociales y su influencia en emprendimientos de El Salvador

## Challenges of project monitoring in the management of data from digital platforms and social networks and their influence on entrepreneurship in El Salvador

Cynthia Marcela Alvarenga Carranza  
Universidad de El Salvador, El Salvador  
 <https://orcid.org/0009-0004-1772-1688>  
Correspondencia: [ac17011@ues.edu.sv](mailto:ac17011@ues.edu.sv)



Recibido: 02-12-2023  
Aceptado: 29-02-2024

## RETOS DEL MONITOREO DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE DATOS DE PLATAFORMAS DIGITALES Y REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN EMPRENDIMIENTOS DE EL SALVADOR

*Cynthia Marcela Alvarenga Carranza*

### RESUMEN

En un mundo de constantes cambios y transformaciones, sucesos como la pandemia por COVID-19 y el desarrollo de las plataformas digitales ha influido directamente en los procesos económicos de la población, afectando directamente a emprendedores y empresas, así como las formas de monitoreo de proyectos. El presente artículo tiene como objetivo estudiar la influencia de las plataformas digitales y redes sociales en el desarrollo de emprendimientos en El Salvador, dejando plasmados los retos del equipo MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en Gestión de Proyectos), para monitorear los procesos. Para dicho fin se ha llevado a cabo una investigación de tipo cualitativo, mediante el muestreo intencional de bola de nieve, identificando emprendedores con presencia en canales digitales dentro del territorio salvadoreño, acompañada con el análisis de las plataformas y redes más utilizadas, y el estudio del Monitoreo de proyectos en este nuevo contexto social. Tras la pandemia muchas personas tomaron como alternativa de ingreso el emprender, apoyándose de las plataformas digitales; actualmente el 63% de emprendedores tienen presencia únicamente en canales digitales como Facebook, Shopify y OLX, y el 45% de ellos se consideran totalmente dependientes de dichas plataformas. Tal transformación ha generado retos para el monitoreo de proyectos en cuanto a la gestión de datos de las diferentes plataformas digitales y redes sociales, limitando su alcance y análisis. Por lo tanto, el desarrollo de las distintas plataformas digitales existentes ha transformado la forma de vender y comprar, facilitando el trabajo de emprendedores ofreciendo múltiples herramientas y datos automatizados; debido a los constantes cambios de la realidad en el nuevo entorno digitalizado, los procesos de monitoreo de proyectos deben ser ajustados para brindar estudios completos.

**PALABRAS CLAVE:** plataforma digital - red social - emprendimiento - monitoreo - pandemia.

## CHALLENGES OF PROJECT MONITORING IN THE MANAGEMENT OF DATA FROM DIGITAL PLATFORMS AND SOCIAL NETWORKS AND THEIR INFLUENCE ON ENTREPRENEURSHIP IN EL SALVADOR

*Cynthia Marcela Alvarenga Carranza*

### ABSTRACT

In a world of constant changes and transformations, events such as the COVID-19 pandemic and the development of digital platforms have directly influenced the economic processes of the population, directly affecting entrepreneurs and companies, as well as the ways of monitoring projects. This article aims to study the influence of digital platforms and social networks in the development of entrepreneurship in El Salvador, reflecting the challenges of the MEAL team (Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning in Project Management) in monitoring processes. To this end, a qualitative research has been conducted, using intentional snowball sampling, identifying entrepreneurs with presence in digital channels within the Salvadoran territory, accompanied by the analysis of the most used platforms and networks, and the study of the monitoring of projects in this new social context. After the pandemic, many people took entrepreneurship as an alternative source of income, relying on digital platforms; currently 63% of entrepreneurs are only present on digital channels such as Facebook, Shopify and OLX, and 45% of them consider themselves entirely dependent on these platforms. This transformation has posed challenges for project monitoring in terms of managing data from different digital platforms and social networks, limiting its scope and analysis. Therefore, the development of various existing digital platforms has transformed the way of buying and selling, facilitating the work of entrepreneurs by offering multiple tools and automated data; due to the constant changes in the new digitized environment, project monitoring processes must be adjusted to provide comprehensive studies.

**KEYWORDS:** digital platform - social network - entrepreneurship - monitoring - pandemic



# Retos del monitoreo de proyectos en la gestión de datos de plataformas digitales y redes sociales y su influencia en emprendimientos de El Salvador

*Cynthia Marcela Alvarenga Carranza<sup>1</sup>*  
*El Salvador*

## I. Introducción

El avance tecnológico y múltiples transformaciones sociales de los últimos años, ha venido a transformar los patrones de comportamiento de la población en El Salvador y en el mundo, como lo es la forma de comprar y vender. Tras la reciente pandemia, los emprendimientos digitales han tomado auge, utilizando redes sociales y plataformas digitales que ponen a su disposición múltiples herramientas para desarrollar sus negocios, ajustados a la naturaleza y rubro que mejor les identifique.

Los emprendimientos digitales son una realidad que ha venido tomando forma desde hace algunos años, los canales virtuales se han actualizado al punto que permiten a los emprendedores operar únicamente por medio de la red, reduciendo costos y alcanzando nuevos públicos. Así mismo, las empresas poco a poco se han ido introduciendo al uso de estas para no quedar obsoletas frente a la competencia. Por ello, es importante conocer cómo la pandemia por COVID-19 generó un ambiente propicio para el establecimiento de este nuevo sistema en El Salvador, así como la forma en la que se desarrollan los

---

<sup>1</sup> Egresada de la Licenciatura en Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador, artista salvadoreña.



emprendimientos virtuales y el aprovechamiento de las plataformas digitales y redes sociales como fuente de ingreso, a lo que se pretende dar respuesta en el desarrollo de la presente investigación.

Otro aspecto importante es la forma en la cual el monitoreo se ajusta a la nueva realidad, frente a un escenario de abundante información y datos automatizados, pero hasta hoy, de nula accesibilidad para entes externos. El equipo MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje en gestión de proyectos), debe conocer muy bien sus alcances y limitantes y generar estrategias para obtener la información necesaria y poner en marcha distintos programas y proyectos, así como la toma de decisiones.

Partiendo de lo anterior, se busca estudiar la influencia de las plataformas digitales y redes sociales en el desarrollo de emprendimientos, y a pesar de mencionar el término MEAL como parte del proceso de gestión de proyectos, se pretende exponer de forma específica los retos del monitoreo en cuanto a la obtención de la información proveniente de los canales digitales e información correspondiente a los controles internos de los emprendedores.

Por lo tanto, el presente artículo de investigación inicia con una exhaustiva revisión de la literatura referente a los emprendimientos digitales y del monitoreo de emprendimientos, a la vez haciendo énfasis en la poca producción académica de este último; seguido por una detallada descripción metodológica, que permite conocer la metodología y pasos a seguir en el proceso investigativo; a continuación se exponen los resultados obtenidos, iniciando con el contexto en época de pandemia, el desarrollo de emprendimientos en El Salvador, las plataformas digitales y redes sociales de ventas y finalmente el monitoreo de emprendimientos digitales; luego de ello se abordan cuatro conclusiones principales en el marco de los apartados anteriormente señalados.

## II. Revisión de la literatura

Para comprender el término emprendedor y emprendimiento es importante acotar, debido a la larga evolución del concepto, sus múltiples acepciones teóricas, diferentes enfoques de estudio y análisis de este. Desde el punto de vista de la ciencia económica, el término emprendedor es utilizado como sinónimo de empresario, refiriéndose a una persona con múltiples cualidades como la voluntad de cambio, intuición, con capacidad de reformar y revolucionar, rompe rutinas, con capacidad de tomar decisiones y mantenerse ante la incertidumbre por medio de una competencia que no es basada en precios, sino en la innovación;<sup>2</sup> siendo aquel que compite con otros empresarios-emprendedores, tiene constante interés por entrar en el mercado y a la vez conseguir beneficios dentro de una economía de mercado.<sup>3</sup> El término se ha ido adaptando a la época; según estudios, ha evolucionado tanto hasta el punto de ser considerado una categoría social e incluso una forma de vida.<sup>4</sup> Por otro lado, el término emprendimiento según Stevenson (1966), es la creación de valor por parte de personas y organizaciones que trabajan conjuntamente para materializar su idea a través de habilidades, creatividad y disposición de asumir riesgos.<sup>5</sup> Ambos términos están estrechamente relacionados, no se puede hacer referencia a uno, dejando de lado al otro.

En un mundo globalizado, acontecimientos como la pandemia por COVID-19, el acelerado desarrollo tecnológico, el creciente índice de desempleo y la escasa oferta laboral contribuyen al desarrollo de un nuevo enfoque de emprendimiento llamado emprendimiento digital. El emprendimiento digital se puede entender como aquella acción humana que genera valor económico,

---

2 Joseph Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia* (Madrid: Aguilar Ediciones, 1966): 132.

3 Mirjam van Praag, "Some classic views on entrepreneurship", *De Economist*, vol. 147 (1999): 311-335. <https://doi.org/10.1023/A:1003749128457>

4 Howard Stevenson y Carlos Jarillo, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1990): 17-27. <https://www.jstor.org/stable/2486667>

5 Arantxa Azqueta Díaz de Alda, "El concepto de emprendedor: origen, evolución e interpretación" (Ponencia, Simposio Internacional El Desafío de Empezar en la Escuela del Siglo XXI, 2017), 32-33. <https://idus.us.es/handle/11441/74177>

mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación en relación con diferentes productos, procesos y mercados.<sup>6</sup> Este mismo término se puede estudiar como el proceso de creación de las tecnologías o como el uso instrumental de las mismas, siendo esta última la más relevante para el presente estudio. Por lo tanto, el emprendimiento digital consiste en el desarrollo de un negocio en internet, ya sea para venta de productos u oferta de servicios, sin necesidad de un espacio físico, basta con la existencia de una tienda virtual, perfil comercial en redes sociales o página web.

El desarrollo tecnológico ha dotado a los emprendedores de múltiples herramientas para desarrollar sus negocios mediante el comercio virtual que normalmente se genera mediante transacciones en un negocio en línea, también conocida como tienda electrónica o virtual, se caracteriza por utilizar el internet como medio principal para ofrecer productos o servicios.<sup>7</sup> Actualmente existen múltiples espacios para el establecimiento de tiendas virtuales, como lo son las redes sociales, plataformas de ventas, e incluso dominios propios de internet. Con el avance tecnológico se utilizan métodos más sofisticados que hace algunos años, con transacciones más simples y amigables para el usuario, las cuales generalmente terminan con un pago instantáneo con tarjeta de crédito o PayPal.<sup>8</sup>

La nueva generación de emprendedores digitales se apoya de las diferentes plataformas y redes sociales para ofertar sus productos y servicios, siendo necesario hacer una diferenciación entre una y otra. Según Celaya *“Las redes sociales son lugares en Internet, donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”*;<sup>9</sup> las redes sociales preferidas por los usuarios para vender y

---

6 Marc Bogdanowicz, Digital entrepreneurship barriers and drivers: The need for a specific measurement framework (Sevilla: Institute for Prospective Technological Studies, 2015), 14-15. <https://doi.org/10.2791/3112>

7 “Tienda Online”, Centro de Innovación y Soluciones Empresariales y Tecnológicas, acceso el 4 de julio de 2023, <https://www.ciset.es/glosario/490-tienda-online>

8 PayPal es un servicio global que te permite enviar pagos a la cuenta del vendedor con tu tarjeta de crédito, pero sin compartir la información financiera.

9 Javier Celaya, La empresa en la web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial (Barcelona: Gestión 2000, 2011).

comprar son Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok y YouTube.<sup>10</sup> Por otro lado, las plataformas digitales permiten a los usuarios hacer uso de internet para la realización de tareas, entre ellas destacan páginas con dominios propios, plataformas de tiendas en línea de pago como Shopify, plataformas para ofertar productos como Mercado Libre y plataformas de *delivery*.<sup>11</sup> Aunque existen más plataformas y redes sociales, los emprendedores salvadoreños tienen cierta preferencia de unas respecto a otras.

Milena Chiara (2021), en su estudio cualitativo sobre el uso de plataformas digitales en las PYMES, deja en evidencia que al menos un 50% de las PYMES tienen presencia en el mercado digital de Argentina, lo cual les ayuda a potenciar sus negocios, incrementando sus ganancias.<sup>12</sup> A su vez queda en evidencia la necesidad de contar con equipamiento informático y conocimiento del manejo de estas. Paralelo a ello, en estudios cualitativos como el de Reinoso López (2022), que busca diagnosticar el nivel de aceptación del comercio electrónico, se concluye que el exhibir la información al cliente de manera digital genera mayor relevancia y aceptación, pero queda en evidencia el desconocimiento de las herramientas por las mismas empresas y usuarios, y a su vez la falta de personal calificado para el manejo de estas.<sup>13</sup>

En trabajos exploratorios como el de Tomas Camacho, realizado en la Universidad Católica de Cuenca de Ecuador, expone que la utilización de las redes sociales para el desarrollo de emprendimientos es considerada importante para compartir información y exhibir productos.<sup>14</sup> De la misma investigación se

10 José Alberto Molina, "Las redes sociales más utilizadas para promocionar y vender productos", *El Economista* (10 de abril de 2023), <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html>

11 Rosella Badía, *Informe e-País: El comercio electrónico en El Salvador* (San Salvador: ICEX España Exportación e Inversiones, 2021). [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378\\_2.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378_2.pdf)

12 Milena Janet Chiara et al., "Plataformas digitales en Pymes mendocinas: gestión eficiente del Sistema de Información con Mercado Libre" (Tesina de grado, Universidad Nacional de Cuyo, 2021), <https://bdigital.uncu.edu.ar/16646>

13 David Vinicio Reinoso-López y Mauricio Quisimalín-Santamaría, "Plataformas Digitales: Diagnóstico de Aceptación del Comercio Electrónico en Pymes - Zona Urbana De Ambato", *Domínio de las Ciencias*, vol. 8 n. 1 (2022): 734-739. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2520>

14 Tomas Eleazar Camacho Calero, "Las plataformas digitales en el sector de las pequeñas y

concluye en que el efecto de las plataformas digitales del sector de las PYMES está determinado bajo dos criterios, uno de ellos es el uso de redes sociales como herramienta primaria, y el segundo la discrepancia de los propietarios entre mantener presencia en ambientes físicos o lanzarse de lleno a los mercados digitales.<sup>15</sup>

La investigación de Inma Rodríguez, Antoni Messenger y Jordi (2007), demuestran como la necesidad de crear ventaja competitiva, en cierta forma presiona a los comerciantes a buscar nuevos canales de venta en las plataformas digitales, siendo una característica fundamental la vocación innovadora.<sup>16</sup> Dicho estudio deja abiertas varias líneas de investigación para abordar el tema de las plataformas digitales, como lo es la influencia de las plataformas digitales en emprendimientos demarcados en diferentes periodos y localizados en distintas zonas geográficas, ya que la suma de estos factores tiende a generar caracterizaciones distintas en los resultados de investigación.

El Reporte GEM de El Salvador (Monitor Global del Emprendimiento),<sup>17</sup> elaborado por Manuel Sánchez y publicado por la ESEN en el 2020, detalla que el 27.9 % de la población en El Salvador es emprendedora, lo que equivale a cerca de 1,250,00 personas, con un promedio de edad entre los 18 y 64, y sólo un 8.7 % poseen un negocio establecido.<sup>18</sup> A pesar de que los datos necesitan actualizarse, sirven de base para tener un panorama general de los emprendimientos en El Salvador.

---

medianas empresas en el cantón Azogues”, (Trabajo de grado, Universidad Católica de Cuenca, 2022). <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/cc887f15-6d28-4f4d-b21e-182a3c74bca3>

15 Ibid.

16 Inma Rodríguez Ardura et al., “Sistemas de venta en línea: un análisis de sus factores críticos para el pequeño comerciante”, *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, vol. 4 n. 1 (2007): 95-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203220233005>

17 Es una investigación que se realiza con la intención de medir las diferencias entre los niveles de actividad emprendedora de los países participantes e identificar cuáles factores influyen sobre la actividad emprendedora de los países participantes.

18 Manuel Sánchez Masferrer, “El emprendimiento en El Salvador - Reporte GEM El Salvador 2019/2020”, acceso el 15 de julio de 2023, <https://esen.edu.sv/wp-content/uploads/2019/11/RESUMEN-GEM-2019.pdf>

Es posible definir el sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje) como un conjunto de criterios mínimos y herramientas para recolectar, verificar/analizar y difundir información sobre las diferentes etapas de cada acción dentro de la organización y (en diversos grados) a sus beneficiarios, socios y donantes; todos estos elementos están agrupados para facilitar su sistematización y posterior utilización en la justificación y definición de nuevas actuaciones.<sup>19</sup> Sus cinco principios fundamentales son: centrarse en los derechos y preferencias de los clientes, hacer uso de herramientas y pasos estandarizados, combinar las actividades MEAL con las actividades del programa o proyecto, apoyar el constante desarrollo profesional, promover la inclusión, diversidad de género y diversidad.<sup>20</sup> Es importante resaltar que dentro del sistema MEAL, cada una de sus fases operan de manera interconectada como piezas de un rompecabezas,<sup>21</sup> por lo que al hablar específicamente del monitoreo, no se puede dejar de lado completamente las fases que le complementan.

En el sistema MEAL, el monitoreo es la recolección continua y sistemática de datos lo más exactos y apegados a la realidad posible, teniendo presente que solo se trata de recolectar aquellos datos necesarios y pertinentes para la investigación, con el fin de proporcionar información sobre el avance de un proyecto. Entre la información que el equipo MEAL necesita recopilar, es posible señalar la correcta adquisición y puesta en práctica de los conocimientos y técnicas brindadas en los talleres y cursos, el uso adecuado de capital semilla y recursos para iniciar o potenciar sus negocios, controles internos de los emprendedores (inventarios, registros de ventas, ganancias netas, gastos mensuales, entre otros), innovación y diversificación, locación y alcance del

---

19 Paz y Desarrollo, “Guía de Procedimientos 2020-2024: Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas, Responsabilidad y Aprendizaje”, pazydesarrollo.org, acceso el 25 de junio de 2023, <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf>

20 Genevieve Chicoine et al., *Manual de monitoreo, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL)* del IRC, (New York: International Rescue Committee, 2022). [https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-12/ES\\_MEAL%20Handbook\\_2022%20EXTERNAL.pdf](https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-12/ES_MEAL%20Handbook_2022%20EXTERNAL.pdf)

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

negocio, estos pueden variar según la naturaleza y necesidades de información de la investigación.

Bajo la nueva dinámica de emprender, comprar y vender, esto ya no es suficiente y la obtención de información por parte del equipo MEAL se complejiza cada vez más. Al introducir las redes sociales y plataformas digitales al contexto de proyectos enfocados a emprendedores y a negocios digitales, el equipo MEAL debe entender cómo funcionan los canales digitales, las formas de obtención de información y sus alcances y limitantes. Por lo tanto, es importante hacer un breve recuento de los datos que se pueden extraer directamente de las redes sociales y plataformas digitales antes señaladas

Poco se habla del Monitoreo de proyectos en la gestión de datos de emprendimientos digitales. El proyecto titulado como “Incubadoras de Empresas”, desarrollado por el Gobierno de Paraguay, ofrece una guía de monitoreo que incluye equipamiento tecnológico para el monitoreo de las plataformas digitales, apoyado con encuestas para recolección de datos de emprendedores y empresas,<sup>22</sup> dejando al mismo tiempo en evidencia el corto alcance para monitorear datos que no son brindados por los mismos participantes.

En El Salvador se registran esfuerzos por impulsar proyectos en el marco de emprendimientos digitales, como lo son cursos de formación ofertados por INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), incentivos como premios a emprendedores de la Fundación Gloria Kriete, e incentivos financieros ofrecidos por el gobierno local en trabajo conjunto con el Banco Central de Reserva (BCR). A pesar de ello, no se registran datos sobre la presencia de emprendimientos digitales, su alcance, importancia o formas de monitoreo enmarcados en las técnicas MEAL.

---

22 Ministerio de Industria y Comercio, *Manual de Monitoreo y Evaluación - Programa Incubadora de Empresas* (Asunción: Gobierno del Paraguay, 2012). <https://es.slideshare.net/lichilui/manual-de-monitoreo-y-evaluacinborrador>



### III. Metodología

#### 3.1 Diseño de investigación

La presente investigación de carácter cualitativo tiene como alcance geográfico El Salvador, durante el periodo temporal de septiembre y octubre del 2023, la cual pretende recolectar información por medio de encuestas, entrevistas, revisión bibliográfica y observación estructurada a la población emprendedora que utiliza redes sociales como forma de potenciar sus negocios o como único medio para emprender en el país y a las mismas plataformas y redes sociales más utilizadas. Con ese fin, se han creado cinco categorías de análisis:

1. Datos generales de emprendedores,
2. Efecto de la pandemia COVID-19,
3. Desarrollo de plataformas digitales y redes sociales,
4. Desarrollo de emprendimientos digitales y mixtos, y
5. Monitoreo de proyectos de emprendimientos digitales.

Para posteriormente ser asignada a cada matriz de instrumento de investigación, cada categoría se ha dividido en subcategorías con sus respectivas variables.

Las encuestas han tomado en cuenta variables como género, edad, ubicación geográfica, nivel académico, población cotizante, desempleo durante la pandemia, alternativas de empleo, preferencias en redes sociales y plataformas digitales, alcance geográfico, datos publicitarios, controles internos, entre otros. Dicha información fue recolectada mediante la consulta directa a la población meta; se diseñó un cuestionario en la plataforma Google Forms que consta de 39 preguntas cerradas, siendo este totalmente anónimo con el fin de generar confianza, comodidad y seguridad a los emprendedores al momento de responder. El cuestionario se ha implementado en el periodo

del 11 al 18 de septiembre del año 2023, abarcando un total de 77 personas de 11 departamentos (Ahuachapán, Cuscatlán, La Libertad, La Paz, Morazán, San Miguel, San Salvador, San Vicente, Santa Ana, Sonsonate y Usulután).

Las entrevistas han tomado en cuenta variables como plataformas y redes sociales preferidas y accesibilidad a ellas, formas de ofertar y adquirir productos y servicios, beneficios y desventajas de uso, dependencia operativa de las redes sociales, inversión en publicidad, aspiraciones del emprendimiento, estadísticos automatizados y controles internos, entre otros; las cuales son abordadas por medio de preguntas abiertas con el fin de conocer casos puntuales de emprendedores que han tenido éxito en sus emprendimientos digitales. La guía de entrevista consta de 30 preguntas, implementadas bajo dos modalidades: la primera es la entrevista frente a frente, permitiendo conversar directamente con el emprendedor, y la segunda, por medio de un formulario de Excel, permitiendo al emprendedores escribir las respuestas a las preguntas para posteriormente reforzarse mediante consultas para ampliar sobre algunos temas.

Finalmente, la revisión bibliográfica y observación estructurada han tomado en cuenta variables como: clasificación de emprendimientos digitales, accesibilidad y facilidad de uso, beneficios y desventajas, herramientas disponibles para emprendedores, datos estadísticos automatizados y accesibilidad a ellos, tipos de proyectos destinados a emprendimientos digitales, formas de monitoreo de proyectos de emprendimientos digitales, retos del monitoreo, entre otros; las cuales son posibles desarrollar mediante la revisión de manuales, investigaciones, y el mismo estudio y análisis detallado de las diferentes plataformas digitales y redes sociales. Para ello se ha tomado en cuenta estudios e informes publicados, así como las mismas respuestas al cuestionario y entrevista en preferencias de uso de redes sociales y plataformas digitales de la población emprendedora.

## 3.2 Muestra

Para la presente investigación se ha seleccionado el tipo de muestreo no probabilístico, variando la forma de selección de la muestra para encuestas, entrevistas, revisión bibliográfica y observación estructurada. Siendo el muestreo de la siguiente forma:

En el caso de las encuestas, la sección de la población se ha realizado por medio del muestreo no probabilístico de bola de nieve, compartiendo el formulario directamente con emprendedores que poseen presencia en redes sociales y solicitando compartir con sus conocidos en diversos grupos y páginas donde se encuentran, a manera de alcanzar a emprendedores de diferentes zonas de El Salvador. Mediante esta técnica se logró en 7 días una muestra total de 77 personas de 11 departamentos (Ahuachapán, Cuscatlán, La Libertad, La Paz, Morazán, San Miguel, San Salvador, San Vicente, Santa Ana, Sonsonate y Usulután).

Para las entrevistas, se ha realizado un muestreo discrecional seleccionando 6 emprendedores clasificados en diferentes rubros, que cumplen con el requisito de poseer un emprendimiento digital el cual puede ser considerado como un caso de éxito por sus niveles de ventas, adquisición de servicios o alcance poblacional. A estos emprendedores se les consultó su disposición de tiempo, movilidad y disposición para realizar la entrevista de forma presencial, virtual o mediante el llenado de una guía para posteriormente abordar y reforzar puntos específicos.

Las redes sociales y plataformas digitales que se han tomado como base para dicha investigación, han sido seleccionadas tomando en cuenta estudios realizados por el investigador José Medina (2023), quien señala que las redes sociales preferidas por los usuarios para vender y comprar son Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok y YouTube,<sup>23</sup> asimismo el informe país publicado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en

---

23 José Alberto Molina, "Las redes sociales más utilizadas para promocionar y vender productos", *El Economista* (10 de abril de 2023), <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html>

San Salvador en 2021, en el cual resalta el uso de plataformas digitales como Shopify, Mercado Libre y plataformas de *delivery*.<sup>24</sup> Además, se han tomado en cuenta las respuestas de las encuestas de la población meta en cuanto a sus preferencias de uso, agregando OLX y dominios propios en la web.

## IV. Resultados y discusión

### 1. Contexto 2021-2022

El escenario internacional se caracteriza por sus constantes cambios y transformaciones, fenómenos como la globalización, el rápido avance tecnológico, el acelerado crecimiento poblacional y eventos inesperados como la reciente pandemia por COVID-19, todos ellos abonan a que se generen cambios sustanciales en la interacción misma entre las personas. Al igual que los demás países, El Salvador no está exento de ser afectado por dichos fenómenos, especialmente por los efectos causados en la economía por el COVID-19, específicamente en el empleo.

El Salvador, incluso antes de la pandemia, ya presentaba alarmantes índices de desempleo, siendo este de 6.3 %; de este porcentaje, el 68.4 % eran trabajadores informales,<sup>25</sup> quienes no gozan de protección social o estabilidad laboral. A este porcentaje poblacional se le conoce como emprendedores,<sup>26</sup> en consecuencia, son los más vulnerables en dicho contexto social. Las proyecciones realizadas para el año 2020 se cumplieron, siendo la tasa de desempleo de 7.3 %, <sup>27</sup> según datos registrados por el BCR, reflejando

---

24 Rosella Badía, *Informe e-País: El comercio electrónico en El Salvador* (San Salvador: ICEX España Exportación e Inversiones, 2021), 3. [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378\\_2.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378_2.pdf)

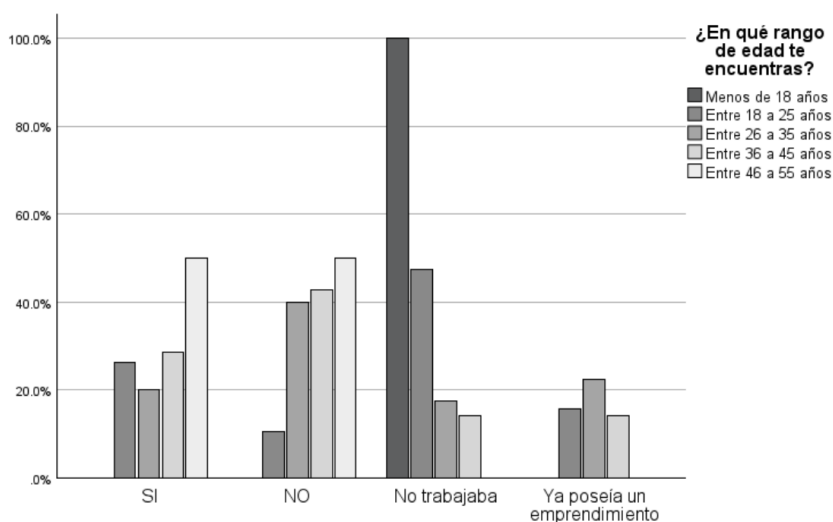
25 Organización Internacional del Trabajo, *COVID-19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en El Salvador* (Lima: OIT, 2021), 4. [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_755521.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-san_jose/documents/publication/wcms_755521.pdf)

26 Ibid.

27 Banco Central de Reserva de El Salvador, *Informe de la situación económica de El Salvador: primer trimestre 2020* (San Salvador: BCR, 2020), 10. <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1619714848.pdf>

un agravante cada vez mayor en la situación. A pesar del panorama de incertidumbre, para el 2022 la tasa de desempleo registrada fue del 5.0 %, <sup>28</sup> simbolizando una aparente mejora en la empleabilidad de la población. En este contexto, es importante resaltar cómo actuales emprendedores y dueños de negocios perdieron sus empleos durante la pandemia, representando el 23.4 % de la muestra (18/77) y el 26 % no poseía un empleo durante ese periodo (20/77). A pesar de los datos, llama mucho la atención el porcentaje de emprendedores que no perdieron sus empleos durante la pandemia, siendo este de 32.5 % (25/77); de ellos, la población entre 26 a 35 años representa el índice más alto de empleabilidad en dicho periodo (16/77). Por otro lado, una cantidad menor de emprendedores ya poseían un emprendimiento durante la pandemia, representando el 18.2 % (14/77). En el siguiente gráfico es posible apreciar los datos desglosados por rangos etarios.

**Gráfico 1. Desempleo durante la pandemia**

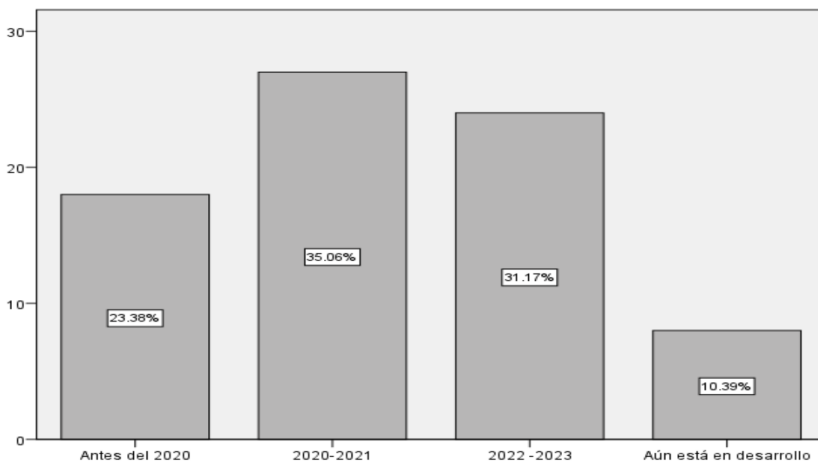


Fuente: elaboración propia.

28 Banco Central de Reserva de El Salvador, *Encuesta de hogares de propósitos múltiples 2022* (San Salvador: BCR, 2022), 26. <https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/0c0aa5ade233aa9a7345923e9329407a.pdf>

Por otra parte, los emprendimientos que ya operaban antes de la pandemia, se vieron: el 32.5 % de gravemente afectados a muy afectados y el 27,2 % de poco afectados a levemente afectados, evidenciando que dicha situación no solo afectó y dejó desempleadas a muchas personas que poseían un empleo formal, sino también a aquellas personas que emprenden su negocio propio en el sector informal, por lo tanto, poseían prestaciones, seguridad laboral, seguro social, entre otros. En el siguiente gráfico es posible observar cuándo iniciaron los emprendimientos de la muestra poblacional, siendo el porcentaje más alto el periodo 2020-2021.

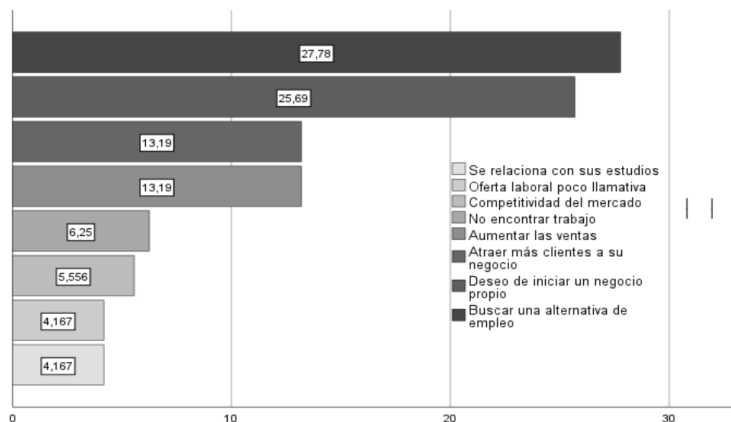
**Gráfico 2. Inicio de emprendimientos en línea**



Fuente: elaboración propia.

En la siguiente gráfica es posible apreciar los principales motivos que llevaron a las personas a emprender y hacer uso de las plataformas digitales y redes sociales en sus negocios, dejando en evidencia cómo el iniciar un negocio propio es una alternativa de ingreso a la crisis económica generada por la pandemia.

**Gráfico 3. Motivos que llevan a las personas a emprender**



Fuente: elaboración propia.

## 2. Desarrollo de emprendimientos digitales en El Salvador

Aparentemente El Salvador es un país donde cada persona tiene acceso a al menos un teléfono celular *Smartphone*, con conexión wifi o plan de datos, que le permite navegar y utilizar las diferentes plataformas y aplicaciones, y entre estas actividades, comprar y vender por internet. Pero las cifras difieren un poco de lo aparente, en el Diagnóstico de país para El Salvador, publicado en 2022 por el Banco Mundial, se señala que El Salvador ocupa el puesto 107 entre 193 economías en el informe del Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (EGDI, por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas (2020),<sup>29</sup> y que solamente alrededor del 63 % de los habitantes tienen acceso a Internet.<sup>30</sup> A pesar de que se proyecta que las cifras aumentan cada año, deja en evidencia la brecha digital existente en el país; para 2021 de los 6,314 millones de habitantes fueron únicamente 3,17 millones los usuarios de internet,<sup>31</sup> lo que no solo limita

29 “Transformación Digital en El Salvador, reactivando el crecimiento y la inclusión”, Banco Mundial, acceso el 17 de julio de 2023, <https://www.bancomundial.org/es/programs/de4lac/publication/digital-transformation-to-reignite-growth-and-equitability-in-el-salvador>

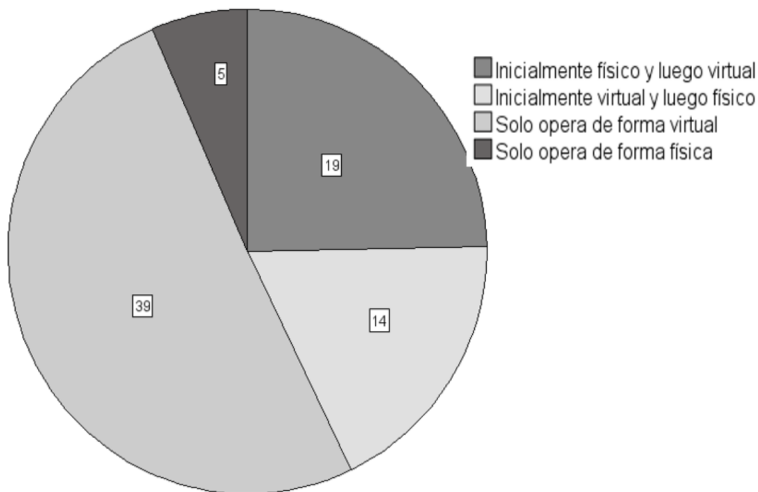
30 Ibid.

31 Rosella Badía, *Informe e-País: El comercio electrónico en El Salvador (San Salvador: ICEX España Exportación e Inversiones, 2021)*, 3. [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378\\_2.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378_2.pdf)

la cantidad de personas que tiene acceso a iniciar un emprendimiento digital, sino también la cantidad de usuarios que pueden comprar en las distintas plataformas y redes sociales, por lo que no todos los emprendimientos inician de forma digital.

Emprender no es una tarea fácil, requiere de múltiples habilidades y capital inicial para poner en marcha un plan de negocio o idea de emprendimiento; cada uno inicia y se desarrolla de forma diferente, ajustado a sus propias necesidades. De la muestra poblacional, el 24.7 % inició su emprendimiento de forma virtual y luego empezó a operar de forma física, un porcentaje del 18.2 % inició sus operaciones de forma física y luego amplió su presencia a las redes sociales y plataformas digitales, un porcentaje considerable del 50.6 % solamente tiene presencia de forma virtual, con una media de 2 perfiles o representaciones comerciales por cada emprendedor, y finalmente, un porcentaje más pequeño del 6.5 % solamente opera de forma física, utilizando redes sociales solamente para contacto con clientes, sin ningún perfil o cuenta comercial (como es el caso de WhatsApp).

**Gráfico 4. Forma en la que inician los emprendimientos**

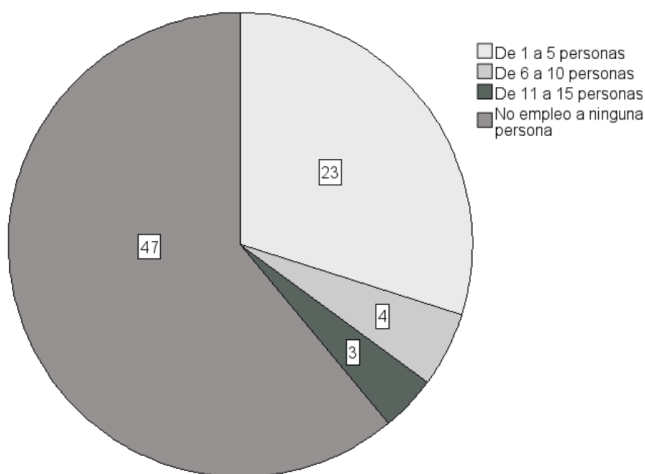


Fuente: elaboración propia.



En su mayoría, los emprendedores deciden desarrollar sus negocios de forma individual, representando un 71.4 %, esto se debe a motivos como la falta de apoyo de la familia o el deseo de alcanzar sus propios sueños, como lo manifestaron en las entrevistas realizadas; el 24.7 % manifestó poseer un emprendimiento familiar, en el que dos o más miembros de la familia se apoyaba de forma igualitaria para desarrollar el negocio, teniendo una mejor administración y control; y solamente el 3.9 % manifestó emprender en sociedad de algún tipo (a la vez, otros entrevistados manifestaron que trataban de evitar todo tipo de sociedades por los problemas que podría causar). De la muestra total, 47 emprendedores trabajan completamente individual, es decir, no emplean a ninguna persona; de la muestra restante, la media de empleabilidad es de 3.57, con una desviación estándar de 1.9.

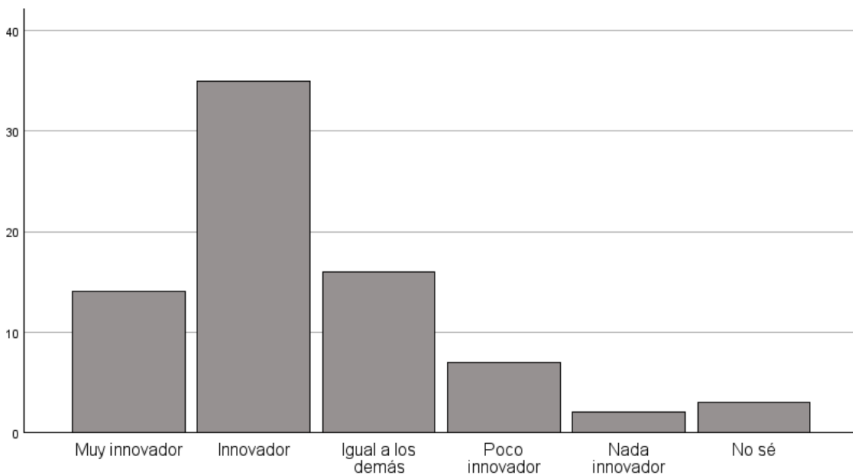
**Gráfico 5. Personal empleado por emprendedores**



Fuente: elaboración propia.

En este ambiente de comercio digitalizado, la diversificación e innovación es un tema importante, ya que para un comprador es muy fácil encontrar múltiples ofertas del mismo producto o servicio, por lo que los emprendedores deben no solo saber en qué rubro les es más favorable desarrollar su negocio, sino también buscar la forma de ofertar para sobresalir entre los demás. El 77.9 % de los emprendedores se dedica a la venta de productos varios en línea, un 9.1 % a la oferta de servicios, un 7.8 % vende alimentos y el 5.2 utiliza las redes con otros fines para su emprendimiento, como atraer a las personas a su tienda física, dar a conocer su marca o lo que hacen, entre otros.

**Gráfico 6. Grado de innovación de los emprendimientos frente a otros**



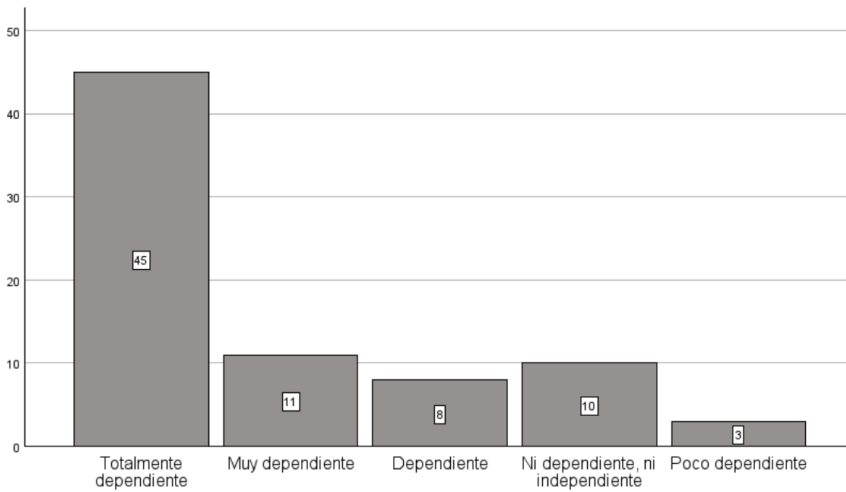
Fuente: elaboración propia.

### **3. Plataformas digitales y redes sociales como fuentes de ingresos**

La forma de comprar y vender ha ido evolucionando, pasando por las etapas de ventas en establecimientos, ventas telefónicas, ventas por TV o por catálogo, hasta llegar a lo que hoy se conoce como comercio electrónico. En cada uno de los avances y desarrollo en las ventas, las empresas, negocios y emprendimientos poco a poco tuvieron que irse adecuando a las nuevas realidades para no quedar obsoletos. Muchos de los negocios eran capaces de operar sin una tienda física, dependiendo totalmente del tráfico generado por sus canales de ventas, en este caso, las plataformas digitales y redes sociales.

Un emprendimiento puede llegar a ser altamente dependiente de las redes sociales y plataformas digitales para operar, al punto que, si estas llegasen a fallar, podrían experimentar grandes pérdidas o parar operaciones, ya que no poseen otro medio que les ayude a operar de forma híbrida. De la muestra total, más de la mitad de los emprendedores son totalmente dependientes de las redes sociales y plataformas digitales (58.4 %) y de ellos el 54.5 % no podría seguir operando sin la existencia estos canales digitales, y el 45.5 % de los emprendedores manifiestan que sus negocios pudieran seguir operando sin la existencia de estos, no obstante, el 88.4 % acepta que a pesar de que su emprendimiento puede seguir funcionando, sería menos rentable. Un dato importante obtenido durante la observación de campo, es que algunos emprendedores que operan de forma virtual y física, opinan que si las redes sociales y plataformas digitales dejarán de existir o presentaran fallas, sus negocios serían más rentables, debido a que la oferta de mercado sería menor y las personas comenzarían a buscar nuevamente las tiendas físicas; dicho acontecimiento, aunque no se descarta, es muy poco probable debido al gran entramado de seguridad y soporte técnico continuo que poseen las plataformas y redes.

**Gráfico 7. Dependencia de los emprendimientos a las redes sociales y plataformas digitales**

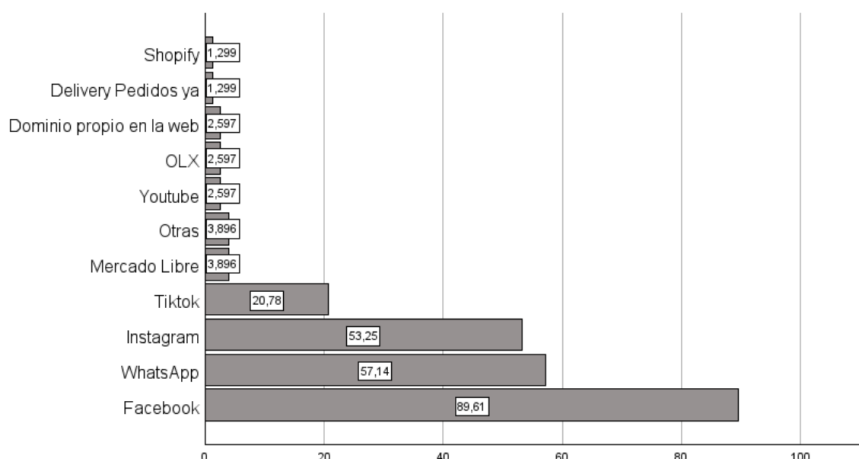


Fuente: elaboración propia.

### 3.1 Plataformas digitales de ventas

Existen muchas plataformas digitales y redes sociales destinadas y creadas especialmente para comprar y vender, cada una con un nivel de complejidad y accesibilidad distinto. A pesar de la existencia de tantos canales de ventas, el preferido por excelencia de la muestra es Facebook con un 89.6% de frecuencia de uso, seguido por WhatsApp con un 57.1 %, Instagram con un 53.2 % y TikTok con un 20.8 % (Gráfico 8). Esto se debe a que Facebook pertenece a Meta, quien se ha encargado de desarrollar espacios específicos y accesibles para que las personas puedan vender, ofreciéndose sus productos y servicios haciendo uso de herramientas desde sencillas publicaciones en grupos, publicaciones en Marketplace o un poco más complejas campañas publicitarias, facilitando el trabajo del vendedor en un espacio gratuito y libre.

**Gráfico 8. Redes sociales y plataformas digitales más utilizadas en emprendimientos digitales**



Fuente: elaboración propia.

El uso de redes sociales y plataformas digitales, según los datos recopilados por los emprendedores, es muy fácil, no requiere conocimientos previos ni especializados y la interfaz diseñada para los usuarios es muy sencilla (Gráfico 8); sin embargo, los datos apuntan a que el porcentaje de la muestra que utiliza plataformas digitales es considerablemente inferior a los que utilizan redes sociales (principalmente Facebook) para ofrecer sus productos y servicios. Si bien es cierto, la red *Meta* ha creado todo un sistema para negocios que simplifica el trabajo, esto no quiere decir que el resto de las redes sean igual de fáciles o generen los mismos resultados que *Meta*. En el caso de las plataformas digitales, ciertos usuarios reconocen la complejidad de estas, ya que a pesar de que los creadores tratan de diseñar una interfaz sencilla para el vendedor y el comprador, poseen funciones complejas o se encuentran en otros idiomas, lo que termina por abrumar al oferente.

Dichas plataformas, para ser efectivas no pueden operar por sí solas, necesitan ser enlazadas a otra red como *Meta*, para atraer público, esto se logra mediante distintas campañas publicitarias, ya sea para generar tráfico, ventas de productos o dar a conocer la marca, lo que puede ser muy costoso y poco rentable para un emprendedor; además de ello, esto requiere de cierta habilidad o conocimiento en marketing digital, uso de redes sociales y de otras herramientas de edición para generar campañas llamativas y efectivas. En el caso de los dominios propios, estos tienen a ser aún más complicados y costosos,<sup>32</sup> la creación de una página web con dominio propio requiere de un especialista en programación, lo que eleva más los costos de uso. No es posible realizar una categorización de qué plataformas o red social es mejor frente a otra, ya que cada emprendedor elige la que se ajuste más a lo que desee lograr, a su presupuesto y, por ende, genere mayores beneficios.

#### **4. Los emprendimientos virtuales y el monitoreo de proyectos**

Los proyectos destinados a emprendedores se basan no solo en ofrecer capital semilla para iniciar nuevos negocios, sino también en brindar conocimientos, técnicas y herramientas para que ellos puedan tomar decisiones empresariales, administrar sus negocios, innovar y ofertar de forma adecuada sus productos y servicios; pero actualmente eso no basta, debido a que el avance tecnológico ha modificado las formas de comercialización, no solo en El Salvador, sino que también en el mundo. Es por esto que los proyectos ya no solo deben estar destinados a reforzar las áreas anteriormente mencionadas, sino que también deben introducir temáticas como manejo de redes sociales, marketing y publicidad digital, uso elaboración de campañas publicitarias efectivas, segmentación y alcance de público virtuales, y todo aquello relacionado

---

32 Para cotizar el diseño de páginas web en El Salvador, véase “¿Cuál es el precio de diseño de páginas web en El Salvador?: Comparativa 5 Diseñadores”, BigRedes, acceso el 24 de junio de 2023, <https://bigredes.com/precio-de-diseno-de-paginas-web-en-el-salvador/>. Para cotizar el valor de un dominio web en El Salvador, el promedio es de \$ 88.00 a \$ 118.00 USD anuales. “Registro de Dominio en El Salvador”, Marcaria.com, acceso el 22 de junio de 2023, <https://www.marcaria.com/ws/es/dominios/el-salvador-registrar-dominio-sv>

con el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). El 79.9 % de la muestra manifiesta nunca haber participado en ningún tipo de proyecto destinado a emprendedores, pero a pesar de ello, el 93.5 % estaría en la disposición de participar.

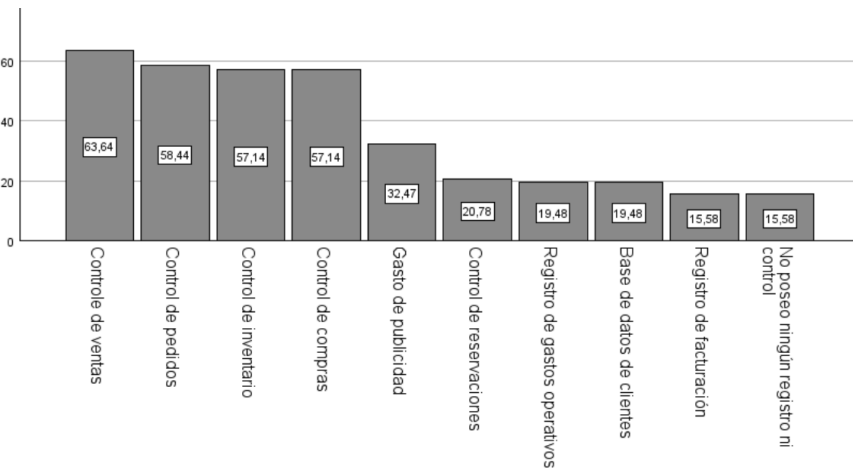
La plataformas de Shopify, MercadoLibre, apps de *delivery* y dominios propios en la web, permiten a los usuarios comprar y vender de forma rápida, algunas de ellas incluso aceptan pagos automatizados, respaldos de información, delimitar el alcance de ventas y ofrece datos estadísticos automatizados como lo son el alcance del perfil comercial, estadísticos de ventas, visualizaciones de productos, artículos en tendencia, simulaciones y estadísticos de ganancias netas, calificaciones del oferente, controles de reservaciones y tráfico de personas, entre otros. De esta gran cantidad de datos, el equipo MEAL tiene acceso a casi ninguno, ya que los datos son visibles únicamente para la cuenta del usuario y la protección de datos de estos no permite hacerlos de conocimiento público. Para que el equipo tenga acceso a los datos, debe de solicitarlos al emprendedor y no hay forma de verificar que éste los entregue de forma completa o sin alterar.

En el caso de las redes sociales como Facebook, Instagram, Meta Business (dependencia comercial de la red *Meta* para ventas en Facebook e Instagram), TikTok, YouTube son un poco más accesibles a la población en general, permiten promocionar productos por medios de publicidad, ofrecen una gran cantidad de herramientas automatizadas para comprar y vender, definir alcance ya sea local o internacional, contactar vía mensaje a los compradores, entre otros. Asimismo, ofrecen datos automatizados como alcance en publicaciones, alcance en publicidad y alcance orgánico, estadísticos de mensajes recibidos, mejores horarios para publicar, publicaciones con mejor rendimiento, gráficos de ventas y ganancias, rendimiento promedio del perfil comercial, estadísticos de seguidores, gráficos segmentados en poblaciones, aprobación o desaprobación de videos, entre otros. Al igual que en el caso de las plataformas digitales, el equipo MEAL tiene acceso nulo o limitado a

esta información, ya que es generada únicamente para el usuario, y si este no tiene un correcto manejo de la red, puede ser un poco complicado el encontrar la información.

Por su parte, la mayoría de los emprendedores tienen controles internos propios, además de los datos automatizados que generan las plataformas y redes. Esto representa una ventaja para el equipo MEAL, ya que son más fáciles de solicitar a la muestra poblacional que participe en el proyecto, pero es importante tomar en cuenta que estos datos pueden estar mal elaborados, estar incompletos o viciados, lo que puede representar problemas en el análisis de datos. En el siguiente gráfico se muestran algunos de los controles internos que poseen los emprendedores y el porcentaje respecto al 100 %.

**Gráfico 9. Controles internos que poseen los emprendedores**

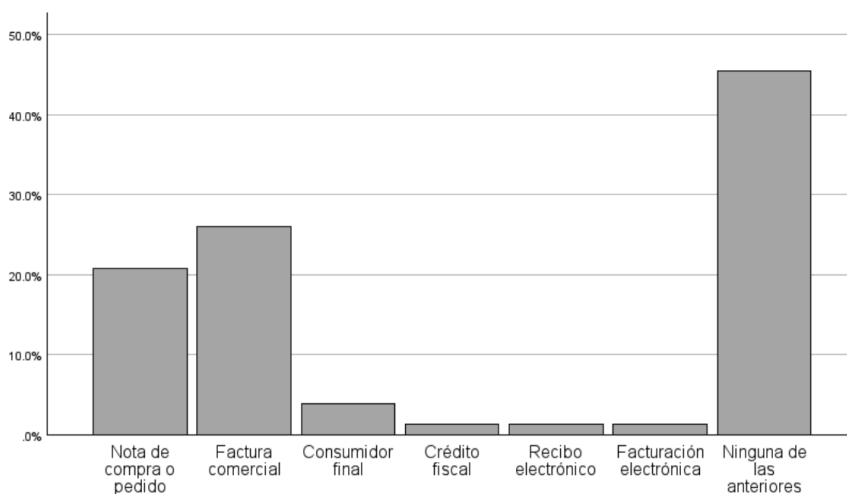


Fuente: elaboración propia.

En el siguiente gráfico es posible observar cómo la mayoría de los emprendedores no poseen comprobantes de ventas para ofrecer a sus clientes, dejando en evidencia que la mayoría operan de forma independiente:



**Gráfica 10. Métodos de comprobantes de venta usados por los emprendedores**



Fuente: elaboración propia.

Si bien es cierto que las redes sociales y plataformas digitales han venido a simplificar los procesos, creando espacios de compra y venta accesibles y al alcance de la mayoría de la población, para el equipo MEAL la obtención de información necesaria para toma de decisiones y gestión de proyectos se vuelve un reto cada vez más grande, debido a la protección de los datos que son visibles únicamente para los usuarios propietarios de las cuentas comerciales y la poca o nula información que las mismas comparten de forma pública. Es por esto que el equipo MEAL debe replantear sus estrategias para el monitoreo y análisis de emprendimientos digitales en El Salvador, así como es importante conocer hasta dónde es posible llegar y qué hacer con la limitada información obtenida.

Es trabajo del equipo MEAL buscar continuamente alternativas para recolectar información y a la vez garantizar la integridad de los datos; para complementar escasa información que se puede obtener mediante datos automatizados. Es posible hacer uso de encuestas diseñadas en función de lo

que se necesita saber, siguiendo el parámetro propuesto por la ANII<sup>33</sup> (Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay), dividiendo en categorías que van desde la estructura interna del emprendimiento, hasta su impacto en el mercado; abonado a ello es posible hacer uso de la observación directa, si a naturaleza del emprendimiento lo permite. De esta forma será posible triangular todos los datos obtenidos desde los diferentes mecanismos, con el fin de descartar aquella información poco confiable y ampliar los datos importantes, cumpliendo con el objetivo de garantizar la integridad y calidad de los datos.

## V. Conclusiones

Es un hecho que el avance tecnológico ha causado cambios irreversibles en la sociedad, simplificando la forma de comprar y vender en El Salvador. A pesar de la accesibilidad de uso que pueden tener las plataformas y redes sociales, requieren de tiempo y dedicación para tener resultados visiblemente positivos y hacer de las ventas en línea un negocio próspero para los emprendedores. Sumado a ello, la inestabilidad social y económica causada por la pandemia por COVID-19, impulsó la proliferación de alternativas de empleo, llevando a las personas a emprender por medios digitales, y a los negocios y empresas que ya operaban de manera física, fueron llevados a hacer uso de los medios digitales para no quedar obsoletos.

Las redes sociales y plataformas digitales se están convirtiendo poco a poco en la base de la economía de muchas familias de El Salvador, debido a que muchas personas ven una oportunidad o alternativa de ingresos en las ventas en línea, siendo este su único medio de subsistencia. Sumado a ello, la mayoría de los emprendedores trabajan por sus propios medios, sin seguro médico,

---

33 “Pautas para la evaluación de proyectos emprendedores y empresas jóvenes”, Agencia Nacional de Investigación e Innovación del Uruguay, acceso el 29 de julio de 2023, <https://www.anii.org.uy/upcms/files/llamados/documentos/pautas-de-evaluacion-emprendedores-innovadores-y-empresas-jovenes.pdf>

prestaciones e incluso sin registros formales, lo que implica la inexistencia de una base de datos oficial en donde estén registrados sus emprendimientos.

A pesar de la gran cantidad de datos automatizados que generan las plataformas digitales y redes sociales, estos no están disponibles para entes externos, lo que representa un reto para el equipo MEAL al momento de la recolección de información. Los controles internos que poseen los emprendedores pueden ser escasos o incompletos, por lo que tampoco son una fuente confiable de información; por lo que el equipo MEAL debe replantearse la forma de monitoreo de emprendimientos digitales, generar estrategias para la obtención de información lo más completa y apegada a la realidad posible, así como conocer sus alcances y limitantes en cuanto a monitoreo y accesibilidad a la información. Ello permitirá tomar decisiones acertadas e impulsar proyectos mejor orientados a la nueva realidad y nuevas necesidades de la población.

El equipo MEAL puede usar a su favor la disposición de la población emprendedora para participar en proyectos. Apoyándose de socios estratégicos, es posible implementar programas y proyectos enfocados en brindar herramientas clave como formación técnica, cursos de formación de habilidades blandas, educación financiera y controles internos, apoyo para registrar sus negocios e incluso capital para mejorar su productividad, de esta forma beneficia directamente a los emprendedores y a la vez permite al equipo MEAL recolectar continuamente información necesaria que sirva de base para identificar sus debilidades, fortalezas y necesidades, con el fin de retroalimentar los procesos MEAL y generar mayores impactos con los proyectos a implementar.

## Bibliografía

- » “¿Cuál es el precio de diseño de páginas web en El Salvador?: Comparativa 5 Diseñadores”. BigRedes, acceso el 24 de junio de 2023. <https://bigredes.com/precio-de-diseno-de-paginas-web-en-el-salvador/>
- » “Pautas para la evaluación de proyectos emprendedores y empresas jóvenes”, Agencia Nacional de Investigación e Innovación del Uruguay, acceso el 29 de julio de 2023, <https://www.anii.org.uy/upcms/files/llamados/documentos/pautas-de-evaluacion-emprendedores-innovadores-y-empresas-jovenes.pdf>
- » “Registro de Dominio en El Salvador”, Marcaria.com, acceso el 22 de junio de 2023, <https://www.marcaria.com/ws/es/dominios/el-salvador-registrar-dominio-sv>
- » “Tienda Online”, Centro de Innovación y Soluciones Empresariales y Tecnológicas, acceso el 4 de julio de 2023, <https://www.ciset.es/glosario/490-tienda-online>
- » “Transformación Digital en El Salvador, reactivando el crecimiento y la inclusión”. Banco Mundial, acceso el 17 de julio de 2023. <https://www.bancomundial.org/es/programs/de4lac/publication/digital-transformation-to-reignite-growth-and-equitability-in-el-salvador>
- » Azqueta Díaz de Alda, Arantxa. “El concepto de emprendedor: origen, evolución e interpretación”. Ponencia dictada en el Simposio Internacional El Desafío de Empezar en la Escuela del Siglo XXI, 2017, 32-33. <https://idus.us.es/handle/11441/74177>
- » Badía, Rosella. *Informe e-País: El comercio electrónico en El Salvador*. San Salvador: ICEX España Exportación e Inversiones, 2021. [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378\\_2.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/101/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2022901378_2.pdf)
- » Banco Central de Reserva de El Salvador. *Encuesta de hogares de propósitos múltiples 2022*. San Salvador: BCR, 2022. <https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/0c0aa5ade233aa9a7345923e9329407a.pdf>
- » Banco Central de Reserva de El Salvador. *Informe de la situación económica de El Salvador: primer trimestre 2020*. San Salvador: BCR, 2020. <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1619714848.pdf>
- » Bogdanowicz, Marc. *Digital entrepreneurship barriers and drivers: The need for a specific measurement framework*. Sevilla: Institute for Prospective Technological Studies, 2015. 14-15.
- » Camacho Calero, Tomas Eleazar. “Las plataformas digitales en el sector de las pequeñas y medianas empresas en el cantón Azogues”. Trabajo de grado, Universidad Católica de Cuenca, 2022. <https://dspace.uccacue.edu.ec/items/cc887f15-6d28-4f4d-b21e-182a3c74bca3>
- » Celaya, Javier. *La empresa en la web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 2011.
- » Chiara, Milena Janet et al. “Plataformas digitales en Pymes mendocinas: gestión eficiente del Sistema de Información con Mercado Libre”. Tesina de grado, Universidad Nacional de Cuyo, 2021. <https://bdigital.uncu.edu.ar/16646>
- » Chicoine, Genevieve et al. *Manual de monitoreo, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) del IRC*. New York: International Rescue Committee, 2022. [https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-12/ES\\_MEAL%20Handbook\\_2022%20EXTERNAL.pdf](https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-12/ES_MEAL%20Handbook_2022%20EXTERNAL.pdf)
- » Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. Estados Unidos: PM4NGOs, 2019. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- » Reinoso-López, David Vinicio y Mauricio Quisimalín-Santamaría. “Plataformas Digitales: Diagnóstico de Aceptación del Comercio Electrónico en Pymes - Zona Urbana De Ambato”. *Dominio de las Ciencias*, vol. 8 n. 1 (2022): 734-739. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2520>
- » Inma Rodríguez Ardura et al., “Sistemas de venta en línea: un análisis de sus factores críticos para el pequeño comerciante”, *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, vol. 4 n. 1 (2007): 95-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203220233005>
- » Ministerio de Industria y Comercio. *Manual de Monitoreo y Evaluación - Programa Incubadora de Empresas*. Asunción: Gobierno del Paraguay, 2012. <https://es.slideshare.net/lichilui/manual-de-monitoreo-y-evaluacinborrador>
- » Molina, José Alberto. “Las redes sociales más utilizadas para promocionar y vender productos”. *El Economista* (10 de abril de 2023). <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html>


- » Organización Internacional del Trabajo. *COVID-19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en El Salvador*. Lima: OIT, 2021. [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_755521.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-san_jose/documents/publication/wcms_755521.pdf)
- » Paz y Desarrollo, “Guía de Procedimientos 2020-2024: Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas, Responsabilidad y Aprendizaje”, [pazydesarrollo.org](https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf), acceso el 25 de junio de 2023, <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf>
- » Sánchez Masferrer, Manuel. “El emprendimiento en El Salvador - Reporte GEM El Salvador 2019/2020”, acceso el 15 de julio de 2023, <https://esen.edu.sv/wp-content/uploads/2019/11/RESUMEN-GEM-2019.pdf>
- » Schumpeter, Joseph. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar Ediciones, 132.
- » Stevenson, Howard y Carlos Jarillo. “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”. *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1990): 17-27. <https://www.jstor.org/stable/2486667>
- » Van Praag, Mirjam. “Some classic views on entrepreneurship”. *De Economist*, vol. 147 (1999): 311-335. <https://doi.org/10.1023/A:1003749128457>



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

---

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

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



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

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

*Luis Alberto Salgado*

### **RESUMEN**

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

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

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

*Luis Alberto Salgado*

### **ABSTRACT**

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

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



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

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

## I. Introducción

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

---

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

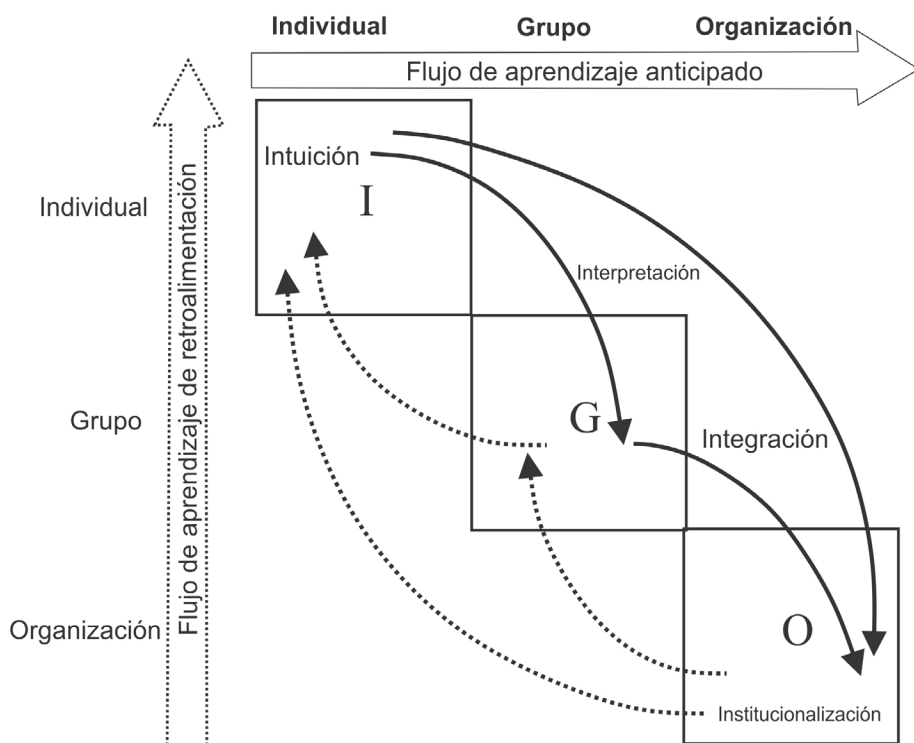
---

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

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

5 *Ibíd.*

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

## 2.2 La importancia de la gestión adaptativa

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

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

---

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



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

## 2.2.1 Algunos ejemplos prácticos

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### III. Metodología

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

## 3.2 Instrumento utilizado y selección del sujeto de estudio

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

### 3.2.1 La entrevista semiestructurada

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

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

---

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

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

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

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

## **IV. Resultados**

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

## 4.1 Principales hallazgos

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

## 4.2 Sobre el aprendizaje organizacional

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

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

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



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

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

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

---

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

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

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

### 4.3 Sobre las buenas prácticas

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

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

## 4.4 Referente a la dirección estratégica gubernamental

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

29 Ibid., 8.

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

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

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

#### 4.6 Algunas consideraciones y recomendaciones

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

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

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

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

## V. Discusión

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

## VI. Conclusiones

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

---

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



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

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

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

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

## Bibliografía

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

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

# El conocimiento abierto y el uso de las wikis en los procesos de aprendizaje de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador

## The open knowledge and the use of wikis in the learning processes of development-promoting organizations in El Salvador

*Paola María Moreno Villalobos*  
(Universidad de El Salvador, El Salvador)  
 <https://orcid.org/0009-0004-1919-8368>  
Correspondencia: [mv17006@ues.edu.sv](mailto:mv17006@ues.edu.sv)



Recibido: 01-12-2023  
Aceptado: 13-12-2023

## EL CONOCIMIENTO ABIERTO Y EL USO DE LAS WIKIS EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO EN EL SALVADOR

*Paola María Moreno Villalobos*

### RESUMEN

Este artículo académico busca promover e incentivar en las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador el uso del conocimiento abierto y las wikis para visibilizar buenas prácticas y hallazgos en los procesos de aprendizaje de los proyectos sociales para el desarrollo. Para lo anterior, a través de un estudio de caso, se presenta a Appropedia, considerada la wiki de la sostenibilidad, como una alternativa que está siendo utilizada por organizaciones para el desarrollo, nacionales e internacionales, en la fase de aprendizaje de sus proyectos sociales. Mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a cuatro organizaciones (dos nacionales y dos internacionales) se ha realizado un levantamiento de la información que describe el proceso de aprendizaje que han seguido dichas organizaciones y cómo la wiki ha servido, como una herramienta colaborativa efectiva, para transmitir los hallazgos y buenas prácticas de sus proyectos sociales para el desarrollo. De esta manera, se espera que los resultados sirvan como incentivo para que más organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador puedan hacer uso de estas herramientas tecnológicas de fácil acceso, permitiendo procesos de aprendizaje menos excluyentes y conocimiento abierto que puede ser útil para otras organizaciones promotoras de desarrollo a nivel nacional e internacional.

**PALABRAS CLAVE:** Appropedia - conocimiento abierto - organizaciones promotoras de desarrollo - gestión del aprendizaje - desarrollo sostenible

## THE OPEN KNOWLEDGE AND THE USE OF WIKIS IN THE LEARNING PROCESSES OF DEVELOPMENT-PROMOTING ORGANIZATIONS IN EL SALVADOR

*Paola María Moreno Villalobos*

### ABSTRACT

This academic article seeks to promote and encourage the use of open knowledge and wikis in development-promoting organizations in El Salvador to highlight best practices and findings in the learning processes of social development projects. To this end, through a case study, Appropedia, considered the sustainability wiki, is presented as an alternative that is being used by national and international development organizations in the learning phase of their social projects. Through semi-structured interviews with four organizations (two national and two international), information has been gathered describing the learning process followed by these organizations and how the wiki has served as an effective collaborative tool to disseminate the findings and best practices of their social projects for development. In this way, it is expected that the results will serve as an incentive for more development-promoting organizations in El Salvador to make use of these easily accessible technological tools, allowing for less exclusive learning processes and open knowledge that can be useful for other development-promoting organizations at the national and international levels.

**KEYWORDS:** Appropedia - open knowledge - development organizations - learning management - sustainable development

# El conocimiento abierto y el uso de las wikis en los procesos de aprendizaje de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador

Paola María Moreno Villalobos<sup>1</sup>  
El Salvador

## I. Introducción

El conocimiento abierto es aquel que se caracteriza por ser de fácil acceso, no posee restricciones, y puede ser compartido por cualquier persona, entidad u organización. Este enfoque, que promueve la accesibilidad libre de la información, ha sido abordado por diversos autores cuyas contribuciones han generado un impacto grande en la forma en la que se busca distribuir el conocimiento. Dentro de los principales exponentes de este movimiento abierto se encuentran: Jimmy Wales, cofundador de Wikipedia (2001), una enciclopedia online que cuenta con alrededor treinta y siete millones de artículos y es mediada por una comunidad de voluntarios editores;<sup>2</sup> Rufus Pollock, economista

- 1 Egresada de la Licenciatura en Relaciones Internacionales por la Universidad de El Salvador con una especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en proyectos de desarrollo; voluntaria en la organización juvenil Youth into Action y creadora de contenido académico para la sección de Cooperación Internacional del colectivo latinoamericano Espacio Global. Además, ha sido becaria en diferentes procesos de formación en entidades como la OEA, UNDEF, Unión Europea, OIM, OIKOS América Central, ECADE, NIMD, Fundación Hanns Seidel Stiftung, entre otros.
- 2 Ignacio Uría, "Entrevista a Jimmy Wales, fundador de Wikipedia", *Nuestro Tiempo, Revista Cultural y de Cuestiones Actuales*, n. 690 (2016). <https://nuestrotiempo.unav.edu/files/2019/10/nt690-jimmywales.pdf>



británico y fundador de la Open Knowledge Foundation (2004),<sup>3</sup> definida como una organización global que trabaja en temas de datos abiertos y conocimiento abierto, cuenta con alrededor de 2,000 proyectos activos en más de cuarenta países;<sup>4</sup> Tim O'Reilly, empresario tecnológico que ha popularizado el término "código abierto" como un modelo de software desarrollado mediante una colaboración abierta y que no tiene ningún costo;<sup>5</sup> Peter Suber, autor del libro "Acceso Abierto" (2012), donde explora los beneficios y desafíos de la apertura libre de la literatura académica;<sup>6</sup> Richard Stallman, fundador del movimiento de software libre, en 1983 inició el desarrollo del sistema operativo GNU, un software que puede ser utilizado y distribuido de forma libre y gratuita;<sup>7</sup> y por último Lonny Grafman, profesor en la California State Polytechnic University, Humboldt y fundador de Appropedia (2006),<sup>8</sup> la wiki en la que se comparten soluciones colaborativas en materia de sostenibilidad.

En esencia, el movimiento abierto, a través de todos sus autores, busca que la información se encuentre disponible de forma libre y gratuita para todos. Y como ya se ha venido anticipando, una herramienta colaborativa que faculta lo anterior son las wikis, que son plataformas digitales que permiten la creación y edición, individual o colectiva, de contenido. Esto resulta ser de gran relevancia porque, en un contexto en el que las necesidades que presenta el Desarrollo Sostenible resultan ser cada vez más diversas y cambiantes, el conocimiento abierto, respaldado por las wikis, representa el espacio idóneo para que las

---

3 "About the Open Knowledge Foundation", Open Knowledge Foundation, acceso el 25 de enero de 2024, <https://okfn.org/es/>

4 "About", Rufus Pollock, acceso el 25 de enero de 2024, <https://rufuspollock.com/about/>

5 "Opening up open data: An interview with Tim O'Reilly", McKinsey Digital, acceso el 26 de enero de 2024, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/opening-up-open-data-an-interview-with-tim-o-reilly>

6 Peter Suber, *Open access* (Cambridge: MIT Press, 2012). <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10752204>

7 "What is free software", Free Software Foundation, acceso el 25 de enero de 2024, <https://www.fsf.org/about/what-is-free-software>

8 "User:Lonny", Appropedia, acceso el 25 de enero de 2024, <https://www.appropedia.org/User:Lonny>



organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador, que van desde ONG locales hasta agencias gubernamentales y organismos internacionales, puedan documentar las buenas prácticas adquiridas dentro de los proyectos sociales que ejecutan, compartir información detallada de las lecciones aprendidas y actualizar de manera continua los hallazgos encontrados a medida que avanzan en sus esfuerzos por mejorar la calidad de vida de las comunidades y alcanzar el desarrollo.

Este artículo pretende explorar cómo el uso de las plataformas de conocimiento abierto en la documentación de las lecciones y los hallazgos encontrados en los procesos de aprendizaje representa una oportunidad para fortalecer la colaboración e intercambio de buenas prácticas entre las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador, contribuyendo al logro de un enfoque más eficiente en la maximización del impacto de sus proyectos sociales. Para lo anterior, se hará uso de un caso de estudio en específico, presentando a Appropedia como un sitio en el que se elabora y comparte contenido en el área del Desarrollo Sostenible. En este sentido, la recolección de datos de esta investigación presenta las experiencias de diversas organizaciones, a nivel nacional e internacional, que han venido haciendo uso de esta wiki para visibilizar los aprendizajes derivados de los proyectos sociales que realizan. Con esto se busca romper paradigmas del desarrollo excluyentes y fomentar el intercambio de ideas, la retroalimentación colectiva, y el crecimiento de organizaciones que enfrentan desafíos similares. De aquí que, este esfuerzo también supone una invitación para que el conocimiento vertido en este artículo sirva de base para investigaciones futuras más amplias y de mayor rigurosidad científica.

## II. Bases teóricas del conocimiento abierto y el uso de las wikis

Para lograr un mayor entendimiento acerca de la temática de investigación, es necesario ampliar algunos conceptos que se han venido mencionando, de manera recurrente, a lo largo del presente artículo. Primero, se brindará un acercamiento a la definición de conocimiento abierto; cabe destacar que, aunque no exista una proposición ampliamente aceptada, se han tomado elementos de diversas alternativas teóricas esenciales al término. Además, como preámbulo al uso de las wikis como plataformas colaborativas, también resulta pertinente desarrollar qué son las licencias abiertas y las declaraciones de dominio público y cómo se utilizan a la hora de compartir conocimiento abierto. Posteriormente, de manera generalizada se explorará la importancia que el conocimiento abierto y las wikis brindan en la promoción del Desarrollo Sostenible, esto dará una pauta para presentar a Appropedia como la única wiki que brinda documentación únicamente en temas de sostenibilidad.

### 2.1 Una aproximación a la definición de conocimiento abierto

El término conocimiento abierto se ha venido fortaleciendo paulatinamente desde la aparición del internet en el año de 1982,<sup>9</sup> gracias a la facilidad que este conjunto de redes ha generado en la distribución rápida y eficaz de la información. El conocimiento abierto es multifacético, a razón de este atributo no cuenta con una definición ampliamente aceptada. Sin embargo, para fines de esta investigación, resulta relevante la definición brindada por el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), que lo concibe como aquel conocimiento que tiene las características legales y tecnológicas para ser reutilizado y compartido, sin restricciones, por cualquier persona u

---

9 "Historia de internet", Universidad Politécnica de Cataluña, acceso el 12 de septiembre de 2023, <https://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/internet.html>

organización, en un momento indefinido y en cualquier parte.<sup>10</sup> A razón de ello, este tipo de conocimiento ofrece una oportunidad para que todo contenido o información abierta pueda ser usado, distribuido y replicado de forma libre para todos.

Para el BID, también existen cinco conceptos básicos que permiten una mayor comprensión acerca de la forma en la que el conocimiento abierto se desenvuelve.<sup>11</sup> El primero de estos, es el aprendizaje abierto, definido como una práctica pedagógica que rompe las barreras tradicionales de la educación maximizando oportunidades de aprendizaje a través del acceso gratuito a recursos educativos, la flexibilidad en los métodos de enseñanza mediante el uso de nuevas tecnologías y la participación colaborativa a través de prácticas como el *m-learning* — uso de dispositivos móviles y transmisión inalámbrica — para maximizar la eficacia en la comunicación.<sup>12</sup> El segundo término es *open source* o código abierto, que es un software cuyo código fuente es gratuito y se ha puesto a disponibilidad de cualquier persona para su distribución.<sup>13</sup> Como tercer concepto clave está el acceso abierto, que fue abordado a través de la “Declaración de Berlín sobre Acceso Abierto al Conocimiento en Ciencias y Humanidades” en el 2003, bajo iniciativa de la Sociedad Max Planck.<sup>14</sup> Este documento ha sido firmado por gobiernos, universidades, fundaciones, librerías, museos, e instituciones de investigación de todo el mundo, quienes establecieron que todas las contribuciones de acceso abierto como los resultados originales de investigaciones científicas, datos brutos y metadatos, material

---

10 Kyle Strand y Ana Ramírez, “Conocimiento Abierto: definición, herramientas y recursos”, *Abierto al Público (blog)*, BID, 25 de julio de 2022, <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/conocimiento-abierto/>

11 Antonio Moneo, “5 conceptos clave de conocimiento abierto”, *Abierto al Público (blog)*, BID, 17 de marzo de 2016, <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/5-conceptos-clave-del-conocimiento-abierto/>

12 Cristóbal Cobo Romani, “Modelo de aprendizaje abierto”, *Innovación Educativa*, vol. 7, núm. 41 (2007): 9, <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421215002.pdf>

13 Federico Basañes, “Código abierto: conceptos y aplicaciones”, BID, 2 de enero de 2019, <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/codigo-abierto/>

14 “Berlin Declaration”, Max Planck Society, acceso el 26 de enero de 2024, <https://openaccess.mpg.de/Berlin-Declaration>

multimedia académico, y los materiales digitales y gráficos deben ser gratuitos, sin restricciones y de fácil acceso. El cuarto concepto son los datos abiertos, que son aquellos que se encuentran de manera digital y poseen las características técnicas y las licencias abiertas necesarias para poder ser reutilizados y redistribuidos libremente.<sup>15</sup> Por último, como quinto concepto clave, se encuentra la innovación abierta, comprendida como un enfoque estratégico que impulsa la colaboración con otras organizaciones para potencializar el acceso a ideas nuevas y tecnologías.<sup>16</sup> Todos estos conceptos son básicos para lograr un mejor entendimiento acerca de todo lo que implica el conocimiento abierto, que no es un concepto estático, y la relevancia que posee para el ecosistema de desarrollo.

Adicionalmente, para la Fundación Open Knowledge,<sup>17</sup> también resulta importante recalcar que, en el proceso para lograr un mayor entendimiento sobre a qué se está refiriendo cuando se nombra el término, hay ciertos parámetros que este tipo de conocimiento debe cumplir y están relacionados a su disponibilidad y distribución. Primero, el contenido debe ser de dominio público o poseer una licencia abierta que permita que la información sea utilizada de manera libre. El segundo parámetro establece la importancia de que la información se encuentre disponible de manera completa y no a pedazos y que, además, debe de ser gratuita, es decir que no se establezca ningún costo a la hora de que esta sea descargada. Como tercer parámetro se hace principal énfasis en que la información disponible debe ser procesable por un ordenador, y que a su misma vez se brinde un fácil acceso para la edición y modificación del contenido. Por último, todo se debe proporcionar en un formato abierto.

---

15 Arturo Muenta Kunigami, "Datos abiertos: conceptos básicos y temas claves", BID, 4 de marzo de 2019, <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/datos-abiertos/>

16 Joel Smith, Rebekah Gay y Rachel Montagnon, "Innovación abierta - Fomentar la colaboración", *OMPI Revista* (2020), [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2020/02/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2020/02/article_0005.html)

17 "What is open?", Open Knowledge Foundation, acceso el 12 de septiembre de 2023, <http://opendefinition.org/od/2.1/en/>

## 2.2 Licencias abiertas y declaraciones de dominio público

Como se ha mencionado con anterioridad, uno de los parámetros básicos para que el conocimiento sea considerado abierto es que este se encuentre publicado bajo una licencia abierta o una declaración de dominio público. En el caso de la primera, este tipo de licencias permiten que la información se pueda redistribuir y reutilizar con pocas restricciones.<sup>18</sup> En otras palabras, las licencias abiertas le indican a una persona u organización que el contenido puede ser utilizado bajo ciertas condiciones que serán establecidas por el autor y por el tipo de licencia abierta que se utilice. Por otro lado, la información publicada bajo una declaración de dominio público puede ser utilizada y explotada de forma libre, sin ningún tipo de permiso,<sup>19</sup> pero respetando la integridad del autor. Esta herramienta permite que el creador de una obra renuncie a sus derechos de autor, y la ponga en dominio público. Ambos términos se encuentran inmersos dentro del acceso abierto que hace que la información sea más útil ya que se permite que un mayor número de personas puedan hacer uso de ella.<sup>20</sup>

Para profundizar más en las licencias abiertas, debe mencionarse que existen una diversidad de ellas, sin embargo, las más conocidas y utilizadas son las ofrecidas por Creative Commons, una organización internacional sin fines de lucro que busca compartir soluciones técnicas, legales y políticas para beneficiar el intercambio de conocimiento.<sup>21</sup> Las licencias abiertas de Creative Commons permiten el uso de una obra, pero bajo ciertas condiciones, esto garantiza que el contenido se mantenga protegido. En otras palabras, si existe la voluntad del autor de postear su trabajo en internet para que obtenga un

---

18 “Licencias abiertas”, Universidad Politécnica de Cartagena, acceso el 13 de septiembre de 2023, <https://biblioguias.upct.es/licencias-abiertas>

19 “Obras en dominio público”, Biblioteca de la Universidad de Sevilla, acceso el 13 de septiembre de 2023, [https://bib.us.es/estudia\\_e\\_investiga/investigacion/propiedad/dominio](https://bib.us.es/estudia_e_investiga/investigacion/propiedad/dominio)




20 Peter Suber, *Open access* (Cambridge: MIT Press, 2012), 6. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10752204>

21 “Who we are”, Creative Commons, acceso el 14 de septiembre de 2023, <https://creativecommons.org/mission/>




mayor alcance, puede recurrir a una de estas licencias que debe adjuntar en su trabajo para que el público pueda identificar las condiciones de uso que el autor ha escogido cuando accedan al contenido abierto.<sup>22</sup>

Existen seis tipos de licencias abiertas, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Tipos de licencias abiertas en Creative Commons**

Nombre	Descripción	Símbolo
Reconocimiento - By (CC BY)	Permite que las personas u organizaciones puedan realizar cualquier explotación de la obra, ya sea a través de la reutilización, distribución, adaptación y desarrollo del material en cualquier medio o formato, siempre que se le otorgue la atribución de la obra al autor. Esta licencia permite el uso comercial.	 <p>BY: el crédito debe ser otorgado al autor.</p>
Reconocimiento - Compartir igual (CC BY-SA)	Permite el uso comercial de la obra y de sus derivadas. Esta licencia deja que los reutilizadores mezclen, adapten y desarrollen el material en cualquier medio o formato, otorgándole la atribución al autor. Las obras derivadas se deben distribuir con una licencia igual a la de la obra original, es decir en términos idénticos CC BY-SA.	 <p>BY: el crédito debe ser otorgado al autor. SA: las adaptaciones deben compartirse en los mismos términos que la obra original.</p>
Reconocimiento - No Comercial (CC BY-NC)	Permite la distribución, adaptación y desarrollo de la obra siempre que no tenga fines comerciales y se le otorgue la atribución al creador. Se permite la creación de obras derivadas de la original sin que éstas tengan fines comerciales.	 <p>BY: el crédito debe ser otorgado al autor. NC: sólo se permiten usos no comerciales de la obra.</p>

<sup>22</sup> "Licencias abiertas: Creative Commons y GPL", Universidad de Alicante, acceso el 14 de septiembre de 2023, <https://biblioteca.ua.es/es/investiga-y-publica/pi/licencias-abiertas-creative-commons-y-gpl.html>

Nombre	Descripción	Símbolo
Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual (CC BY - NC - SA)	Permite la distribución, adaptación y desarrollo de la obra únicamente con fines no comerciales y siempre que se le otorgue la atribución al autor. La distribución de las obras derivadas de la obra original también debe realizarse sin fines comerciales y debe poseer una licencia igual a la que regula la obra original.	 <p>BY: el crédito debe ser otorgado al autor. NC: sólo se permiten usos no comerciales de la obra. SA: las adaptaciones deben compartirse en los mismos términos que la obra original.</p>
Reconocimiento - Sin Obra Derivada (CC BY - ND)	Permite que las personas u organizaciones puedan copiar y distribuir una obra, siempre y cuando se le otorgue la atribución al autor y que no se generen obras derivadas de la original. Esta licencia permite el uso comercial.	 <p>BY: el crédito debe ser otorgado al autor. ND: no se permiten derivados ni adaptaciones de la obra.</p>
Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada (CC BY-NC-ND)	Permite la copia y distribución de la obra, únicamente con fines no comerciales y de forma no adaptada, es decir que no se produzcan obras derivadas de la original. Se le debe otorgar la atribución al autor.	 <p>BY: el crédito debe ser otorgado al autor. NC: sólo se permiten usos no comerciales de la obra. ND: no se permiten derivados ni adaptaciones de la obra.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada de "About CC Licenses", Creative Commons, acceso el 14 de septiembre de 2023, <https://creativecommons.org/share-your-work/cclicenses/>

## 2.3 El uso de las wikis como plataformas colaborativas

En la actualidad, las wikis son consideradas herramientas digitales de gran relevancia. Desde su aparición en 1995 cuando Ward Cunningham creó una nueva tecnología que permitió la organización de la información en sitios web,<sup>23</sup> las wikis han ido evolucionando la manera en que los usuarios de internet comparten o distribuyen conocimiento. Para el Instituto Vasco de Estadística,<sup>24</sup> una wiki es definida como una plataforma en la que se crean o editan páginas web interconectadas a través de un navegador. Esta interconexión permite que varios usuarios puedan crear, editar, organizar, distribuir y compartir contenido de manera colaborativa y de forma sencilla. La idea central de este tipo de plataformas radica en la accesibilidad que son capaces de ofrecer al usuario, ya que, en su mayoría, presentan una interfaz simple para la cual no se requieren de habilidades técnicas avanzadas. Todo lo anterior fomenta la colaboración y difusión abierta del conocimiento.

En esencia, las wikis se constituyen como plataformas colaborativas por su capacidad para facilitar la edición de manera simultánea entre múltiples usuarios, los cuales pueden acceder a una plataforma y realizar cambios a un contenido. Algunas características que hacen que las wikis sean consideradas plataformas colaborativas son:

1. Se permite un historial de revisiones que muestra todas las ediciones realizadas en una página, esto representa un atributo esencial porque deja conocer qué usuario le ha realizado cambios a la información documentada y la fecha en la que se ha realizado dicho cambio.
2. Dentro de la plataforma de una wiki, las páginas web permiten un espacio para la generación de discusiones sobre la información

---

23 "Wiki", Enciclopedia Britannica, acceso el 20 de septiembre de 2023, <https://www.britannica.com/topic/wiki>

24 "Wiki", Eustat, acceso el 20 de septiembre de 2023, [https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_1/tema\\_185/elem\\_16633/definicion.html](https://www.eustat.eus/documentos/opt_1/tema_185/elem_16633/definicion.html)



disponible, esta herramienta de retroalimentación permite el intercambio de experiencias de aprendizaje entre los usuarios de la comunidad y facilita la comunicación entre los miembros administradores de la plataforma a la hora de resolver un error que ha sido identificado por el usuario. Este espacio en general se utiliza para que las personas puedan debatir acerca de cómo mejorar el contenido vertido en las páginas.<sup>25</sup>

3. En su mayoría las wikis hacen uso de un lenguaje de marca sencillo, que es la manera en la que se codifica una página web.<sup>26</sup> Esta funcionalidad permite que cualquier persona pueda editar contenido sin la necesidad de tener conocimientos técnicos avanzados en el área de programación.
4. Dentro de las wikis se pueden encontrar enlaces internos que conectan páginas relacionadas a lo largo de la plataforma, esto facilita la navegación y la búsqueda de información de cualquier tipo.
5. En su mayoría, estas plataformas de conocimiento abierto permiten que los colaboradores de contenido puedan elegir la licencia bajo la cual desean compartir la información que documentan. Estas licencias pueden variar desde licencias de dominio público hasta las más restrictivas, como se especifica en el apartado 2.2.
6. Por último, estos sitios web también cuentan con sistemas de control que permiten que los administradores y colaboradores de la wiki puedan realizar un seguimiento de las ediciones que los usuarios realizan en las páginas, restaurando, si resulta necesario, versiones anteriores.

---

25 "Help: Talk pages", Appropedia, acceso el 21 de septiembre de 2023, [https://www.appropedia.org/Help:Talk\\_pages](https://www.appropedia.org/Help:Talk_pages)

26 "¿Qué es el lenguaje de marca o lenguaje de marcado?", Universidad Europea, acceso el 25 de octubre de 2023, <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-lenguaje-marca/>

A partir de lo anterior, al hablar sobre gestión de proyectos, con un énfasis en la fase de aprendizaje, es importante establecer que una wiki tiene la capacidad de convertirse en una herramienta colaborativa para las organizaciones promotoras de desarrollo porque permite la generación de un espacio en el que, a través del fácil acceso, un equipo puede colaborar, editar y contribuir continuamente en la documentación de información relevante sobre un proyecto desde un enfoque de transparencia, ya que se lleva un registro continuo de los cambios efectuados en las páginas que han sido editadas. De esta manera, utilizar una wiki como un almacén para la documentación permite que cada miembro del equipo pueda encontrar la información documentada en un mismo sitio<sup>27</sup> y que, a su misma vez, esta pueda ser editada con facilidad en comparación con otros softwares.

Ahora bien, cuando se habla de gestión del conocimiento, debe entenderse que la estrategia que se deberá seguir para la administración y documentación de la información dentro de una organización debe tomar en cuenta la capacidad de adaptación y utilización de nuevas tecnologías<sup>28</sup> en diversos procesos internos. Lo anterior contribuye directamente a la toma de decisiones de forma colaborativa y, por consiguiente, al aprendizaje en los proyectos de desarrollo que se ejecutan. En este sentido, las wikis también pueden ser herramientas ideales para documentar el conocimiento interno de una organización, debido a que las personas pueden crear, actualizar y compartir manuales, guías y otros recursos que son relevantes para la toma de decisiones informadas. Estas contribuciones también fomentan una cultura de aprendizaje, buenas prácticas y mejora en la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios que se presentan.

---

27 Keith Emery, "Wiki Project Management", Project Management, acceso el 22 de septiembre de 2023, <https://www.projectmanagement.com/wikis/233601/wiki-project-management>

28 George Pitagorsky, "Managing project management knowledge" (Ponencia, PMI Global Congress, Colorado, 19 de octubre de 2008).

## 2.4 La importancia del conocimiento abierto y el uso de las wikis en la promoción del Desarrollo Sostenible

El conocimiento abierto es una herramienta que tiene la capacidad de agrupar un conjunto de iniciativas que ponen la información a disposición del público; ya que al encontrarse en medio de un movimiento global, económico, social y cultural de apertura se entiende la importancia de que la información sea valorada como un recurso comunitario al que cualquier persona pueda acceder.<sup>29</sup> En la búsqueda constante por un futuro más sostenible, el acceso a este tipo de conocimiento resulta fundamental porque a través de espacios colaborativos, como las wikis, se pueden encontrar una vastedad de soluciones que buscan solventar necesidades latentes a través del uso de tecnologías apropiadas — aquellas que logran adaptarse a un entorno local en base a las necesidades que presentan las comunidades<sup>30</sup> —, investigaciones, prototipos y buenas prácticas en la gestión de proyectos para el desarrollo.<sup>31</sup>

Las wikis son capaces de promover la colaboración de una multiplicidad de actores claves, dentro del ecosistema del desarrollo, que se encuentran dispuestos a contribuir, desde su experiencia y conocimiento, en la creación, edición y actualización de contenido relativo a temas de sostenibilidad que poseen un gran potencial para mejorar la calidad de vida de una comunidad que puede adoptar capacidades que influyen en la toma de decisiones de sus habitantes. Un caso que ejemplifica lo anterior expuesto es el Programa Practivistas Dominicana, implementado por la California State Polytechnic

---

29 Kyle Strand y Ana Ramírez, “Conocimiento Abierto: definición, herramientas y recursos”, *Abierto al Público (blog)*, BID, 25 de julio de 2022, <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/conocimiento-abierto/>

30 Ernest Friedrich Schumacher, *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered* (Nueva York: Harper & Row, 1973), [https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs\\_5110/small\\_is\\_beautiful.pdf](https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs_5110/small_is_beautiful.pdf)

31 “Appropedia: About”, Appropedia, acceso el 25 de septiembre de 2023, <https://www.appropedia.org/Appropedia:About>

University, Humboldt y la Universidad Iberoamericana.<sup>32</sup> En él, estudiantes de los Estados Unidos viven seis semanas con una familia en la comunidad La Yuca, Santo Domingo, República Dominicana, mientras identifican, junto a los habitantes de la comunidad, problemáticas latentes y crean soluciones innovadoras que van desde la creación de viviendas a base de ecoladrillos, el diseño de un sistema de captación de aguas pluviales, la construcción de un sistema eléctrico a base de energía solar y eólica, entre otros. Estas iniciativas resultan ser de relevancia porque la principal finalidad del programa es que tanto habitantes como estudiantes participen, aprendan y trabajen juntos en la identificación de soluciones,<sup>33</sup> con la intención de que este conocimiento pueda ser replicado por toda la comunidad.

Estos prototipos, diseños, modelos e información que forman parte del programa en general han sido documentados en Appropedia, y han servido de base para la réplica de otras iniciativas similares. Si hay algo que destacar de esta experiencia es que incluso las personas, de manera individual, — en este caso estudiantes — son capaces de contribuir al Desarrollo Sostenible mientras adquieren diversas habilidades para la vida.

Para las organizaciones promotoras de desarrollo, el fácil acceso al conocimiento abierto y el uso de las wikis también se han convertido en herramientas esenciales en su constante búsqueda por brindar soluciones innovadoras para el logro de un mundo más sostenible. En este sentido, este tipo de conocimiento permite que las organizaciones puedan acceder a un repositorio de información abierto en el que es posible aprender de la experiencia de otros, evitándose la duplicidad de esfuerzos y permitiendo una adaptación de lecciones aprendidas, buenas prácticas y hallazgos de otros proyectos para el desarrollo. Todo lo anterior también sirve para la documentación y promoción

---

32 “Practivistas Dominicana Program invitation”, Appropedia, acceso el 25 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Practivistas\\_Dominicana\\_Program\\_invitation](https://www.appropedia.org/Practivistas_Dominicana_Program_invitation)

33 Lonny Grafman y Joshua Pearce, *To Catch the Sun: Inspiring stories of communities coming together to harness their own solar energy, and how you can do it too! (To Catch the Resources)* (Arcata: Humboldt State University Press, 2021), 14.

de experiencias propias que pueden ser utilizadas en la gestión del conocimiento interno y para la toma de decisiones que contribuyen a una mejora continua de las estrategias organizacionales frente a contextos cambiantes dentro de la dinámica del desarrollo.<sup>34</sup>

### III. Metodología

#### 3.1 Diseño de investigación

Esta investigación consiste en un estudio exploratorio que busca conocer cómo el conocimiento abierto y el uso de las wikis, como plataformas colaborativas, pueden generar un impacto positivo en la visibilización de hallazgos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador. Para lo anterior, inicialmente se realizó una revisión de carácter documental que ha permitido un mayor entendimiento acerca de la relación existente entre conocimiento abierto, wikis y Desarrollo Sostenible. Esta revisión sirvió para la identificación de una wiki llamada Appropedia, que se presenta en esta investigación a través de un estudio de caso, como una herramienta que está siendo utilizada por organizaciones promotoras de desarrollo, a nivel nacional e internacional, para documentar los principales aprendizajes obtenidos en la gestión de los proyectos sociales para el desarrollo. Esta plataforma colaborativa ha sido elegida dentro de la investigación porque es la única wiki que documenta contenido únicamente en el área de sostenibilidad, y a diferencia de otras plataformas de conocimiento abierto, presenta una gestión de conocimiento que no es estática, sino que promueve un espacio interactivo para que las organizaciones puedan compartir experiencias de aprendizaje entre ellas de manera constante.

---

34 Keith Emery, "Wiki Project Management", Project Management, acceso el 22 de septiembre de 2023, <https://www.projectmanagement.com/wikis/233601/wiki-project-management>

## 3.2 Muestra

Para la recolección de datos primarios inicialmente se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a dos organizaciones a nivel nacional, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en El Salvador a través del Laboratorio de Aceleración y TECHO El Salvador, y dos organizaciones a nivel internacional, la Fundación Appropedia y Catholic Relief Services. Como limitante debe mencionarse que no fue posible entrevistar a más organizaciones en El Salvador, ya que se ha constatado que las primeras dos son las únicas que han utilizado a Appropedia como una herramienta para la visibilización de los hallazgos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de proyectos para el desarrollo.

A nivel internacional, se eligió a la Fundación Appropedia, como una de las organizaciones entrevistadas, porque es la entidad encargada de administrar la wiki que se presenta en esta investigación como un estudio de caso. Resultaba entonces relevante, para fines de este artículo, obtener información de primera mano que no ha sido encontrada en la wiki con relación al funcionamiento de la plataforma. Por otro lado, Catholic Relief Services es una organización que recientemente ha mostrado su interés por documentar en Appropedia, de aquí que, se consideró pertinente realizar una entrevista que permitiera conocer, de primera mano, cómo nació el interés por editar en la wiki y el proceso que se está siguiendo para la documentación en la plataforma.

Las guías utilizadas en las entrevistas fueron diseñadas gracias a una matriz metodológica que permitió la identificación de dimensiones como: los hallazgos y lecciones aprendidas en el proceso de documentación en la wiki, el alcance que han tenido las buenas prácticas compartidas a partir de la información documentada, el impacto de la gestión del aprendizaje en el desarrollo local y las comunidades, la calidad, rigurosidad y parámetros que se establecieron para la documentación del contenido, la idoneidad, efectividad

y accesibilidad que presenta la plataforma, el conocimiento y familiarización que se necesita para editar y compartir contenido, entre otros.

Por último, para el procesamiento de la información recabada en las entrevistas se hizo uso de una matriz de relación entre las dimensiones de análisis que permitió el buen procesamiento y posterior análisis de los datos.

## IV. Resultados y discusión

Es preciso hacer énfasis en que la presentación del análisis de los resultados debe realizarse mediante una triangulación entre: 1) de qué manera funciona Appropedia y cómo la wiki sirve de plataforma colaborativa en Desarrollo Sostenible, 2) la experiencia de las organizaciones promotoras de desarrollo que han documentado las lecciones, hallazgos y buenas prácticas de sus iniciativas para el desarrollo, y 3) lo observado mediante el estudio de la plataforma y la experiencia propia que se ha tenido en la edición de contenido dentro de la misma. A partir de lo expuesto, se presentan los resultados obtenidos:

### 4.1 Appropedia, la wiki de la sostenibilidad

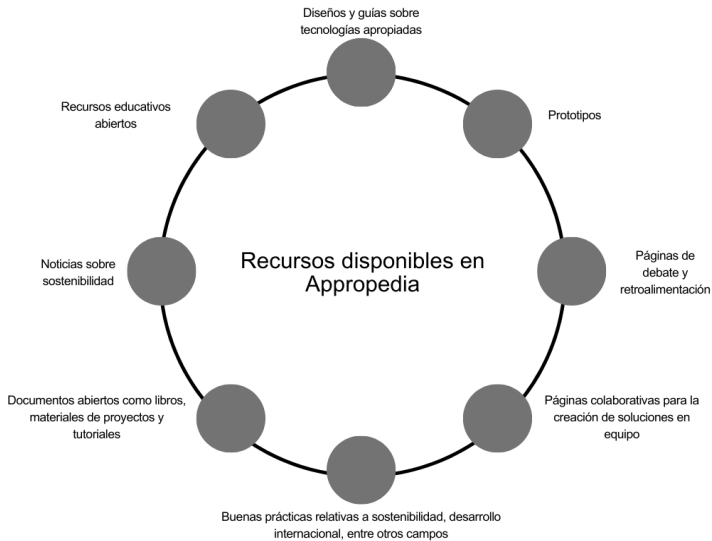
Appropedia es un software tipo wiki diseñado por la Fundación Appropedia para elaborar y compartir soluciones colaborativas en temas de sostenibilidad y desarrollo internacional.<sup>35</sup> En este sentido su principal objetivo es la documentación de iniciativas relacionadas al Desarrollo Sostenible, tecnologías apropiadas y conocimiento abierto al servicio de las comunidades. La plataforma es considerada una comunidad en línea que promueve maneras prácticas de abordar cuestiones relacionadas a la conservación del medio ambiente, la justicia social y el desarrollo local.

---

35 "Appropedia: About", Appropedia, acceso el 5 de octubre de 2023, <https://www.appropedia.org/Appropedia>About>

Fundada en 2006, gracias a una colaboración entre personas provenientes de Estados Unidos y Australia, Appropedia se basa en el principio de que el conocimiento abierto junto a la innovación puede desempeñar un papel fundamental en la promoción de vidas más conscientes con el medio. Por esta razón, dentro de la visión principal de esta organización se encuentra el construir un mundo más sostenible a través de la constitución de una biblioteca de recursos dinámicos entre organizaciones e individuos que trabajan por un mejor futuro. En este sentido, la plataforma presenta un enorme potencial porque permite una mejor gestión, que suele hacerse de manera colaborativa, del conocimiento.<sup>36</sup> La wiki se encuentra compuesta por expertos, investigadores, estudiantes, activistas e innovadores y ofrece una gran cantidad de información que es presentada a través de la figura 1.

**Figura 1. Recursos disponibles en la wiki Appropedia**



Fuente: Elaboración propia a partir de "Appropedia About", Fundación Appropedia (2006).

36 Joshua M. Pearce, "Appropedia as a Tool for Service Learning in Sustainable Development", *Journal of Education for Sustainable Development*, vol. 3 n. 1 (2009): 3. <https://doi.org/10.1177/0973408209003001>



A través de todas estas contribuciones disponibles, se garantizan los principios básicos que rigen el conocimiento abierto, que se complementan con el uso de las licencias abiertas o declaraciones de dominio público. Esto permite la buena gestión de aspectos no sólo legales, sino también técnicos, administrativos, entre otros.

En la actualidad, Appropedia recibe 118,000 visitas mensuales, posee alrededor de 15,777 páginas de contenido, de las cuales 2,683 están relacionadas a proyectos, y cuenta con 2,356 autores.<sup>37</sup> Dentro de los proyectos que se pueden encontrar en la wiki se encuentran inmersos temas de tecnologías apropiadas, energía renovable, reducción de la pobreza, acción climática, agricultura sostenible, desarrollo internacional, ciencia, educación, cultura, etc.

Appropedia promueve que las personas y organizaciones puedan colaborar en la construcción de sociedades más sostenibles y equitativas a través del compromiso con la difusión de soluciones prácticas de conocimiento abierto que puedan enfrentar problemáticas locales y globales.

## **4.2 Principales hallazgos y lecciones aprendidas en los procesos de documentación en Appropedia**

Para incentivar la incorporación de procesos de aprendizaje menos excluyentes en las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador, inicialmente se pretendió conocer algunas experiencias de organizaciones, a nivel nacional e internacional, que han utilizado a Appropedia como un recurso para visibilizar información sobre diversas iniciativas en materia de Desarrollo Sostenible. Los datos obtenidos han permitido una mayor comprensión de cómo estas organizaciones conciben y utilizan la wiki, como se visualiza en la figura 2.

---

37 "Appropedia Welcome", Appropedia, acceso el 5 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Welcome\\_to\\_Appropedia](https://www.appropedia.org/Welcome_to_Appropedia)

**Figura 2. Percepción de las organizaciones para el desarrollo sobre Appropedia**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas.

Appropedia es considerada una herramienta esencial en la documentación de hallazgos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de los proyectos sociales para el desarrollo. Este repositorio abierto, en su mayoría, ha sido de gran ayuda en los procesos de aprendizaje de las organizaciones porque ofrece versatilidad a la hora de abordar la manera en la que se busca visibilizar la información final de una iniciativa ejecutada. Esta característica esencial ha permitido no sólo la creación de un repositorio de fichas individualizadas sino también la documentación completa de procesos de aprendizaje que se encuentran disponibles para cualquiera; esto faculta que las organizaciones puedan cumplir un requisito de innovación, solicitado en ocasiones por las entidades cooperantes de los proyectos a ejecutar, a la hora de compartir los

resultados de sus acciones para el desarrollo. Un ejemplo de todo lo anterior, es el proyecto denominado "Perfilamiento de comunidades y mapeo de soluciones relacionadas con el acceso y uso del agua en la zona costera del Departamento de La Libertad",<sup>38</sup> en el que se lograron identificar soluciones de base en seis comunidades costeras sobre la temática de acceso a la calidad de agua y medios de vida entre mayo y junio de 2021. Los aprendizajes derivados de dicho proyecto, ejecutado por TECHO El Salvador y el Laboratorio de Aceleración del PNUD en El Salvador se encuentran disponibles en Appropedia, que sirvió como un espacio para organizar el levantamiento de datos que fueron el producto de los instrumentos metodológicos realizados. Dentro de las páginas dedicadas a este proyecto se pueden encontrar fotografías e incluso perfiles comunitarios que fueron entregados a las comunidades estudiadas, quienes manifestaron un gran interés por seguir editando la información disponible.

Además de lo anterior, desde un punto de vista formativo, Appropedia ofrece un espacio para la distribución abierta de recursos didácticos, esto beneficia tanto a las organizaciones para el desarrollo que buscan la distribución de buenas prácticas institucionales, así como a las comunidades en general, que pueden aprender acerca de diversas herramientas de documentación de forma gratuita, lo que permitiría la presentación de sus propios hallazgos, que resultan ser significativos en temas de desarrollo comunitario. Como una ejemplificación de lo anterior, el Laboratorio de Aceleración del PNUD en El Salvador ha puesto a disposición de la población en general, la "Guía para productos de conocimiento y mapeo de soluciones"<sup>39</sup> con el objetivo de lograr el fortalecimiento de capacidades en la documentación de innovaciones en materia de Desarrollo Sostenible. Este recurso abierto se encuentra disponible en Appropedia.

---

38 "Mapeo de agua en La Libertad", Appropedia, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Mapeo\\_de\\_agua\\_en\\_La\\_Libertad](https://www.appropedia.org/Mapeo_de_agua_en_La_Libertad)

39 "Guía para productos de conocimiento y mapeo de soluciones", Appropedia, acceso el 20 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Gu%C3%ADa\\_para\\_productos\\_de\\_conocimiento\\_y\\_mapeo\\_de\\_soluciones](https://www.appropedia.org/Gu%C3%ADa_para_productos_de_conocimiento_y_mapeo_de_soluciones)

Por último, un reto que ha sido identificado dentro de la gestión adaptativa, y que ha sido expresado por las organizaciones, es el difícil acceso a la información institucional con relación a proyectos para el desarrollo ejecutados con anterioridad. Esto presenta un desafío porque cuando se quiere redactar una nueva propuesta de desarrollo para un donante y se necesita acceder a aprendizajes obtenidos de proyectos antiguos, estos datos muchas veces no se encuentran disponibles porque no se tiene un repositorio lo que implica que se debe buscar a la persona u equipo encargado de llevar a cabo el proyecto directamente. Esta situación podría ser solventada si se utiliza a Appropedia como una memoria institucional a la que los miembros de las organizaciones puedan acceder de forma abierta y transparente.

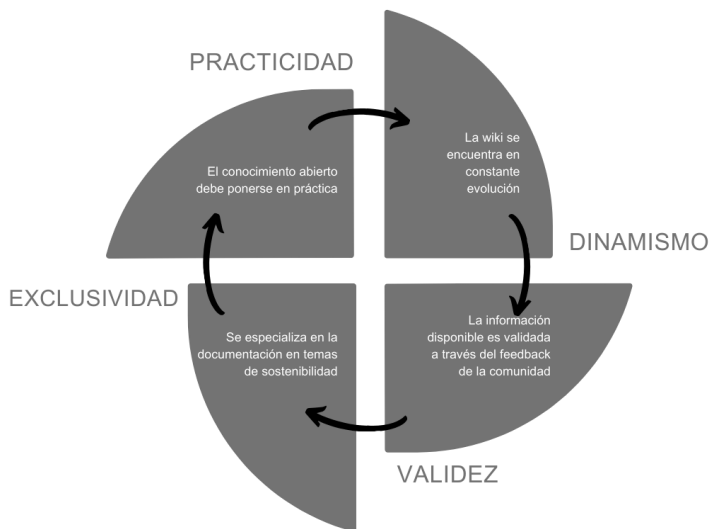
### **4.3 Idoneidad, efectividad y accesibilidad de la plataforma**

En relación con el objetivo de investigación en el que se buscaba presentar a Appropedia como un sitio web de conocimiento abierto en el que las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador lograsen exponer los resultados de sus procesos de aprendizaje, en la fase de entrevistas, se realizó la siguiente consulta:

*En base a su experiencia utilizando la plataforma, ¿por qué considera que Appropedia es la wiki idónea para visibilizar los resultados de los procesos de aprendizaje de su organización?*

Los resultados de este cuestionamiento arrojaron una serie de atributos característicos de la plataforma que se visualizan a través de la figura 3.

**Figura 3. Elementos característicos de Appropedia**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas.

Appropedia se destaca por su practicidad, dinamismo, exclusividad y validez en la documentación de soluciones innovadoras relacionadas al Desarrollo Sostenible. En primer lugar, la practicidad es un elemento distintivo de la plataforma, ya que, a diferencia de una enciclopedia, esta wiki no es un repositorio estático de información, sino que representa una herramienta que ha sido diseñada para que todo aquel contenido que ha sido documentado se ponga en práctica. Esto permite que el conocimiento pase a la acción, lo que fomenta el intercambio de experiencias y buenas prácticas en las organizaciones para el desarrollo. Este enfoque de aplicación puede ilustrarse a través del proyecto “Tolocar”, en el que se han documentado iniciativas dinámicas en materia de Desarrollo Sostenible, lideradas por innovadores alrededor del mundo, para que puedan ser replicadas por comunidades en Ucrania.<sup>40</sup>

40 “Tolocar”, Appropedia, acceso el 21 de octubre de 2023, <https://www.appropedia.org/Tolocar>

Este dinamismo que manifiesta la plataforma a través de una lógica evolutiva es otra característica esencial. Appropedia se encuentra en constante desarrollo, ajustando su estructura organizativa para lograr adaptarse a las necesidades que presenta su comunidad de usuarios y a las nuevas tendencias que exige el ecosistema de sostenibilidad.

Como tercer atributo se destaca la exclusividad, ya que esta plataforma se ha especializado en brindar documentación en materia de sostenibilidad, brindando soluciones que buscan que las comunidades puedan encontrar alternativas para la obtención de vidas más sustentables. Esta finalidad, la convierte en un sitio web esencial para organizaciones interesadas en contribuir al logro de un mundo más sostenible. En este sentido, el componente básico de la plataforma es experiencial y se encuentra vinculado a un componente técnico que permite el buen funcionamiento del sitio web. En Appropedia, por ejemplo, una herramienta que se utiliza para la clasificación de los proyectos para el desarrollo es la categorización por ODS, que permite que el usuario pueda buscar información relacionada a un área de investigación en base a un objetivo en específico.

Por último, respecto a la validez y veracidad de la información documentada en Appropedia, esta se refleja a través de su comunidad de usuarios compuesta por organizaciones, universidades, investigadores, innovadores, estudiantes, entre otros; estos actores se encargan de brindar una serie de retroalimentaciones que pueden ser encontradas al final de cada página disponible en la wiki. Estos espacios, dentro de la plataforma, son conocidos como "talk pages",<sup>41</sup> y son habilitados para que se generen discusiones en los usuarios acerca de cómo se puede mejorar una página en la wiki; permitiendo el intercambio de buenas prácticas y la creación de soluciones en conjunto de entidades e individuos interesados en preservar recursos valiosos para el Desarrollo Sostenible.

---

41 Yaron Koren, *Working with MediaWiki* (Estados Unidos: WikiWorks Press, 2012), 45.

Ahora bien, es necesario destacar que la wiki no cuenta con un método establecido para medir la rigurosidad del contenido disponible, porque se entiende que es importante brindarle al usuario la libertad para documentar la información que considere pertinente. Esto representa un desafío en sí mismo, porque puede que el contenido disponible en las páginas de un proyecto sea insuficiente. Para un mayor entendimiento, un ejemplo de lo anterior podría ser una situación en la que un usuario busque replicar un prototipo, como una cocina solar,<sup>42</sup> que encontró dentro de la wiki, esto se volvería una tarea complicada si la información no se encuentra descrita de forma detallada o presenta inconsistencias a la hora de mostrar las instrucciones pertinentes sobre cómo se construye.

La Fundación Appropedia considera que los estándares de veracidad de la documentación son responsabilidad de cada usuario, ya sea individuo o entidad, que edita en la wiki. Sin embargo, para evitar que existan proyectos con una documentación incompleta o carente de peso bibliográfico, ha puesto a disposición del usuario una diversidad de plantillas que permiten que las personas puedan brindar información más específica acerca del estado de un proyecto. Por ejemplo, una herramienta que es ampliamente utilizada dentro de la plataforma para categorizar el contenido disponible en los proyectos para el desarrollo que han sido documentados es la plantilla “Project Data”.<sup>43</sup> En esta plantilla se encuentran datos relacionados al nombre del autor, ubicación, estatus (si es una idea, prototipo, diseño, entre otros), si el proyecto se encuentra replicado por otras organizaciones, entre otros elementos.

---

42 “Solar Cooker”, Appropedia, acceso el 31 de enero de 2024, [https://www.appropedia.org/Solar\\_cooker](https://www.appropedia.org/Solar_cooker)

43 “Template:Project Data”, Appropedia, acceso el 09 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Template:Project\\_data](https://www.appropedia.org/Template:Project_data)

## **4.4 Alcance y participación de las comunidades en el proceso de documentación**

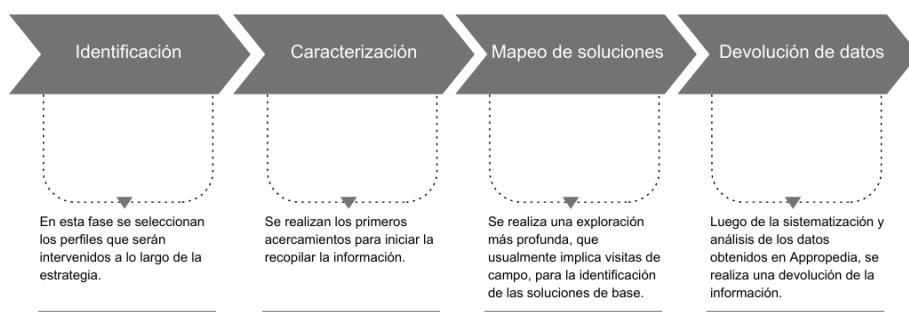
La documentación de los hallazgos, buenas prácticas, y lecciones aprendidas de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador ha despertado un genuino interés en las comunidades, individuos y otras organizaciones que han participado activamente en este proceso. Esto se debe a varias razones, en primer lugar, la wiki al ser de fácil acceso permite que la información documentada sea comprendida de manera intuitiva. Además, el hecho de que el contenido abierto pueda ser editable, implica que las comunidades u organizaciones puedan gestionar, modificar, y actualizar la información que les ha sido proporcionada; rastreando incluso a través del historial quién ha editado las páginas disponibles de una iniciativa para el desarrollo documentada. Sin embargo, es importante mencionar que, para aprovechar esta oportunidad de empoderamiento comunitario, es esencial que se desarrollen habilidades relativas al buen uso de la plataforma y de documentación abierta, ya que muchas veces, frente a la complejidad que puede significar el uso de ciertas herramientas dentro de la plataforma es necesario que se tengan conocimientos básicos sobre edición, redacción y programación, que aunque pueden obtenerse de manera autodidacta, también puede resultar gratificante aprenderlas gracias a una experiencia de aprendizaje colaborativa.

Ahora bien, como parte de la recopilación primaria de esta investigación se les consultó a las organizaciones promotoras de desarrollo entrevistadas acerca de cómo la documentación de los aprendizajes de un proyecto en una plataforma de conocimiento abierto puede garantizar que las comunidades inmersas en este proceso tengan acceso a la información recopilada, y a su misma vez brinde un mayor alcance a los resultados documentados de los proyectos sociales para el desarrollo. Para dar respuesta al cuestionamiento anterior, resulta necesaria la presentación de un modelo de trabajo que ha sido implementado por TECHO El Salvador, en el que se logró integrar la



metodología de levantamiento de información (ELI) con la metodología inmersa dentro de la práctica del Mapeo de Soluciones del Laboratorio de Aceleración del PNUD en El Salvador,<sup>44</sup> haciendo principal énfasis en la última fase dedicada a la devolución de datos. En este sentido, el modelo metodológico puede visualizarse a través de la figura 4.

**Figura 4. Estrategia metodológica TECHO El Salvador - Laboratorio de Aceleración del PNUD en El Salvador**



Fuente: Elaboración propia a partir de “Mapeo de agua en La Libertad”, Appropedia, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Mapeo\\_de\\_agua\\_en\\_La\\_Libertad](https://www.appropedia.org/Mapeo_de_agua_en_La_Libertad)

Como ya se ha mencionado con anterioridad, las primeras tres fases de esta estrategia metodológica no serán descritas a profundidad dado que no involucran una documentación directa de los aprendizajes de una iniciativa para el desarrollo, sin embargo, su implementación sí resulta necesaria para llegar a la última fase que es la devolución de datos.

Existen dos ejemplificaciones que permiten comprender cómo se utiliza este modelo, el primero es el proyecto ya mencionado a lo largo de este artículo denominado "Perfilamiento de comunidades y mapeo de soluciones relacionadas con el acceso y uso del agua en la zona costera del Departamento

44 “Mapeo de agua en La Libertad”, Appropedia, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Mapeo\\_de\\_agua\\_en\\_La\\_Libertad](https://www.appropedia.org/Mapeo_de_agua_en_La_Libertad)

de La Libertad".<sup>45</sup> El segundo ejemplo lo constituye la Gira de Mapeo de Soluciones Medioambientales de Base del Laboratorio de Aceleración del PNUD en El Salvador, que se deriva del proyecto "Cartografías Líquidas".<sup>46</sup> Ambas iniciativas involucraron la participación de organizaciones para el desarrollo y comunidades en El Salvador, con las cuales se realizó un acercamiento inicial, mediante reuniones presenciales y virtuales, para posteriormente poder ejecutar visitas de campo de las cuales se tuvo como resultado la sistematización y análisis de datos que fueron documentados en Appropedia. Para el primer proyecto, se seleccionaron seis comunidades de La Libertad, de las cuales se realizó un perfilamiento comunitario. Si hay una limitante que destacar de esta actividad es que, inicialmente se había previsto que el llenado de datos para el perfilamiento se iba a realizar directamente desde Appropedia, mientras se estuvieran visitando las comunidades y se hablara con los habitantes, sin embargo, debido a que editar en la wiki desde los teléfonos móviles de los voluntarios que se encontraban entrevistando en campo resultó ser difícil, por temas de conectividad y edición en la plataforma, se recurrió al llenado de información de forma convencional; es decir, a través de una ficha de papel, para que posteriormente los datos recopilados pudieran ser editados en la plataforma a través de una computadora.

Los resultados de este perfilamiento fueron devueltos a las comunidades a través de una actividad en el que se presentó un rotafolio de forma física pero también se compartieron las páginas disponibles en Appropedia con los habitantes; esto último generó interés debido a que a partir de la documentación abierta las comunidades ahora cuentan con un perfil comunitario disponible en un sitio web de fácil acceso. No obstante, la organización ejecutora destacó que ya no se le brindó seguimiento a ese interés porque la mayoría de las personas no

---

45 "Help: Talk pages", Appropedia, acceso el 21 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Help:Talk\\_pages](https://www.appropedia.org/Help:Talk_pages)

46 "Cartografías Líquidas", Appropedia, acceso el 24 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Cartograf%C3%ADas\\_L%C3%ADquidas](https://www.appropedia.org/Cartograf%C3%ADas_L%C3%ADquidas)

contaban con acceso a una computadora para poder documentar información, y como ya se mencionó con anterioridad, hacerlo desde un teléfono móvil resulta ser un proceso más lento.

En cuanto a la gira de mapeo, ejecutada en el marco del proyecto Cartografías Líquidas, se realizaron una serie de visitas de campo a diez organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador que están trabajando en materia de medioambiente. Como resultado de estas visitas, se elaboró una sistematización y análisis de datos que se tradujo en un repositorio abierto de soluciones medioambientales de base que fueron compartidas a cada una de las organizaciones involucradas y que han sido utilizadas por las mismas para visibilizar parte del trabajo que realizan a nivel nacional. Esta experiencia permitió que los/las miembros de estas organizaciones pudieran editar, modificar, y compartir la información que se encuentra en la wiki obteniéndose una apropiación de los mismos respecto al contenido abierto disponible. A partir de lo anterior, se debe hacer principal énfasis en la importancia que implica que las organizaciones puedan designar a un miembro interno que se encargue de documentar sus procesos de aprendizajes en una plataforma abierta, brindar mantenimiento al contenido y llevar un control de la documentación creada cada cierto tiempo para evitar situaciones de vandalismo o spam — que es uno de los desafíos a los que los usuarios, creadores de contenido abierto, deben enfrentarse comúnmente dentro de la wiki.<sup>47</sup>

En conclusión, dentro de los procesos de aprendizaje, la documentación abierta resulta ser esencial porque, no sólo facilita el acceso a la información, sino que también permite el empoderamiento de las comunidades, al lograr que estas puedan gestionar y compartir el conocimiento adquirido. No obstante, debe destacarse que, para que el interés de las personas por realizar un proceso documentación abierta se mantenga en el tiempo, es relevante

---

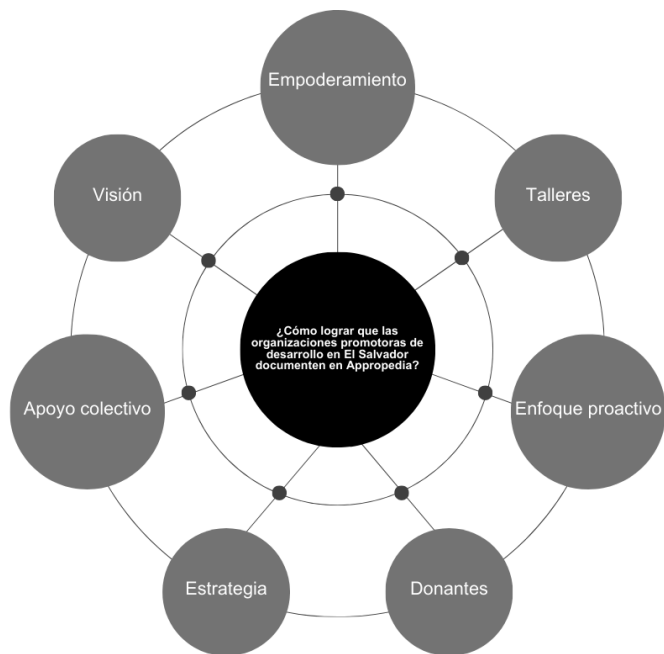
47 Joshua M. Pearce, "Appropedia as a Tool for Service Learning in Sustainable Development", *Journal of Education for Sustainable Development*, vol. 3 n. 1 (2009): 3. <https://doi.org/10.1177/0973408209003001>

que éstas puedan hacer un uso efectivo de la plataforma, y en este sentido un proceso de aprendizaje colaborativo, ya sea una capacitación, taller, curso, entre otros, resultan ser las herramientas más efectivas. De la misma manera, las organizaciones promotoras de desarrollo interesadas en presentar los hallazgos de sus proyectos a través del conocimiento abierto deben encontrarse en la disposición de designar a miembros internos para que sean los encargados de llevar un control sobre el contenido que se busca abrir al público.

#### **4.5 Familiarización de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador con Appropedia**

Después de haber explorado algunas dimensiones de análisis que le han dado forma a la sistematización y procesamiento de los datos ya presentados, es esencial mostrar, en última instancia, los resultados de un cuestionamiento fundamental, que ha sido el objeto de estudio a lo largo de toda la investigación, y guía el camino hacia la promoción del conocimiento abierto y el uso de las wikis como herramientas de Desarrollo Sostenible. A través de la figura 5, se muestran elementos cruciales que sirven como puentes que conectan el interés de las organizaciones en documentar aprendizajes en una plataforma como Appropedia, permitiendo así el intercambio de experiencias, buenas prácticas, hallazgos, y lecciones que contribuyen en la consolidación de un ecosistema compuesto por iniciativas más sostenibles para El Salvador.

**Figura 5. Alternativas para lograr la documentación de aprendizajes de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas.

Lograr que las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador tengan interés en documentar los aprendizajes de sus proyectos sociales para el desarrollo en Appropedia resulta ser un desafío fundamental que puede abordarse a través de las siguientes vías:

- a. Es imperativo construir una estrategia integral que permita la identificación de los beneficios que puede generar el uso de esta plataforma en las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador. Un ejemplo de lo anterior sería destacar cómo las personas que se encuentran orientadas al área de la gestión del conocimiento pueden beneficiarse de contar con un repositorio abierto que signifique menos costos y el logro de un mayor alcance para la organización.

- b. El uso del conocimiento abierto y de las wikis, como Appropedia, representa un tema de visión; es decir, si una organización crea un repositorio abierto es porque desea que el público lo lea y, sobre todo, que pueda aprender del aprendizaje vertido. Para fomentar lo anterior, es importante crear un espacio de innovación dispuesto a romper paradigmas de desarrollo tradicionalistas.
- c. El apoyo colectivo y el reconocimiento que una organización obtiene al saber que se ha generado un aporte para que las personas puedan acceder a información relevante sobre sus comunidades es, en su mayoría, lo que incentiva al ecosistema del desarrollo a documentar en plataformas colaborativas como las wikis. Es importante que las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador puedan promover una cultura de aprendizaje mutuo, escogiendo qué proyectos quieren documentar de forma abierta y qué beneficios se están generando al compartir información sobre los principales aprendizajes obtenidos en iniciativas para el desarrollo.
- d. A través de la promoción de un enfoque proactivo y estratégico en el que se realicen actividades como capacitaciones en las que se les muestre a las organizaciones cómo utilizar Appropedia, documentar información y realizar colaboraciones en la plataforma se puede incentivar a que más organizaciones formen parte de esta comunidad global de conocimiento abierto.
- e. La colaboración de los donantes es también un factor clave que se debe promocionar ya que estas entidades desempeñan un papel fundamental en la promoción de conocimiento abierto.

- f. Finalmente, no debe dejarse de lado la importancia que la visibilización de los procesos de aprendizaje en repositorios abiertos posee sobre las comunidades. A través del conocimiento abierto se empodera a las personas para que estas puedan ser dueñas de su propia información sin que se generen procesos de aprendizaje meramente extractivos.

## V. Conclusiones

A lo largo de este artículo de investigación se ha explorado cómo el conocimiento abierto y el uso de las wikis funcionan como herramientas fundamentales para la documentación de los aprendizajes de los proyectos sociales para el desarrollo de las organizaciones en El Salvador. A través del estudio de caso presentado se ha constatado que Appropedia, como una plataforma colaborativa que dispone de documentación en Desarrollo Sostenible, supone un recurso fundamental para promover los hallazgos, buenas prácticas y lecciones de la fase de aprendizaje en el ciclo de vida de los proyectos. Gracias a la versatilidad, utilidad y accesibilidad de la wiki, las organizaciones pueden ser capaces no sólo de cumplir con requisitos de innovación solicitados por las entidades cooperantes a la hora de compartir los resultados de los proyectos ejecutados, sino que, mediante su uso, también se fomenta el empoderamiento de las comunidades que en su mayoría se encuentran interesadas en apropiarse del contenido disponible en el sitio web que les ha sido devuelto. Además, la practicidad, dinamismo, exclusividad y validez que existe en la documentación de contenido relevante en materia de Desarrollo Sostenible dentro de la wiki también ha permitido que esta sea considerada por las organizaciones promotoras, a nivel nacional e internacional, como un repositorio en el que se pueden documentar prácticas de gestión adaptativa de carácter institucional.

También es preciso mencionar que la sistematización y análisis de los datos obtenidos en los resultados revelan que la documentación abierta de las iniciativas para el desarrollo, lideradas por organizaciones en El Salvador, ha logrado despertar un interés en las organizaciones y comunidades que han participado activamente de estos procesos de aprendizaje. El hecho de que la información disponible en la wiki pueda ser editada y complementada por estos actores, ha permitido la buena gestión del conocimiento que resulta ser esencial para el logro de un mayor empoderamiento dentro de las comunidades en El Salvador porque se supone una concepción del desarrollo menos excluyente. Sin embargo, en este apartado, deben destacarse algunos desafíos y limitantes que fueron identificados a través de la experiencia compartida por las organizaciones entrevistadas.

El primer desafío radica en que no existen estándares de calidad rigurosos con relación a la información disponible en Appropedia, ya que, al encontrarse en un espacio de conocimiento abierto, el usuario es el responsable de verter el contenido que considere relevante; esto puede generar la existencia de páginas con información incompleta, y limita la réplica de muchos prototipos disponibles en la plataforma. Para enfrentar esto, la Fundación Appropedia, ha puesto a disposición de los usuarios una diversidad de plantillas con la finalidad de que se pueda brindar información detallada del estado de un proyecto, esto permite que el contenido tenga más peso.

Por otro lado, como limitante también debe destacarse que se ha comprobado que documentar en la wiki desde teléfonos móviles no resulta ser un proceso tan sencillo, sobre todo si se hace desde un área en donde la conectividad es poca, como lo fue en el caso del perfilamiento en las comunidades costeras del departamento de La Libertad, esto limita el interés de las comunidades por aportar documentación abierta, ya que, en el país todavía existe una cantidad considerable de la población sin acceso a una computadora. Además, respecto a las prácticas de gestión adaptativa de carácter institucional también se ha



mencionado que para que las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador compartan sus procesos de aprendizaje en un repositorio abierto, como una wiki, primero debe existir la voluntad de hacerlo, porque el proceso de documentación abierta requiere que los/las miembros de una organización se encarguen de crear, mantener y controlar el contenido que ha sido abierto al público, esto es importante para evitar spam o algún otro tipo de vandalismo en el contenido vertido. Otro desafío destacable resulta ser el proporcionar habilidades de documentación, tanto a los/las miembros de organizaciones como a las comunidades que tengan un interés en documentar, ya sea a través de capacitaciones, talleres, entre otros. Y frente a esto se ha destacado que, aunque estos conocimientos pueden obtenerse de forma autodidacta, también se pueden conseguir mediante un proceso de aprendizaje colaborativo.

Por último, para lograr una familiarización por parte de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador con Appropedia, es importante que se construya una estrategia que busque fomentar el interés en documentar sus aprendizajes en la wiki, ya que hasta el momento se tienen un registro de que las organizaciones, a nivel nacional, que han editado de forma directa en la plataforma han sido solamente dos. Las medidas que deben ser adoptadas dentro de esta estrategia abarcan elementos como: la identificación de los beneficios que supone documentar contenido en una plataforma de conocimiento abierto, la visibilización del gran aporte que significa que las comunidades puedan acceder a los hallazgos obtenidos en los procesos de aprendizaje en los que se han encontrado involucrados y que reciban capacitaciones para qué documentar, y por último, la colaboración de las entidades donantes en la promoción del conocimiento abierto.

En conclusión, la documentación abierta de los aprendizajes obtenidos en la implementación de un proyecto social para el desarrollo no sólo facilita el acceso a la información, sino que también promueve la transparencia a nivel institucional. Con el conocimiento abierto y el uso de las wikis, como

herramientas colaborativas, se permite que tanto organizaciones como comunidades se empoderen lográndose un intercambio de prácticas que resultan ser sumamente valiosas para un ecosistema de desarrollo que busca romper con prácticas tradicionales excluyentes. A pesar de los desafíos identificados, Appropedia resulta ser un espacio atractivo, al ser un repositorio en constante evolución que fomenta el intercambio de buenas ideas, la retroalimentación, y la construcción de soluciones conjuntas para la consecución de vidas más sostenibles, ya que, en última instancia, es el compromiso de construir puentes entre organizaciones y comunidades lo que impulsa el esfuerzo por hacer que el conocimiento pueda ser de fácil acceso, libre, y sin restricciones, inspirando un cambio significativo del desarrollo en El Salvador.

## Bibliografía

- » “¿Qué es el lenguaje de marca o lenguaje de marcado?”. Universidad Europea, acceso el 25 de octubre de 2023. <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-lenguaje-marca/>
- » “About CC Licenses”, Creative Commons, acceso el 14 de septiembre de 2023, <https://creativecommons.org/share-your-work/cclicenses/>
- » “About the Open Knowledge Foundation”, Open Knowledge Foundation, acceso el 25 de enero de 2024, <https://okfn.org/es/>
- » “About”, Rufus Pollock, acceso el 25 de enero de 2024, <https://rufuspollock.com/about/>
- » “Appropedia Welcome”. Appropedia, acceso el 5 de octubre de 2023. [https://www.appropedia.org/Welcome\\_to\\_Appropedia](https://www.appropedia.org/Welcome_to_Appropedia)
- » “Appropedia: About”. Appropedia, acceso el 25 de septiembre de 2023. <https://www.appropedia.org/Appropedia:About>
- » “Berlin Declaration”. Max Planck Society. acceso el 26 de enero de 2024. <https://openaccess.mpg.de/Berlin-Declaration>
- » “Cartografías Líquidas”, Appropedia, acceso el 24 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Cartograf%C3%ADas\\_L%C3%ADquidas](https://www.appropedia.org/Cartograf%C3%ADas_L%C3%ADquidas)
- » “Help: Talk pages”. Appropedia, acceso el 21 de septiembre de 2023. [https://www.appropedia.org/Help:Talk\\_page](https://www.appropedia.org/Help:Talk_page)
- » “Historia de internet”. Universidad Politécnica de Cataluña, acceso el 12 de septiembre de 2023. <https://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/internet.html>
- » “Licencias abiertas: Creative Commons y GPL”, Universidad de Alicante, acceso el 14 de septiembre de 2023, <https://biblioteca.ua.es/es/investiga-y-publica/pi/licencias-abiertas-creative-commons-y-gpl.html>
- » “Licencias abiertas”. Universidad Politécnica de Cartagena, acceso el 13 de septiembre de 2023. <https://biblioguias.upct.es/licencias-abiertas>
- » “Mapeo de agua en La Libertad”, Appropedia, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://www.appropedia.org/Mapeo\\_de\\_agua\\_en\\_La\\_Libertad](https://www.appropedia.org/Mapeo_de_agua_en_La_Libertad)
- » “Obras en dominio público”, Biblioteca de la Universidad de Sevilla, acceso el 13 de septiembre de 2023, [https://bib.us.es/estudia\\_e\\_investiga/investigacion/propiedad/dominio](https://bib.us.es/estudia_e_investiga/investigacion/propiedad/dominio)
- » “Opening up open data: An interview with Tim O’Reilly”, McKinsey Digital, acceso el 26 de enero de 2024, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/opening-up-open-data-an-interview-with-tim-o-reilly>
- » “Practivistas Dominicana Program Invitation”. Appropedia, acceso el 25 de octubre de 2023. [https://www.appropedia.org/Practivistas\\_Dominicana\\_Program\\_invitation](https://www.appropedia.org/Practivistas_Dominicana_Program_invitation)
- » “Solar Cooker”. Appropedia, acceso el 31 de enero de 2024. [https://www.appropedia.org/Solar\\_cooker](https://www.appropedia.org/Solar_cooker)
- » “Template:Project Data”. Appropedia, acceso el 09 de octubre de 2023. [https://www.appropedia.org/Template:Project\\_data](https://www.appropedia.org/Template:Project_data)
- » “Tolocar”, Appropedia, acceso el 21 de octubre de 2023, <https://www.appropedia.org/Tolocar>
- » “User:Lonny”, Appropedia, acceso el 25 de enero de 2024, <https://www.appropedia.org/User:Lonny>
- » “What is free software”, Free Software Foundation, acceso el 25 de enero de 2024, <https://www.fsf.org/about/what-is-free-software>
- » “What is open?”. Open Knowledge Foundation, acceso el 12 de septiembre de 2023. <http://opendefinition.org/od/2.1/en/>
- » “Who we are”, Creative Commons, acceso el 14 de septiembre de 2023, <https://creativecommons.org/mission/>
- » “Wiki”. Enciclopedia Britannica, acceso el 20 de septiembre de 2023. <https://www.britannica.com/topic/wiki>
- » “Wiki”. Eustat, acceso el 20 de septiembre de 2023. [https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_1/tema\\_185/elem\\_16633/definicion.html](https://www.eustat.eus/documentos/opt_1/tema_185/elem_16633/definicion.html)
- » Appropedia, acceso el 24 de octubre de 2023. [https://www.appropedia.org/Cartograf%C3%ADas\\_L%C3%ADquidas](https://www.appropedia.org/Cartograf%C3%ADas_L%C3%ADquidas)

- » Basañes, Federico. "Código abierto: conceptos y aplicaciones". BID. 2 de enero de 2019. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/codigo-abierto/>
- » Cobo Romani, Cristóbal. "Modelo de aprendizaje abierto". *Innovación Educativa*. vol. 7, núm. 41 (2007): 9. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421215002.pdf>
- » Emery, Keith. "Wiki Project Management". Project Management, acceso el 22 de septiembre de 2023. <https://www.projectmanagement.com/wikis/233601/wiki-project-management>
- » Grafman, Lonny y Joshua Pearce. *To Catch the Sun: Inspiring stories of communities coming together to harness their own solar energy, and how you can do it too!* (To Catch the Resources). Arcata: Humboldt State University Press, 2021.
- » Koren, Yaron. *Working with MediaWiki*. Estados Unidos: WikiWorks Press, 2012.
- » Moneo, Antonio. "5 conceptos clave de conocimiento abierto". *Abierto al Público (blog)*, BID, 17 de marzo de 2016. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/5-conceptos-clave-del-conocimiento-abierto/>
- » Muenta Kunigami, Arturo. "Datos abiertos: conceptos básicos y temas claves". BID. 4 de marzo de 2019. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/datos-abiertos/>
- » Pearce, Joshua M. "Appropedia as a Tool for Service Learning in Sustainable Development", *Journal of Education for Sustainable Development* (2009), 3. <http://jsd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/1/45>
- » Pitagorsky, George. "Managing project management knowledge". Ponencia dictada en el PMI Global Congress, Colorado, 19 de octubre de 2008.
- » Schumacher, Ernest Friedrich. *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*. Nueva York: Harper & Row, 1973. [https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs\\_5110/small\\_is\\_beautiful.pdf](https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs_5110/small_is_beautiful.pdf)
- » Smith, Joel, Rebekah Gay y Rachel Montagnon. "Innovación abierta - Fomentar la colaboración". *OMPI Revista* (2020). [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2020/02/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2020/02/article_0005.html)
- » Strand, Kyle y Ana Ramírez. "Conocimiento Abierto: definición, herramientas y recursos". *Abierto al Público (blog)*, BID, 25 de julio de 2022. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/conocimiento-abierto/>
- » Suber, Peter. *Open access*. Cambridge: MIT Press, 2012. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10752204>
- » Uría, Ignacio. "Entrevista a Jimmy Wales, fundador de Wikipedia", *Nuestro Tiempo, Revista Cultural y de Cuestiones Actuales*, n. 690 (2016). <https://nuestrotiempo.unav.edu/files/2019/10/nt690-jimmywales.pdf>

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

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

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



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

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

*Alejandra Ramírez Sánchez*

### **RESUMEN**

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

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

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

*Alejandra Ramírez Sánchez*

### **ABSTRACT**

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

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

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

*Alejandra Ramírez Sánchez<sup>1</sup>*  
*El Salvador*

## I. Introducción

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

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

---

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



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

## II. Revisión de la literatura

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

### 2.1 Impacto social

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

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

---

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

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



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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

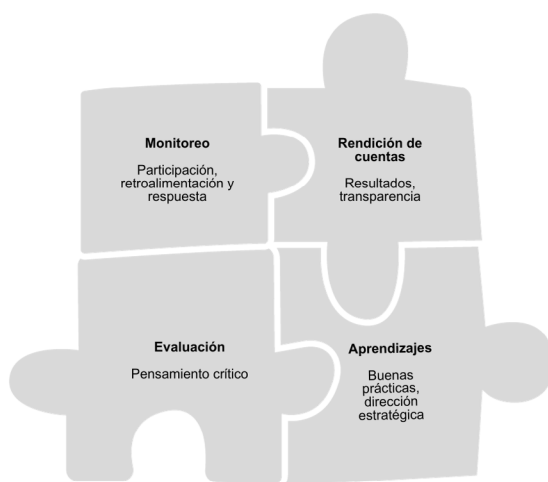
El Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL), por sus siglas en inglés, *“es un sistema compuesto por cuatro componentes y es fundamental en el diseño e implementación de programas de alto impacto”.*<sup>7</sup>

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

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

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

**Figura 1: Componentes MEAL**



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

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

---

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

8 Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (Estados Unidos: PM4NGOs, 2019), 10. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

### 2.3.1 Monitoreo

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

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

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

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

---

9 Ibid., 11.

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

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

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

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

### 2.3.2 Evaluación

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

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

---

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

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

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

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

### 2.3.3 Rendición de cuentas

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

---

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

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

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

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

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

---

14 Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (Estados Unidos: PM4NGOs, 2019), 12. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

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

### 2.3.4 Aprendizajes

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

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

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

---

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

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

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



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

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

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

### III. Metodología

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

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

### IV. Resultados y discusión

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

---

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

## 4.1 MEAL de influencia

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

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

---

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

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

**Tabla 1. Herramientas de planificación para estrategias de influencia**

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

Fuente: Elaboración propia con base en Amanda Mathies y Tom Aston, *Monitoring and Evaluation for Advocacy and Influencing – Guidance Document* (Estados Unidos: CARE, 2018). [http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/\\_media/mel\\_for\\_advocacy\\_guidance\\_2018.pdf](http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/_media/mel_for_advocacy_guidance_2018.pdf)

## 4.2 Aplicación de un sistema de MEAL influencia en OXFAM

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

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

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

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

**Figura 2. Ciclo de programa para estrategias**



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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

23 Ibid., 9.

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

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

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

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

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

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



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

Fuente: Elaboración propia a partir de Oxfam, *Directrices para el trabajo de influencia a nivel nacional* (Reino Unido: Oxfam International, 2014). <https://oxfam.app.box.com/s/0vezn0381ggpfmq3onw6lr5rpyyapslv>

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración propia.

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

## V. Conclusiones

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

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

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

## Bibliografía

- » “Impacto Social”. Asociación para la medición y la gestión del impacto social ES IMPACT. <https://www.esimpact.org/impacto-social/>
- » “Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje”. Catholic Relief Services. <https://www.crsespanol.org/como-servimos/monitoreo-evaluacion-rendicion-de-cuentas-y-aprendizaje/>
- » “Qué es la investigación cualitativa”. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>
- » Ángel Sancho, Miguel. “La rendición de cuentas como instrumento de mejora educativa”. *Análisis: el blog de Sociedad y Educación (blog)*, Fundación Europea Sociedad y Educación, 5 de julio de 2018. <https://www.sociedadeducacion.org/blog/la-rendicion-de-cuentas-como-instrumento-de-mejora-educativa/>
- » Bastida, Ramón y Ernest Solé, “Introducción al impacto social de las organizaciones”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 32 (2021): 15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8362466>
- » Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de Desarrollo*. Estados Unidos: PM4NGOs, 2019. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- » English, Richard. *Guía para influir con impacto, como llevar a cabo estrategias de influencia efectivas*. Reino Unido: Oxfam, 2020. <http://hdl.handle.net/10546/621048>
- » Fassio, Adriana Norma, María Gabriela Rutty y Carla Maroschia. “Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio”. Ponencia dictada en la X Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, 5 de diciembre de 2018. [https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf](https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf)
- » Grajales Valdespino, Carolina. *Evaluación de proyectos sociales*. Ciudad de México: UNAM, 2003. <https://www.trabajosocial.unam.mx/plan96/ensenanza/SUAquintosemestre/evaluacionproyectos.pdf>
- » Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura et al. *Guía de monitoreo y evaluación de proyectos*. San José: IICA, 2012. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/11292>
- » Lauriac, Nathalie. *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo*. Lausana: Terre des Hommes, 2016. <https://www.tdh.org/en/digital-library/documents/design-and-implement-a-monitoring-system>
- » Libertá Bonilla, Blanca Esther. “Impacto, impacto social y evaluación del impacto”, *Revista ACIMED*, vol. 15 n. 3 (2007): 3. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- » Mathies, Amanda y Tom Aston. *Monitoring and Evaluation for Advocacy and Influencing – Guidance Document*. Estados Unidos: CARE, 2018. [http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/\\_media/mel\\_for\\_advocacy\\_guidance\\_2018.pdf](http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/_media/mel_for_advocacy_guidance_2018.pdf)
- » Oxfam Centroamérica, Curso de autoformación MEL de Influencia de Oxfam, 22- 24 de octubre de 2022.
- » Oxfam, *Directrices para el trabajo de influencia a nivel nacional*. Reino Unido: Oxfam International, 2014. <https://oxfam.app.box.com/s/0vezn0381ggpfq3onw6lr5rpyyapslv>
- » Paz y Desarrollo, “Guía de Procedimientos 2020-2024: Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas, Responsabilidad y Aprendizaje”, [pazydesarrollo.org](https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf), acceso el 12 de julio de 2023, <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2021/02/SISTEMA-DE-MONITOREO.pdf>
- » Pichardo Muñoz, Arlette. *Evaluación del impacto social: el valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas, 1993.
- » Pichimata, David Stiven y Nicolas Cicua, “Poder e influencia en el liderazgo transformacional”. Trabajo de grado, Universidad del Rosario, 2016. [https://doi.org/10.48713/10336\\_11764](https://doi.org/10.48713/10336_11764)
- » Zamora Aguilar, María Guadalupe. “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil”. *Almenara: Revista Extremeña de Ciencias Sociales*, n. 10 (2018): 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

# La rendición de cuentas como mecanismo de transparencia, sostenibilidad y legitimidad: caso de estudio “FUSAL”

---

## Accountability as a mechanism of transparency, sustainability, and legitimacy: case study "FUSAL"

Sofia Judith Palma Ramón  
(Universidad de El Salvador, El Salvador)  
 <https://orcid.org/0009-0009-9763-5646>  
Correspondencia: [sofiapalma.ramon@gmail.com](mailto:sofiapalma.ramon@gmail.com)



Recibido: 03-12-2023  
Aceptado: 15-12-2023

## LA RENDICIÓN DE CUENTAS COMO MECANISMO DE TRANSPARENCIA, SOSTENIBILIDAD Y LEGITIMIDAD: CASO DE ESTUDIO "FUSAL"

*Sofía Judith Palma Ramón*

### RESUMEN

El presente artículo está centrado en un estudio de caso que analiza cómo la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) implementa acciones encaminadas a la divulgación de información sobre sus diversas intervenciones de desarrollo, y como dichas prácticas le otorgan características esenciales que garantizan su permanencia en la sociedad salvadoreña, es decir, transparencia, sostenibilidad, en términos financieros, y legitimidad. Para tales efectos, se ha realizado una investigación de carácter cualitativa, con un alcance descriptivo, en donde se aplicó el instrumento de la entrevista semiestructurada tanto a nivel individual, como a nivel de grupo focal, en donde los sujetos entrevistados cumplieron con una serie de criterios para su selección. Además, el proceso de revisión documental sobre dicha temática enriqueció no solo el contenido del estudio, sino también, contribuyó a la elaboración del instrumento de recolección de información. Los hallazgos encontrados evidencian que sus diferentes mecanismos de rendición de cuentas, que van desde procesos de auditoría hasta elaboración de reportería, le han permitido desarrollar una arraigada cultura de rendición de cuentas en la que trabajan constantemente para su fortalecimiento institucional, otorgándole credibilidad para ser receptora de variadas fuentes de financiamiento, a partir de su capacidad de transparencia, lo que a su vez le otorga sostenibilidad financiera y legitimidad.

**PALABRAS CLAVE:** rendición de cuentas - transparencia - sostenibilidad financiera - legitimidad - fortalecimiento institucional

### ACCOUNTABILITY AS A MECHANISM OF TRANSPARENCY, SUSTAINABILITY, AND LEGITIMACY: CASE STUDY "FUSAL"

*Sofía Judith Palma Ramón*

### ABSTRACT

This article focuses on a case study that analyses how the Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) implements actions aimed at disseminating information about its various development interventions, and how these practices provide it essential characteristics that guarantee its permanence in Salvadoran society, namely, transparency, financial sustainability, and legitimacy. To this end, a qualitative research with a descriptive scope has been conducted, applying the instrument of semi-structured interview both at the individual and focus group levels, where the interviewed subjects met a series of criteria for their selection. Additionally, the process of documentary review on this topic enriched not only the content of the study but also contributed to the development of the data collection instrument. The findings show that their different accountability mechanisms, ranging from audit processes to reporting, have allowed them to develop a deep-rooted culture of accountability in which they constantly work for their institutional strengthening, granting them credibility to be the recipient of various sources of funding, based their transparency capacity, which in turn gives them financial sustainability and legitimacy.

**KEYWORDS:** accountability - transparency - financial sustainability - legitimacy - capacity building



# La rendición de cuentas como mecanismo de transparencia, sostenibilidad y legitimidad: caso de estudio “FUSAL”

*Sofía Judith Palma Ramón<sup>1</sup>*  
*El Salvador*

## I. Introducción

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (OFL), a partir de sus intervenciones de desarrollo contribuyen a apalear aquellas necesidades que el Estado no logra trabajar, ya sea por limitados recursos financieros o por atender otras áreas de interés. Sin embargo, actualmente las organizaciones han logrado evolucionar y posicionarse como agentes de cambio que mantienen una estrecha comunicación con la población en situación de vulnerabilidad, atendiendo a sus necesidades, y trabajando constantemente a nivel interno para su fortalecimiento institucional. Dentro de ese fortalecimiento está la aplicación de mecanismo de rendición de cuentas, elemento que promueve la transparencia, que permite una sostenibilidad financiera y que a su vez contribuye a la obtención de legitimidad por parte de los grupos de interés.

---

1 Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador con especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) en proyectos de desarrollo. Con desempeño en el área de Recursos Humanos, especialmente en el manejo de personal de trabajo y gestión de información.



A razón de lo anterior, el presente estudio está enfocado en la identificación y análisis de los procesos de rendición de cuentas implementados por FUSAL como un mecanismo de transparencia, sostenibilidad financiera y legitimidad. En consecuencia, resulta imperante abordar el origen y la labor del sujeto de estudio, la cual es una organización que nace a mediados de la década de los 80 realizando esfuerzos en materia de Ayuda-Médico Hospitalaria; no obstante, con el pasar de los años y a partir de las demandas del país la organización evolucionó, pasando de brindar asistencia a necesidades coyunturales a desarrollar programas para dar respuesta a problemas que requerían especial atención para el desarrollo del ser humano, por tanto, su accionar se encuentra enmarcada en cuatro grandes áreas: ayuda humanitaria, primera infancia, calidad educativa y desarrollo local, de tal forma que sus años de labor son esenciales para ser objeto de estudio.

En ese sentido, al centrarse la investigación en un único sujeto a ser analizado, se está frente a un estudio de caso que se fundamenta en una investigación de tipo cualitativa y con un alcance descriptivo, ya que se busca identificar y analizar cómo sus prácticas de rendición de cuentas le han permitido ser caracterizada por tres elementos esenciales que toda organización debe perseguir. De tal manera que para obtener los respectivos hallazgos, se realizó a primera instancia una revisión de literatura que permitió la elaboración del referente conceptual y la posterior creación de la entrevista semiestructurada, la cual tuvo como receptores a miembros de la organización, quienes se dividieron en un grupo focal y tres entrevistas individuales. Una vez realizadas las entrevistas, se realizó su respectiva codificación, que dieron como resultados tres ejes temáticos, cada una con sus respectivas categorías y subcategorías, a saber son: rendición de cuentas, transparencia y autorregulación, elementos garantes de la divulgación de información y control interno sobre la actuación de la organización; la sostenibilidad financiera, capacidad de gestión y solidez de recursos, y los desafíos en la captación de fondos post COVID-19; y finalmente, la legitimidad como eje rector de la credibilidad e incidencia.

## II. Revisión de la literatura

### 2.1 Rendición de cuentas

El concepto de rendición de cuentas históricamente ha sido atribuido a la gestión gubernamental, enfocado principalmente en la transparencia sobre el que hacer de las instituciones públicas. Para Lomelí<sup>2</sup> la rendición de cuentas en el ámbito gubernamental pretende dos cosas: uno, que exista mayor responsabilidad de las instituciones públicas ante la ciudadanía, y dos, que se promuevan mecanismos participativos para el fortalecimiento de la democracia. A pesar de que dicho concepto tenía mayor presencia en asuntos estatales, este no se limitó a dicho ámbito, sino que evolucionó hacia las políticas de desarrollo con la finalidad de que las organizaciones también respondieran a los destinatarios de información sobre sus acciones, decisiones y resultados.

Dicha evolución se enmarca en el proceso de aceleración y profundización del II Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, celebrada en 2005, precisamente con el Programa de Acción de Accra,<sup>3</sup> en donde se acordó rendir cuentas en dos sentidos; por un lado, entre socios y donantes y por otro, ante ciudadanos, reconociendo la importancia de materializar esa información en publicaciones regulares como mecanismo de transparencia y anticorrupción. De tal forma que desde ese momento se empezó a tomar mayor relevancia a la rendición de cuentas en las organizaciones como fuente de información sobre el uso adecuado de los recursos, puesto que estas complementan las iniciativas de los gobiernos y el sector privado.

En ese sentido, las organizaciones tienen el compromiso de responder a las necesidades de información de los diferentes stakeholders tal como lo expone

---

2 David Villanueva Lomelí, "Rendición de cuentas y gobiernos locales: retos y perspectivas", *El Cotidiano*, no. 198 (2016): 31-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809005>

3 Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (París: II Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2005); Programa de Acción de Accra (Accra: III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2008), <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

la Guía de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje, MEAL DPro<sup>4</sup> que afirma que la cultura de rendición de cuentas en las organizaciones debe promoverse a partir de cuatro componentes, siendo uno de ellos la existencia de una comunicación transparente. Por tanto, para generar dicha comunicación es primordial la elaboración de instrumentos que permitan compartir información y resultados a los grupos de interés. En palabras de Vernis<sup>5</sup> la rendición de cuentas implica la necesidad de explicar con rigurosidad las acciones ejecutadas. De esta manera se obtiene la confianza de los stakeholder respecto al quehacer institucional, evidenciándose así el cumplimiento de los objetivos planteados respecto a las acciones ejecutadas.

## 2.2 La transparencia: un compromiso ético de actuación

Está claro que la transparencia responde al grado de información que las organizaciones transmiten a sus stakeholders en temas referentes a la toma de decisiones, gestión interna, actividades, resultados de monitoreo y evaluación, y gestión de recursos. Al respecto Medina<sup>6</sup> manifiesta que los destinatarios de información a partir de la rendición de cuentas se concentran en tres direcciones: la primera, a nivel interno, en donde se encuentran los miembros de la organización y personal voluntario; la segunda a nivel externo, referente a socios y donantes; y tercero, en dirección horizontal, es decir las relaciones de colaboración que se mantiene con otras organizaciones y organismos gubernamentales. Por consiguiente, la transparencia se visualiza en la capacidad de rendir cuentas e informar sobre cualquier aspecto que los stakeholder requieran, mediante diversos instrumentos de información para conocer, medir y evaluar las acciones de la organización.

---

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

5 Alfred Vernis i Domènech et al., *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector* (Barcelona: Ediciones Granica, 2004).

6 José María Medina Rey, "Transparencia y buen gobierno en las ONGD", *Revista Española del Tercer Sector*, n. 11 (2009): 101-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971686>

Las organizaciones necesitan generar confianza pública, y precisamente ser transparente les otorga dicha confianza, de hecho, una senda para generar prácticas de transparencia es la autorregulación, estos mecanismos permiten a las entidades regir su accionar desde su interior, conforme a lo planteado en instrumentos autorregulatorios que como organización deciden elaborar, entre ellos están: códigos de conducta, códigos éticos, reglas de conducta y políticas internas.<sup>7</sup> Asimismo, se encuentran las evaluaciones externas de entidades internacionales, que también otorgan confianza pública, estas pueden enfocarse en validar la transparencia meramente en términos financieros, tal es el caso de PricewaterHouseCooper, o en su caso, pueden validar el funcionamiento en general de la organización desde aspectos de gobernanza, hasta asuntos de voluntariado, tal es el caso de Fundación Lealtad con sus nueve criterios y la Coordinadora de ONGD España (CONGDE). Contar con los instrumentos antes mencionado y someterse a procesos evaluativos deja entrever el interés y compromiso no solo para una adecuada gestión interna y externa, sino también para aumentar la credibilidad y confianza ante cada stakeholder.

### **2.3 La sostenibilidad y legitimidad: un resultado de buenas prácticas**

La sostenibilidad en las organizaciones hace referencia a la capacidad que estas poseen para sostenerse por sí mismas y poder perdurar en el tiempo. Para lograrlo se necesitan dos cosas; por una parte, desarrollar una sostenibilidad financiera y por otra, obtener mayor confianza de socios, donantes y beneficiarios, es decir legitimidad.

La primera está enfocada en los mecanismos aplicados para la captación de fondos, necesarios para la formulación, ejecución y seguimiento de sus proyectos, mientras que la segunda, se enfoca en el grado de aceptación que le otorgan actores específicos y la población en general a partir de sus prácticas

---

<sup>7</sup> Antonio Argandoña, "Ethical Management System for Not-for-Profit Organizations", *IESE Business School Working Paper*, n. 693 (2007). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1026231>

e impactos generados. Ambos conceptos no se encuentran disociados, puesto que autores como Sara Rapoport,<sup>8</sup> consideran que la legitimidad permite la sostenibilidad financiera, ya que, dependiendo del nivel de aceptación de las organizaciones, a partir de sus buenas prácticas, así serán las fuentes de financiamiento a las que puedan acceder.

En lo que se refiere a la sostenibilidad financiera, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de generar recursos por medios propios para evitar su declive al depender de una sola o algunas fuentes específicas de financiamiento, para ello deben de realizar tareas como: telemarketing, captación de socios *Face to Face*, fundraising digital, legados solidarios, eventos para recaudación de fondos, establecimiento de fondos, entre otros. De hecho, Gajdová y Majdúchová<sup>9</sup> sostienen que las organizaciones deben priorizar la diversificación de sus fuentes de financiamiento para reducir el riesgo de dependencia, por lo que es importante mantener relaciones sólidas con los donantes, lo cual es el resultado de una adecuada gestión y transparencia financiera. Lograr esa sostenibilidad en términos financieros les permite a las organizaciones continuar con su labor, puesto que, mientras más variados son los medios de obtención de fondos, menores serán los riesgos de dependencia a los que la organización se vea expuesta y mayor será su estabilidad en una determinada sociedad, sin dejar de lado que existen otros factores que contribuyen a dicha estabilidad.

Sin embargo, para lograr esa deseada estabilidad en términos financieros, las organizaciones han enfrentado diversos desafíos. Para Ballón<sup>10</sup> uno de los principales en destacar es la reducción de recursos provenientes de cooperación

---

8 Sara Gordon Rapoport, "Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 73 n. 2 (2011). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0188-25032011000200001](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0188-25032011000200001)

9 Denisa Gajdová y Helena Majdúchová, "Financial sustainability Criteria and their testing in the condition of the Slovak non-profit sector", *Contemporary Economics*, vol. 12 n. 1 (2018): 33-56. <https://ssrn.com/abstract=3201079>

10 Eduardo Ballón, "ONG, sociedad civil y desarrollo", en *Los desafíos de la cooperación*, ed. por Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (Lima: DESCO, 1997).

internacional, quienes debían de realizar esfuerzos para buscar nuevas fuentes de financiamiento, debiendo entonces establecer alianzas con el sector público y privado. No obstante, citando a Yang *et al.*,<sup>11</sup> las organizaciones deben centrarse no solo en la diversificación de sus fuentes de financiamiento sino también en la creación y fortalecimiento de estrategias de autofinanciamiento para reducir en gran medida el grado de dependencia, se habla entonces de la comercialización de las organizaciones, lo cual en palabras de Tuckman,<sup>12</sup> son estrategias que conllevan la aplicación de medidas que logren apalear posibles riesgos, siendo importante la alineación entre los beneficios que las acciones de comercialización generen con los principios de la organización misma. A raíz de lo anterior, las organizaciones deben plantearse iniciativas a partir de sus necesidades, sin caer en la falta de dirección, tanto la diversificación de financiadores como las estrategias de autofinanciación les permite reducir los niveles de dependencia, sin embargo, es primordial que mantengan como pilar fundamental su valor social, en donde el interés colectivo siempre prevalezca.

En relación a la legitimidad, esta se caracteriza por la percepción que los diferentes grupos de interés tienen respecto a la organización, permitiéndole a la misma existir, perdurar y actuar en la sociedad.<sup>13</sup> De hecho, Brown<sup>14</sup> propuso cuatro categorías de legitimidad: legitimidad moral, basada en la causa que persigue la organización, otorgándole aceptación a las acciones ejecutadas; legitimidad técnica: con énfasis en la capacidad que adquieren las organizaciones para incidir en las políticas públicas; legitimidad política,

---

11 Alan Hao Yang, Po-Yu Lee y Tarco Yu Chang, "Does self-financing matter? Recalibrating the rationale of NGOs' self-reliance in search of sustainability", *Journal of Asian Public Policy*, vol. 4 n. 3 (2011): 263-278. <http://doi.org/10.1080/17516234.2011.630218>

12 Howard P. Tuckman, "Competition, commercialization, and the evolution of the nonprofit organizational structures", *Journal of Policy Analysis and Management*, n. 11 (1998): 175-194. <https://www.jstor.org/stable/3325656>

13 Pau Vidal, Imma Guixé y María Sureda, *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo, proyecto, reflexiones sobre el tercer sector* (Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2005), 5.

14 David L. Brown, *Practice Research Engagement for Civil Society in a Globalizing World* (Cambridge: Hauser Center for Nonprofit Organizations, 2001), 63-80.

enfocada en los procesos de rendición de cuentas, y finalmente, legitimidad legal, sustentada en el cumplimiento de estándares, métodos e instrumentos tanto a nivel interno como externo. En definitiva, la legitimidad no se encuentra centrada en un único proceso de aceptación a partir de la causa que persigue la organización, sino que incluye aspectos relacionados a la transparencia, cumplimiento de marcos normativos e incidencia en la agenda pública.

### III. Metodología

#### 3.1 Diseño de investigación

El presente estudio tiene como propósito analizar cómo las prácticas de rendición de cuentas implementados por la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) le permiten a la misma la consecución de tres elementos esenciales para su permanencia: transparencia, sostenibilidad financiera y legitimidad. Para tales efectos, el estudio se fundamenta en una investigación de tipo cualitativa, con un alcance descriptivo, ya que analiza como el sujeto de estudio, a partir de la rendición de cuentas se posiciona en la sociedad salvadoreña como un agente de cambio que constantemente informa a los stakeholders sobre su actuación, convirtiéndola en una entidad transparente, capaz de captar diversas fuentes de financiamiento que le permitan no solo ejecutar sus programas y proyectos, sino también perdurar en el tiempo, así como legitimidad, es decir credibilidad del quehacer de la organización por parte de los grupos de interés. De tal manera, que, al centrarse en un único sujeto de estudio, FUSAL, la investigación se enmarca dentro de un estudio de caso, el cual de acuerdo a Sampieri son estudios de carácter cualitativo en los que el investigador se enfoca en estudiar ya sea, un solo caso o fenómeno, o diversos casos o fenómenos, haciendo uso de fuentes de recolección de información de carácter primario, tales como: entrevistas y observaciones



directas, así como, fuentes secundarias, en las que se encuentran información documental y audiovisual, generando una descripción del fenómeno o casos a ser objeto de estudio.<sup>15</sup>

La elaboración de la investigación tiene como base la revisión de literatura respecto a los elementos de: rendición de cuentas, transparencia, sostenibilidad financiera y legitimidad, elementos aplicados a las organizaciones sin ánimo de lucro, así como la Guía MEAL DPro de PM4NGO. Dicho proceso de revisión de literatura permitió la elaboración del referente conceptual y la entrevista semiestructurada, la cual se elaboró a partir de los cuatro conceptos antes mencionados, dando origen a cuatro categorías: informar políticas internas y actuaciones de la organización; divulgación de información; sostenibilidad financiera y por último, credibilidad e incidencia de la organización. Tales elementos dieron como resultado diecisiete preguntas, cuyas respuestas con su respectivo análisis enriquecieron el apartado de resultados y discusión de la investigación. Posteriormente, se realizó la aplicación del instrumento, recabando información primaria referente a las categorías de interés.

## 3.2 Muestra

A partir de la realización de entrevistas se obtuvo información de primera mano, cuyos sujetos entrevistados debían cumplir con los siguientes criterios: que tengan conocimientos en el área de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje en los proyectos de desarrollo, que cuenten con más de un año de estar laborando en la organización, que sean encargados de la elaboración de diversos instrumentos para divulgar información a donantes, socios, beneficiarios y población en general sobre sus proyectos y programas y que tengan conocimientos sobre las estrategias implementadas para la captación de fondos. Una vez teniendo los criterios establecidos se procede a la realización

---

15 Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista, *Metodología de la Investigación* (México: McGraw Hill, 2010), 18.

de las entrevistas a ocho miembros de la organización, tres entrevistas de carácter individual, y una entrevista de grupo focal en donde participaron la encargada del área de relaciones institucionales, la Coordinadora de Monitoreo y Seguimiento de proyectos y la Gerente de Relaciones institucionales y los principales líderes y lideresas de proyecto de los cuatro ejes de acción en los que trabaja la organización.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1 Breve descripción de la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL)

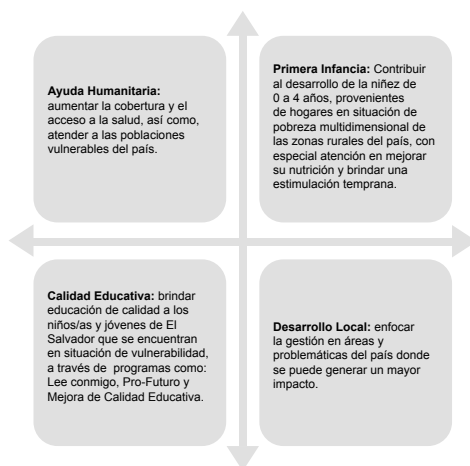
“Una historia de compromiso” así se caracteriza la labor que ha desempeñado la fundación a lo largo de sus años. Esta nace en 1986 cuando el empresario Luis Poma junto a un grupo de empresarios comprometidos con el progreso de El Salvador fundan FUSAL y Salvadoran American Humanitarian Foundation (SAHF); sin embargo, no fue, sino, hasta 1991 cuando la fundación inicia con su labor de agentes de cambio. Mediante el establecimiento del programa de Ayuda Médico hospitalaria, logró crear uno de los programas más destacables en el país, conocido como “Libras de Amor”, que tenía como finalidad no solo sentar la base sobre la importancia que debía de otorgarle al problema de la desnutrición, colocándolo como foco central de interés en la agenda de salud nacional, sino también, hacer de las madres salvadoreñas las protagonistas esenciales para ayudar a que los niños y niñas lograrán continuar con un sano desarrollo. En dicho programa las madres con el acompañamiento de nutricionistas aprendían a cocinar para mejorar la salud de sus hijos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> “Memoria de labores 2012”, Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://issuu.com/melodysal/docs/memoria\\_2012\\_fusal](https://issuu.com/melodysal/docs/memoria_2012_fusal)

Los años seguidos, desde 1998 a 2001, El Salvador fue golpeado por dos hechos devastadores, el Huracán Mitch y dos terremotos; fue ahí donde FUSAL activó un programa de asistencia inmediata a los damnificados y la responsabilidad de manejar el albergue Las Delicias, en donde sentó los cimientos de un modelo a seguir para la buena gestión de dichos centros colectivos. Posteriormente, desde el año 2001 hasta la fecha actual, la organización ha logrado la creación de infraestructuras, tales como: proyectos habitacionales, complejos deportivos y educativos, centros de salud; seguimientos de programas insignias y creación de nuevos programas; implementación y fortalecimiento de iniciativas productivas en determinados departamentos; ser parte de alianzas estratégicas en materia de prevención de la violencia; la distribución de más de \$650 millones en ayuda humanitaria junto a SAHF; creación de un Fondo solidario durante la emergencia sanitaria en 2019 y seguimiento de sus programas en sus diversas áreas de acción.<sup>17</sup>

**Figura 1. Ejes de acción de FUSAL**



Fuente: Elaboración propia, a partir del portal web de la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.

17 "Nuestra Historia", Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>

FUSAL reconoce que las acciones enmarcadas en su programa de Ayuda Humanitaria le han permitido dotar a determinadas poblaciones insumos de diferente índole en momentos donde El Salvador ha requerido de asistencia, entre dichos insumos se encuentran: equipo médico, medicamentos, productos de higiene y cuidado personal, ropa, calzado, productos alimenticios, insumos educativos, silla de ruedas, equipo agrícola, entre otros. De tal manera, que han entregado más de \$850 millones en donaciones a una red de 630 beneficiarios, entre los que destacan: establecimientos y organizaciones del ramo de la salud, centros educativos, instituciones enfocadas en la prevención de desastres, centros de cuidado de adultos mayores y niños, y comunidades vulnerables de El Salvador.<sup>18</sup>

Además, su labor en materia de Primera Infancia, a partir de su programa insignia “Libras de Amor”, ahora conocido como “Programa de Nutrición” ha generado que el tema de la desnutrición se convirtiera en un tema central que requería de estrategias oportunas para combatir la desnutrición, puesto que, los primeros años de vida del niño o niña son esenciales para el crecimiento físico, desarrollo cognitivo, sensorial y motor del niño/a. En consecuencia, su modelo de intervención se focaliza en un acompañamiento a las progenitoras, que parte desde la etapa del embarazo y culmina hasta que el niño o niña cumple los cuatro años de edad, durante ese período de tiempo FUSAL se compromete a desarrollar espacios para fomentar cambios de comportamiento a través de círculos de atención a mujeres embarazadas; visitas domiciliarias; prácticas alimentarias y de estimulación temprana; desarrollar un espacio para promover e incorporar la estimulación temprana a niños/as y promover la importancia de la inscripción temprana de los niños y niñas a centros educativos.<sup>19</sup>

---

18 “Programa de Ayuda Humanitaria”, Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>

19 “Programa Primera Infancia”, Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, <https://www.fusal.org/programas/primera-infancia/>

Por su parte, en materia educativa el Programa denominado "Calidad Educativa" busca generar impacto no solo en la población infantil que presenta obstáculos para acceder a una educación de calidad, sino también en el personal docente, quienes a través de su constante formación son capaces de aplicar estrategias innovadoras acorde a los requerimientos de la actualidad; y finalmente, con su programa en Desarrollo Local, pretende contribuir al desarrollo integral de la niñez y juventud mediante sus programas que están encaminados al aprendizaje del idioma inglés y a desarrollar actividades de recreación y ocio responsable.<sup>20</sup> Es así como FUSAL deja en evidencia la fuerte capacidad de respuesta de la organización ante emergencias; el compromiso que mantiene con el desarrollo de la niñez y la adolescencia desde los primeros años de vida en materia de salud, educación y sano esparcimiento, así como el desarrollo de habilidades para su futuro.

## 4.2 Hallazgos obtenidos

Posterior a la realización de la entrevista tanto a nivel individual como a nivel de grupo focal a miembros de FUSAL, quienes se desempeñan en áreas que van desde el liderazgo de proyectos, hasta encargados del área administrativa de la organización y coordinadores de Monitoreo y evaluación de proyectos, se obtuvieron seis categorías de análisis, las cuales se desglosan de la siguiente manera: en materia de rendición de cuentas, transparencia y autorregulación, se obtuvieron dos categorías de análisis, autorregulación de la organización, y mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información (figura 2); en materia de sostenibilidad financiera, se encuentran: gestión y solidez financiera, y desafíos en la captación de fondos post cov-19, (figura 3) y finalmente, referente a la legitimidad de la organización, se cuenta con dos categorías, tales como: credibilidad del quehacer institucional e incidencia de FUTSAL en políticas públicas (figura 4).

---

20 "Memoria de labores 2012", Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://issuu.com/melodysal/docs/memoria\\_2012\\_fusal](https://issuu.com/melodysal/docs/memoria_2012_fusal)

#### 4.2.1 Rendición de cuentas, transparencia y autorregulación: elementos garantes de la divulgación de información y control interno sobre la actuación de la organización

Figura 2. Categorías y códigos de rendición de cuentas,  
transparencia y autorregulación

Categoría de análisis	Códigos
Autorregulación de la organización	Normativa interna Actualización de políticas Políticas y procedimientos en el área financiera y administrativa
Mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información	Auditorías con donantes y aliados Reportería Asambleas con beneficiarios Elaboración de boletines y memoria de labores Divulgar información Rendición de cuenta masiva Rendición de cuentas al Estado Rendición de cuentas a nivel interno ADESCOS o beneficiarios directos

Fuente: Elaboración propia, a partir del proceso de codificación de entrevistas.

Tras un proceso de codificación se lograron desprender dos categorías las cuales permiten identificar el arraigado compromiso de la organización respecto a los mecanismos de rendición de cuentas y los diversos receptores de información, así como los mecanismos de autorregulación que deben tener y someterse cada organización. En las siguientes líneas se exponen citas de autores sobre una determinada temática, la respuesta de los entrevistados e interpretaciones por parte del investigador a partir de su respectivo análisis.

## 4.2.2 Discusión

### 4.2.2.1 Autorregulación de la organización

Argandoña, sostiene que, las organizaciones necesitan desarrollar y mantener una confianza pública, que nace a nivel nacional, pero que se extiende hacia el exterior del país, y precisamente la aplicación de instrumentos de autorregulación tanto de carácter interno, como externo demuestran el empeño de la organización en hacer las cosas bien, en promover estándares altos sobre gobernanza y rendición de cuentas.<sup>21</sup> Por consiguiente, las organizaciones constantemente están en la búsqueda de ser reconocidos a nivel nacional como internacional, pero algunas organizaciones incurrir en el error de que ese reconocimiento solo se obtiene a partir del impacto que sus intervenciones de desarrollo generan; sin embargo, la experiencia indica que la aplicación de instrumentos internos son una vía que fomenta confianza pública. Bajo esta lógica los sujetos entrevistados comprenden que contar con mecanismos de autorregulación y cumplir con las mismas les certifica y los posiciona como una entidad que rige su accionar acorde a tales instrumentos, de hecho, uno de los entrevistados que lidera uno de los ejes de acción de FUSAL, manifestó:

*Somos una fundación que cumple con todos los requerimientos de ley. Nosotros nos vamos adaptando para ir cumpliendo con todas las normas legales de carácter interno, así mismo como organización somos sujetos de evaluación tanto interna como externa. Entonces cumplir con esas normas nos certifica respecto a nuestro nivel de cumplimiento legal (...) hay políticas internas que debemos de cumplir y en caso de no hacerlo existen penalidades como parte de un proceso que la organización internamente ha establecido para hacer de nuestro accionar un proceso organizado y transparente.*

---

21 Antonio Argandoña, "Ethical Management System for Not-for-Profit Organizations", *IESE Business School Working Paper*, n. 693 (2007): 3. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1026231>

Resulta imperante destacar que los participantes están conscientes de la importancia que estos mecanismos de autorregulación implican, el hecho de contar con sanciones ante el incumplimiento de sus políticas demuestra el nivel de compromiso que poseen y que precisamente su aplicación les otorga transparencia. En la misma línea de análisis, los miembros de la fundación expresaban que sus políticas de autorregulación interna con el tiempo se actualizan, y algunas de ellas requieren la firma de los involucrados para dejar en evidencia que están informados y que están comprometidos con su aplicación para el correcto accionar de la organización. Asimismo, es necesario resaltar que poseen una diversidad de políticas que rigen los mecanismos y procesos de entrega y recepción de donativos en especie y monetarios, hasta políticas para contrataciones públicas. Para reforzar lo anterior, uno de los entrevistados expuso lo siguiente:

*Contamos con políticas y procedimiento para todas las áreas, de hecho, el área financiera y el área administrativa dentro de FUSAL son quienes emiten las diferentes políticas y vigilan su cumplimiento. También dentro de los programas contamos con estos instrumentos, al menos el programa ayuda humanitaria cuenta con una serie de políticas y procedimientos que rigen su actuación. Contamos con políticas para combustible; políticas para Caja Chica; políticas para contrataciones, políticas para el programa de ayuda humanitaria, políticas para la entrega y la recepción de donativos, todas esas son herramientas de autorregulación que como organización implementamos.*

Ahora bien, a nivel externo, las organizaciones pueden someterse a procesos evaluativos, los cuales le sirven para tener conocimientos sobre la adecuada gestión que están ejecutando, o, por el contrario, a identificar posibles incongruencias en su gestión y a partir de ello tomar acción para mejorar aquellas áreas deficientes. Por ende, su aplicación les ayuda a ser catalogadas como entidades que no están renuentes a ser evaluados, llegando a ser catalogadas como entidades abiertas a procesos evaluativos internacionales como



mecanismos de transparencia. Por ejemplo, FUSAL se somete a evaluaciones con la entidad auditora "PricewaterhouseCoopers, por tanto, uno de los líderes de proyecto comentaba que:

*También se tiene un auditor externo, House Coopers quien desarrolla ejercicios en el área de inventarios, de hecho, anualmente realizan su ejercicio de auditoría. También nosotros somos regulados en materia financiera por el Ministerio de Hacienda; y también en temas más técnicos, el CONAPINA nos autoriza nuestros procesos en campo en cuanto al tema de atención a la niñez.*

*Además, si hablamos de donativos en especie para un mayor control somos regulados por la Dirección Nacional de Medicamentos, el Ministerio de salud, la dirección general de aduanas, entonces en cada punto del quehacer de la fundación hay una instancia nacional que supervisa nuestras operaciones (...) De hecho, recientemente estuvimos en un análisis por parte de USAID, porque estamos dentro de un consorcio para trabajar con ellos, así que ellos también tienen sus procesos y procedimientos para poder evaluar nuestro quehacer, vinculado al componente de rendición de cuentas y transparencia.*

Como se puede observar en líneas anteriores, FUSAL no solo se somete a evaluaciones de entidades internacionales, sino también nacionales, especialmente porque los programas y proyectos que ejecutan contribuyen a cubrir áreas que el gobierno de El Salvador trabaja, esto, les permite generar cierto grado de incidencia en la agenda pública nacional, lo cual se expondrá más adelante. Un aspecto por destacar es que también son evaluados operativamente, es decir, que tanto organismos como el Banco Mundial e instituciones académicas evalúan el impacto que logran sus proyectos ejecutados en sus diversos ejes de acción, esas evaluaciones dan fe de su ardua labor como agentes de cambio.

#### 4.2.2.2 Mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información

Siguiendo la guía de MEAL DPro, la rendición de cuentas es un compromiso al que se someten las organizaciones para dar respuesta a las necesidades de información que los diversos grupos de interés en el marco de un proyecto o programa a ejecutar requieren.<sup>22</sup> Por tal motivo, FUSAL considera que los procesos de rendición de cuentas son una ventana de oportunidades para que diversos actores muestren interés en convertirse en sus socios, aliados o donantes para el logro de sus programas y proyectos, en sus diversos ejes de actuación. Tal como se expuso en las primeras líneas del presente estudio, tres son las direcciones en las cuales las organizaciones deben rendir cuentas, en ese sentido, FUSAL expone que inicialmente se realizan procesos de rendición de cuentas a nivel interno, pues los líderes de proyectos de los programas de Acción Humanitaria, Primera Infancia, Desarrollo Local y Calidad Educativa deben informar sobre el monitoreo y seguimiento de sus proyectos, informar sobre el uso de los recursos en sus intervenciones, ante ello, uno de los líderes expresa que:

*Hay diferentes tipos de rendición de cuentas con los que contamos, inicialmente se rinde cuentas a nivel interno, seguidamente se rinden cuentas a donantes que son quienes están monitoreando las inversiones a partir de los que estamos ejecutando, de igual forma se rinden cuentas a otros stakeholders, llámese gobierno, actores locales. Así mismo, a ADESCOS o beneficiarios directos, entonces se va expandiendo el número de actores a los que rendimos cuentas. Periódicamente tenemos espacios en los que cada uno de los líderes de programa estamos generando información, registrando datos para rendir cuentas mes a mes a estos actores que menciono.*

---

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

De igual manera, tal como se observa en el aporte anterior, FUSAL rinde cuentas a nivel externo, dentro de este nivel, es importante que las organizaciones lo hagan como un mecanismo de transparencia, ya que de ello depende que cada donante o financiador esté dispuesto a colaborar constantemente, pues el hecho de informar sobre la forma en cómo los recursos otorgados están siendo invertidos genera confianza y credibilidad. Finalmente FUSAL rinde cuentas a nivel horizontal a partir de la colaboración con otras organizaciones y organismos gubernamentales; de hecho, FUSAL por trabajar en temas de primera infancia y educación, rinde cuentas a instituciones del Estado con las cuales mantiene relación mediante sus intervenciones, tal es el caso del Consejo Nacional de la Primer Infancia, Niñez y Adolescencia (CONAPINA), que es un organismo que supervisa las acciones de las instituciones de la fundación que trabajan con niños y adolescentes. Estas instituciones reciben la visita de delegados del CONAPINA, quienes monitorean la calidad de los programas.

Los mecanismos que implementa FUSAL para rendir cuentas son diversos, los cuales van desde procesos de auditoría interna y externa, pasando por todo tipo de reportería, como boletines, memoria de labores, así como pequeñas asambleas con población beneficiaria, rendición de cuenta masiva, hasta conferencia de prensa para una difusión de información más amplia. Normalmente la organización rinde cuentas de forma trimestral para proyectos de corta duración, es decir de un año, y reporta con mayor frecuencia, es decir cada dos meses, cuando son proyectos de menos de un año, incluso han ejecutado proyectos en donde el donante llega a solicitar información de manera semanal. Es evidente, que dentro del aspecto de rendición de cuentas que lleva implícito el principio de transparencia, la organización ha demostrado estar fuertemente comprometida con los procesos de rendición de cuentas, ya que al hacerlo le permite no solo obtener mayores y variadas fuentes de financiamientos para su sostenibilidad, sino también que le otorga legitimidad.

### 4.2.3 La sostenibilidad financiera: capacidad de gestión y solidez de recursos y los desafíos en su captación post COVID-19

Respecto a la sostenibilidad financiera, se elaboraron dos categorías: uno enfocado en la gestión y solidez financiera de la organización, en donde se pretendió identificar los mecanismos de los que hacen uso para la captación de fondos y cómo estos le permiten solidez financiera; y los desafíos que enfrentaron posterior a la crisis sanitaria, para identificar cómo lograron adaptarse e implementar nuevas estrategias.

**Figura 3. Categorías y códigos de sostenibilidad financiera**

Categoría de análisis	Códigos
Gestión y solidez financiera	Gestión de alianzas Fidelización y confianza de donantes Trabajo constante y continuo Seguimiento de donaciones Correcta administración de fondos Afiliación de donantes Asignación de tiempo Aplicación a subvenciones Constante búsqueda de donantes particulares Aplicación a proyectos Múltiples fuentes de financiamiento Existencia de un fondo patrimonial
Desafíos en la captación de fondos post cov-19	Adaptación al nuevo contexto Reducción de financiamiento por antiguos donantes Aparecen nuevos fondos de financiamiento Suspensión de donaciones de empresas locales

Fuente: Elaboración propia a partir de proceso de codificación.

Con dicha categorización se logró identificar los esfuerzos que realizan en materia de captación de fondos, lo cual no es un trabajo que depende de una sola área o persona, sino, que es un esfuerzo conjunto y continuo, así mismo, se

identificaron los desafíos enfrentados ante la crisis sanitaria. En los siguientes apartados se exponen los datos recabados.

## 4.2.4 Discusión

### 4.2.4.1 Gestión y solidez financiera

Las organizaciones no lucrativas deben realizar múltiples esfuerzos para la captación de fondos, debido a que sus proyectos dependen de su capacidad de gestión financiera, en palabras de Bowman, la sostenibilidad financiera consiste en aprovechar al máximo las oportunidades de financiamiento a través, de la implementación de diversas estrategias para paliar las amenazas inesperadas que alguna fuente de financiamiento presente.<sup>23</sup> Los entrevistados expusieron que FUSAL posee un área denominada Relaciones institucionales, la cual está encargada de los procesos de captación de fondos, de crear estrategias para la creación de alianzas con nuevos socios y donantes y de realizar una correcta administración de los fondos, no obstante, la captación de fondos no depende únicamente de esta área, ya que cada programa realiza esfuerzos para generar alianzas y ampliar su cartera de financiadores, de hecho una de las encargadas de dicha área afirmó:

*"Nosotras somos quienes brindamos el apoyo a los programas cuando ellos hacen contacto con donante o quieren hacer alguna propuesta, nosotros desde nuestro lado también ayudamos en la redacción de las propuestas, es decir que trabajamos en conjunto".*

En ese sentido, se logra identificar que los procesos de gestión financiera, que involucran la captación de fondos y su diversificación, no dependen de una sola persona o área en específico, ya que son esfuerzos que provienen de tres aristas: en primer instancia es liderado por la directora ejecutiva, quien,

---

23 Woods Bowman, "Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits", *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22 n. 1 (2011): 37-51. <https://doi.org/10.1002/nml.20039>

dependiendo del enfoque del proyecto o dependiendo del donante, asigna al correspondiente líder del proyecto para que se encargue de presentar la propuesta; sin embargo, este no trabaja solo, ya que junto con el personal que conforma su programa escriben la propuesta, y es aquí donde entra en acción el área administrativa, puesto que ayudan a los líderes de proyectos a mejorar la redacción de la propuesta. La organización reconoce la importancia de contar con vastas fuentes de financiamiento, por tal motivo, todos los involucrados en los procesos de captación de fondos trabajan en equipo, en donde la búsqueda de socios, donantes y afiliados tanto a nivel individual como empresarial no se detiene, permitiéndole a FUSAL obtener una estabilidad financiera.

En cuanto a las alianzas, FUSAL posee asociaciones con United Way, Centroamérica Crece y 3M, las cuales han sido esenciales para proyectos de alta necesidad. Asimismo, como otro mecanismo de obtención de fondos, la fundación aplica subvenciones provenientes de otras organizaciones y embajadas de diferentes países. Esto, reafirma que FUSAL no depende de una sola fuente de financiamiento, pues está consciente que para ser sostenible financieramente necesita ampliar sus esfuerzos e ir más allá. Cabe recalcar que una de las ventajas que posee FUSAL, es que la mayor parte de los recursos financieros que obtiene van directamente a los proyectos y programas de cada uno de sus ejes de acción, y no son utilizados para mantener la operatividad de las oficinas, ya que la fundación hace uso de los retornos de intereses de una inversión en específica, brindándole de esta forma un alivio a la entidad para centrarse única y exclusivamente a la obtención de fondos para generar impacto.

En cuanto a la solidez financiera de FUSAL, es de mencionar, que mediante los diferentes mecanismos de captación de fondos, y su adecuada utilización de recursos, estos son acreedores de múltiples beneficios, ya que donantes tanto nacionales como internacionales se acercan a ellos y les piden directamente que ejecuten proyectos con un determinado enfoque, puesto que su capacidad de generar impacto contribuye al desarrollo del país, un ejemplo

de ello fue el caso de la Embajada de Canadá, quien les pidió que participaran en un proceso de subvención para poder otorgarles fondos que fueran destinados al Programa de Primera Infancia. Esto demuestra que el éxito de sus proyectos y profesionalismo le ha permitido a FUSAL una solidez financiera.

#### **4.2.4.2 Desafíos en la captación de fondos post COVID-19**

En tiempos de crisis, la reinversión y adaptación son imprescindibles para no sufrir grandes estragos. Durante la crisis sanitaria las organizaciones comprendieron que era necesario cambiar procesos y estrategias para transitar hacia una nueva forma de trabajo y por ende continuar generando el impacto que cada organización persigue. Diversos fueron las áreas en que las organizaciones tuvieron que adaptarse, en el caso FUSAL, se puede decir que multiplicaron sus esfuerzos para la captación de fondos, de hecho, una estrategia insignia fue la que implementaron durante la crisis sanitaria, y fue la creación del "Fondo de Solidaridad" el cual contribuyó a la obtención de grandes resultados. Citando a uno de los encargados de los programas del eje de educación:

*Fue importante el hecho de cómo la fundación se adaptó a los cambios y al contexto, es cierto, algunos donantes que teníamos muy locales con mayor fidelidad nos daban aportes a pesar de estar en pandemia, mientras que otros como su situación cambió, limitó su grado de aportación; sin embargo, claro, el contexto nos generó otras condiciones, naciendo así el FONDO DE SOLIDARIDAD. A través de ese fondo se inyectó un monto importante para la implementación de acciones en educación, pero primordialmente logró traer las primeras vacunas a El Salvador.*

Es evidente que la organización sí enfrentó desafíos, ya que algunos donantes como empresas privadas, o redujeron sus aportaciones o dejaron de ayudar debido a su limitado presupuesto interno, además, las aportaciones por afiliaciones se volvieron más complicadas, porque eran mínimas las aportaciones que las personas otorgan, y qué decir de las alianzas, algunas de ellas se mantuvieron, aunque aportando menor presupuesto en ese momento

y volviendo a la normalidad posteriormente, mientras que otras, sobre todo las alianzas con cafés o restaurantes se disolvieron, de modo que, su reinención y adaptación les permitió, a partir de la creación del Fondo de Solidaridad, continuar con la ejecución de sus proyectos, implementar nuevos proyectos para atender a las necesidades originadas por la crisis sanitaria no solo en el área de salud, sino también en materia educativa.

### 4.3 La legitimidad como eje rector de la credibilidad e incidencia

En cuanto a la legitimidad, se han creado dos categorías esenciales que permiten comprender si la organización posee credibilidad ante los diferentes stakeholders, así como su nivel de incidencia en las políticas públicas del país.

**Figura 4. Categorías y códigos de legitimidad**

Categoría de análisis	Códigos
Credibilidad del quehacer institucional	Rendir cuentas y dar más de lo que piden Someterse a evaluaciones financieras y operativas Rendir cuentas Ser transparente
Incidencia en políticas públicas	Participación en mesas técnicas Participación en clústeres. Participación en la revisión de anteproyectos Importancia infantil

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso de codificación.

La siguiente categorización evidenció que la credibilidad en la organización nace a partir de las buenas prácticas y la transparencia y que, a partir de su labor fundamentada en sus cuatro ejes de acción, le ha otorgado cierto grado de incidencia en las políticas del país.



### 4.3.1 Discusión

#### 4.3.1.1 Credibilidad del quehacer institucional

Codorniu<sup>24</sup> sostiene que la rendición de cuentas fortalece la credibilidad en las organizaciones, la cual implica la confianza que los grupos de interés depositan en la entidad, a partir de: la visibilidad de los resultados de cada proyecto, la aplicación de buenas prácticas implementadas y el grado de incidencia que puedan llegar a tener en el ámbito de políticas. Tal como expone la autora, los procesos de rendición de cuentas otorgan transparencia a las organizaciones, su aplicación demuestran su nivel de compromiso con los grupos de interés con los que trabajan, en ese orden de ideas, los sujetos entrevistados concuerdan que la rendición de cuentas abona a la imagen y credibilidad de la organización, el poder informar sobre el quehacer de la institución, los resultados de sus intervenciones y el uso de los recursos, los posiciona como entidades que por la aplicación de buenas prácticas, son excelentes receptoras de recursos financieros.

De igual manera, FUSAL reconoce que los procesos evaluativos a los que se somete, como auditorías externas, evaluaciones de impacto u otro mecanismo que pretenda evaluar el accionar de la organización se convierte en cartas de presentación en cuanto al grado de transparencia que poseen, lo cual les permite diversificar sus fuentes de financiamiento.

Citando a la Coordinadora de Monitoreo y Seguimiento afirma que:

*Las evaluaciones a las que nos sometemos, nos han permitido ser aplicables a otro tipo de fondos y por eso también es que últimamente recibimos más fondos de organizaciones multilaterales o de Naciones Unidas porque justamente tenemos estas cartas de respaldo que nos permiten decir que hacemos buen uso de nuestros*

---

24 Julia Montserrat Codorniu, *La transparencia y la rendición de cuentas del Tercer Sector* (Madrid: Fundación Luis Vives, 2009), 28. [https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11\\_ForoTS5\\_transparencia\\_rendicion\\_cuentas.pdf](https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11_ForoTS5_transparencia_rendicion_cuentas.pdf)

*recursos y hacemos un buen trabajo que realmente genera impacto en la vida de las personas.*

Es evidente que las evaluaciones le han otorgado legitimidad a FUSAL, ya que a través de estas han logrado demostrar que los recursos recibidos han sido utilizados de forma eficiente y que mantienen presente la importancia de informar sobre el seguimiento de sus proyectos en los tiempos requeridos. De igual manera, también FUSAL es acreedora de legitimidad por la diversidad de políticas internas bajo las cuales rigen su accionar, por la disponibilidad de afinar, robustecer o crear políticas a partir de la sugerencia de los donantes, por su participación en foros o plataformas para dar a conocer su labor y por el capacitado personal que está al frente de los proyectos. En consecuencia, la larga trayectoria de operaciones de FUSAL le ha permitido ganar experiencia y a medida que se someten a evaluaciones obtienen aprendizaje que los impulsan a mejorar.

#### **4.3.1.2 Incidencia en políticas públicas**

A partir de la legitimidad que obtienen las organizaciones, y de la labor que desempeñan, estas logran convertirse en un ente importante para una determinada sociedad, con credibilidad para actuar tanto política como socialmente.<sup>25</sup> De modo que, al contar con cierto grado de incidencia en la elaboración de políticas públicas del país, la legitimidad de la organización se mantiene y acrecienta. En el caso de FUSAL, a pesar de no haber sido pioneros en la creación de una política como tal, si han participado en espacios en donde sus aportes han sido tomados en cuenta para la creación y fortalecimiento de políticas, entre ellas están: la participación en mesas técnicas: FUSAL, fue una de las instituciones que al trabajar en temas de primera infancia, brindó

---

25 Ana Díaz Aldret, Elena Titova y David Arellano Gault, "Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados?", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 65 n. 239 (2020). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.68646>

aportes para la creación de la ley para el Fomento de Protección y Apoyo a la Lactancia Materna; son la única organización del país que forman parte del Equipo Humanitario País; participan en diversos clústeres: clúster de nutrición y seguridad alimentaria, clúster de educación, clúster de WASH, entre otros.

Además, también participaron en el proceso de revisión del anteproyecto de ley Amor Convertido en Alimento, en donde, tras años de trabajar en temas de nutrición y seguridad alimentaria plantearon elementos que debían de ser incorporados; fueron parte de la Mesa Técnica de la Primera Infancia en donde se discutió y brindaron aportes sobre la transición del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) y el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CONNA) a CONAPINA, así como, en la revisión de la Ley Crecer Juntos.

A pesar de contribuir con sus aportes, están conscientes que no pueden atribuirse la creación de una ley, puesto que los espacios de incidencia son muy limitados en el país, así mismo, no está dentro de sus ejes de acción dicha tarea, pero sí se adjudican el hecho de colocar el tema de la desnutrición infantil como prioridad en la agenda del país. A saber, la gerente de Relaciones Institucionales afirmó:

*Nosotros nos pudiéramos adjudicar, el poner el problema de la desnutrición infantil como prioridad en el mapa, al inicio cuando empezamos todo esto en el 2004, la desnutrición simplemente era un tema donde la gente pensaba que había un niño que estaba flaquito, porque no tenía que comer, pero que no pasaba nada y no se visualizaba el impacto que esto a largo plazo generaba, entonces poco a poco nosotros con nuestras campañas de concientización y otros esfuerzos que hicimos, a información que compartimos y el trabajo que hacíamos se fue viendo que realmente los primeros mil días son clave para romper ciertos ciclos viciosos. Entonces la suma y el cúmulo de varios esfuerzos han permitido poder incidir de esa manera.*

Se logra concluir que FUSAL en sus 37 años de trabajo, no solo ha logrado generar un impacto positivo en las diferentes zonas intervenidas a partir de los cambios reflejados en las realidades atendidas, sino que también ha trabajado en su fortalecimiento institucional para posicionarse en El Salvador como una organización comprometida con el desarrollo de los salvadoreños.

## V. Conclusiones

Una vez realizada la investigación se concluye que la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano posee un fuerte compromiso con la población más desfavorecida. Sus cuatro ejes de acción responden a las necesidades de los habitantes, en donde el acercamiento con los mismos les permite identificar sus principales problemas y actuar conforme a ello. Sus miembros están comprometidos con la razón de ser de la organización quienes trabajan constantemente para contribuir a mejorar la realidad de su población objetivo, y que el seguimiento y actualización de sus políticas internas son pilares fundamentales para su fortalecimiento institucional.

Asimismo, se evidenció que poseen una arraigada cultura de rendición de cuentas, a partir de sus diversos mecanismos de divulgación de información que implementan, los cuales van desde procesos de auditoría interna hasta procesos evaluativos de carácter externo, integrando la rendición de cuentas masiva, en donde hacen uso de todo tipo de reportería como; boletines, informes, memoria de labores, entre otros. Cabe destacar que su interés por rendir cuentas a todos los grupos de interés sin distinción alguna, los ha llevado al establecimiento de asambleas de rendición de cuentas con beneficiarios al finalizar sus proyectos en cada uno de los ejes de acción, lo cual se convierte en un desafío para la organización, ya que exponerle a los beneficiarios lo que se ha hecho en un determinado tiempo requiere de organización y uso adecuado del lenguaje para que comprendan el mensaje que se busca transmitir.

En consecuencia, su nivel de transparencia le ha permitido posicionarse como una organización objetivo de importantes financiadores públicos y privados.

Del mismo modo, demuestran que sus años de labor le han proporcionado experiencia para diversificar sus fuentes de financiamiento, quienes a partir de sus proyectos ejecutados junto al impacto logrado y sus procesos de rendición de cuentas, los donantes se acercan a ellos y les solicitan que apliquen a subvenciones o en su caso, les otorgan directamente las donaciones para que ejecuten proyectos a partir del enfoque que el mismo donante solicite, lo cual deja entrever la fuerte sostenibilidad financiera que poseen, en donde la aplicación de estrategias innovadoras le ha otorgado capacidad adaptativa.

Finalmente, en cuanto al tema de legitimidad, la organización en efecto es acreedora de credibilidad por parte de los diferentes grupos de interés, quienes confían en su accionar al demostrar que son una organización transparente, que constantemente trabajan para su fortalecimiento institucional a través de la actualización y cumplimiento de políticas internas y en la capacidad que poseen para crear estrategias que logren cambiar la realidad de los más vulnerables.


En efecto, una organización necesita no solo lograr un impacto positivo a partir de sus proyectos, necesita ser catalogada como una entidad transparente respecto a los recursos otorgados, procesos y resultados; necesita demostrar su capacidad de continuar con sus intervenciones de desarrollo; evidenciar su facultad de reducir riesgos e incrementar beneficios y de obtener credibilidad. De tal forma, que la implementación de estrategias debe buscar el desarrollo y fortalecimiento interno de la organización para convertirse en entidades eficientes, sólidas y capaces de dar respuesta a los desafíos que se presenten.

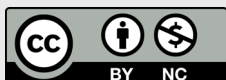
## Bibliografía

- » “Memoria de labores 2012”. Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023. [https://issuu.com/melodysal/docs/memoria\\_2012\\_fusal](https://issuu.com/melodysal/docs/memoria_2012_fusal)
- » “Nuestra historia”. acceso el 8 de octubre de 2023. <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>
- » “Programa de Ayuda Humanitaria”. Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023. <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>
- » “Programa Primera Infancia”. Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023. <https://www.fusal.org/programas/primera-infancia/>
- » Appe, Susan. “Directions in a Post-Aid World? South-South Development Cooperation and CSOs in Latin America.” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 29, no. 2 (2018): 271–83. <http://www.jstor.org/stable/45105448>.
- » Argandoña, Antonio. “Ethical Management System for Not-for-Profit Organizations”. *IESE Business School Working Paper*, n. 693 (2007). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1026231>
- » Ballón, Eduardo. “ONG, sociedad civil y desarrollo”. En *Los desafíos de la cooperación*, editado por Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. Lima: DESCO, 1997.
- » Bowman, Woods. “Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits”. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22 n. 1 (2011): 37–51. <https://doi.org/10.1002/nml.20039>
- » Brown, David L. *Practice Research Engagement for Civil Society in a Globalizing World*. Cambridge: Hauser Center for Nonprofit Organizations, 2001.
- » Codorniu, Julia Montserrat. *La transparencia y la rendición de cuentas del Tercer Sector*. Madrid: Fundación Luis Vives, 2009. [https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11\\_ForoTS5\\_transparencia\\_rendicion\\_cuentas.pdf](https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11_ForoTS5_transparencia_rendicion_cuentas.pdf)
- » Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. Estados Unidos: PM4NGOs, 2019. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- » Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. París: II Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2005. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- » Díaz Aldret, Ana, Elena Titova y David Arellano Gault. “Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados?”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 65 n. 239 (2020). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.68646>
- » Gajdová, Denisa y Helena Majdúchová. “Financial sustainability Criteria and their testing in the condition of the Slovak non-profit sector”. *Contemporary Economics*, vol. 12 n. 1 (2018): 33–56. <https://ssrn.com/abstract=3201079>
- » Gordon Rapoport, Sara. “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 73 n. 2 (2011). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0188-25032011000200001](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0188-25032011000200001)
- » Hao Yang, Alan Po-Yu Lee y Tarco Yu Chang. “Does self-financing matter? Recalibrating the rationale of NGOs’ self-reliance in search of sustainability”. *Journal of Asian Public Policy*, vol. 4 n. 3 (2011): 263–278. <http://doi.org/10.1080/17516234.2011.630218>
- » Hernández Sampieri, Roberto Carlos Fernández y María Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 2010.
- » Medina Rey, José María. “Transparencia y buen gobierno en las ONGD”. *Revista Española del Tercer Sector*, n. 11 (2009): 101–103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971686>
- » Programa de Acción de Accra. Accra: III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2008. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- » Tuckman, Howard P. “Competition, commercialization, and the evolution of the nonprofit organizational structures”. *Journal of Policy Analysis and Management*, n. 11 (1998): 175–194. <https://www.jstor.org/stable/3325656>
- » Vernis i Domènech, Alfred et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Ediciones Granica, 2004.
- » Vidal, Pau, Imma Guixé y María Sureda. *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo, proyecto, reflexiones sobre el tercer sector*. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2005.
- » Villanueva Lomelí, David. “Rendición de cuentas y gobiernos locales: retos y perspectivas”. *El Cotidiano*, no. 198 (2016): 31–38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809005>

# Análisis de las carreras STEM con enfoque de género del proyecto USAID-HEA en El Salvador

## Analysis of STEM careers with a gender approach from the USAID- HEA Project in El Salvador

*Fátima Beatriz Doño Flores*  
(Universidad de El Salvador, El Salvador)  
 <https://orcid.org/0009-0008-1873-130X>  
Correspondencia: [fatima-bea@hotmail.es](mailto:fatima-bea@hotmail.es)



Recibido: 03-12-2023  
Aceptado: 07-02-2024

## **ANÁLISIS DE LAS CARRERAS STEM CON ENFOQUE DE GÉNERO DEL PROYECTO USAID-HEA EN EL SALVADOR**

*Fátima Beatriz Doño Flores*

### **RESUMEN**

El presente artículo académico está enfocado en la realización del análisis del Proyecto de USAID: "Educación Superior para el Crecimiento Económico" (HEA por sus siglas en inglés), ejecutado en el período de 2014 al 2019. Específicamente, se tomará el componente dos denominado: "Relevancia y Calidad Mejoradas de los Planes de Estudios e Investigación", en donde se tenía como uno de sus objetivos, la actualización y creación de nuevas carreras en los programas de estudio de las Instituciones de Educación Superior (IES) para satisfacer las necesidades de la industria como parte importante en el mejoramiento de la economía e innovación del país. En dichas mejoras educativas, las carreras STEM (acrónimo en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) tienen un papel predominante, pues constituyen el punto de partida para la formación de los futuros profesionales que estarán inmersos en el campo laboral de la industria salvadoreña. Al ser las carreras STEM un sector estudiado en su mayoría por hombres, se investigó si el proyecto proporcionó indicadores relacionados al eje transversal de género en donde existiera la incorporación de manera significativa de mujeres dentro de estas carreras utilizando el método cuantitativo, con datos estadísticos del Ministerio de Educación y los proporcionados por el proyecto; asimismo, se incorporaron las subvenciones de becas otorgadas a hombres y mujeres para determinar si esto aunó a la incorporación de más mujeres en las carreras STEM y si existió una paridad de género en los resultados obtenidos por la subvención de las mismas.

**PALABRAS CLAVES:** STEM, enfoque de género - instituciones de educación superior - proyectos de desarrollo - programas de estudio

## **ANALYSIS OF STEM CAREERS WITH A GENDER APPROACH FROM THE USAID-HEA PROJECT IN EL SALVADOR**

*Fátima Beatriz Doño Flores*

### **ABSTRACT**

This academic article focuses on analyzing the USAID Project: "Higher Education for Economic Growth" (HEA), implemented from 2014 to 2019. Specifically, it will focus on component two, named: "Enhanced Relevance and Quality of Curricula and Research", where one of its objectives was the updating and creation of new careers in the study programs of Higher Education Institutions (HEIs) to meet the needs of the industry as an important part of improving the country's economy and innovation. In these educational improvements, STEM careers (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) play a predominant role, as they constitute the starting point for the training of future professionals who will be involved in the Salvadoran industry's workforce. Since STEM careers are predominantly studied by men, the project's provision of indicators related to the gender mainstreaming axis was investigated, aiming for significant incorporation of women in these careers using quantitative methods, with statistical data from the Ministry of Education and those provided by the project. Additionally, scholarships granted to both men and women were considered to determine if this contributed to the increased inclusion of women in STEM careers and if gender parity existed in the results obtained through the grants.

**KEYWORDS:** STEM - gender approach - higher education institutions - development projects - study programs



# Análisis de las carreras STEM con enfoque de género del proyecto USAID-HEA en El Salvador

Fátima Beatriz Doño Flores<sup>1</sup>  
El Salvador

## I. Introducción

El proyecto ejecutado por USAID titulado “Educación Superior para el Crecimiento Económico de El Salvador 2014 - 2019”, junto con RTI Internacional, tenía por objetivo contribuir al fortalecimiento de las IES por medio de “clústeres”, un nuevo modelo de alianzas entre representantes de la industria salvadoreña, Instituciones de Educación Superior (IES) y el Ministerio de Educación (MINEDUCYT), para potencializar el crecimiento económico, desarrollo de capital humano y mejoras en necesidades de innovación en la industria salvadoreña.<sup>2</sup> Con un presupuesto de \$22 millones de dólares, su objetivo era crear alianzas entre el sector productivo y las IES creando programas educativos acorde a la demanda existente de estos sectores, contribuyendo al desarrollo de la industria, promoviendo el crecimiento económico y fomentando el desarrollo social.<sup>3</sup>

1 Graduada de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador con especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL).

2 RTI Internacional, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico* (San Salvador: USAID, 2015), 1. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pbaaj740.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pbaaj740.pdf)

3 “El Salvador – Inauguran “Science Girl Camp”: una alianza entre la Universidad Don Bosco y USAID”, *Agenzia Info Salesiana* (15 de junio de 2017). <https://www.infoans.org/es/sezioni-eventi/item/3457-el-salvador-inauguran-science-girl-camp-una-alianza-entre-la-universidad-don-bosco-y-usaid>



En la ejecución del proyecto, se priorizaron diversas áreas de la industria salvadoreña, y entre ellas se encuentran las carreras STEM. El proyecto realizó un análisis de género en el 2015 con el objetivo de promover la igualdad y que las mujeres tuvieran iguales oportunidades de participación en el proyecto que se ejecutó, puesto que, al ser un sector altamente demandado y ejercido por hombres, se hizo un estudio para garantizar una participación equilibrada teniendo en cuenta ejes transversales y que éstos serían incluidos en el proceso de ejecución de las actividades del proyecto. Es así, como se analizará el impacto respecto a datos estadísticos proporcionados por el MINEDUCYT, en contraste con los resultados obtenidos del proyecto de USAID en materia de género y se expondrán los hallazgos recogidos de la investigación.

## II. Antecedentes

En julio de 2012, USAID y El Salvador realizaron el *“Taller de consulta: ideas preliminares para un nuevo proyecto de educación superior”*,<sup>4</sup> en donde se recogerían datos relevantes que ayudasen al mejoramiento de las debilidades en el sistema de educación superior y que contribuiría a mejorar la situación mediante recomendaciones de este grupo, y lograr así un impacto y alcance deseado por la agencia de cooperación. El taller contó con representantes de las IES, sectores relacionados con la industria salvadoreña y el MINEDUCYT.

Entre las IES que asistieron al taller se encuentran: Universidad Francisco Gavidia (UFG), Universidad Don Bosco (UDB), ITCA-FEPADE, Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer (USAM), Universidad Católica de El Salvador (UNICAES), Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), Universidad Dr. José Matías Delgado (UDJMD), Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE) y Universidad de Oriente (UNIVO). Además, participaron representantes de las siguientes IES no acreditadas: Universidad de El Salvador (UES), Instituto Especializado

---

4 José Luis Guzmán, *Taller de consulta: ideas preliminares para un nuevo proyecto de educación superior* (San Salvador: USAID, 2012). [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnaeb057.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaeb057.pdf)

de Nivel Superior del Centro Cultural Salvadoreño Americano (IENS/CCSA), Escuela Superior Franciscana Especializada (ESFE/AGAPE), Universidad Albert Einstein (UAE), Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA), Instituto Americano de Educación Superior (ITAES), Instituto Especializado de Educación Superior El Espíritu Santo (IEESES), Universidad Nueva San Salvador (UNSSA), Universidad Cristiana de las Asambleas de Dios (UCAD), Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), Instituto Tecnológico de Chalatenango (ITCHA/AGAPE), Escuela Técnica Para la Salud (ETPS), Universidad Capitán General Gerardo Barrios (UCGB), Universidad Autónoma de Santa Ana (UNASA), Universidad Panamericana (UPAN), Instituto Tecnológico de Usulután (ITU) y Universidad Luterana Salvadoreña (ULS). Según la información disponible, no hubo presencia de tres IES acreditadas: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Evangélica de El Salvador (UEES) y la Escuela de Comunicación Mónica Herrera.

Dentro del taller se discutieron puntos clave como: acciones para mejorar la calidad y pertinencia de la oferta académica de las IES para responder a las demandas de los sectores prioritarios; aporte de las IES a la generación de conocimiento y al desarrollo tecnológico por medio de la investigación; oportunidades y exigencias para mejorar la calidad de los académicos: docencia (contenido y técnicas de enseñanza), investigación y servicio a la comunidad, entre otros puntos.<sup>5</sup> Esto, ayudó a vislumbrar las acciones necesarias que se debían fortalecer para las IES, MINEDUCYT y otras instituciones del sector industrial, al momento de llevar a cabo el proyecto en el 2014.

Entre las áreas de enfoque del proyecto estaban tres componentes:

1. Mejorar el capital humano calificado; 2. Que existiera una mayor relevancia y calidad en los planes de estudios e investigación de las instituciones y; 3. Incrementar las capacidades y la eficacia de las IES.<sup>6</sup> Para el logro de estos componentes se conformaría el modelo de “clústeres” entre industria-educación

---

5 Ibid.

6 RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe anual del año fiscal 2017* (San Salvador: USAID, 2017), 19. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAJ571.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAJ571.pdf)

superior: modelo de alianza en la que las universidades, la industria y los representantes del gobierno colaboran en áreas de interés común en la educación superior para aumentar la competitividad y la productividad, lo que lleva al crecimiento económico del país.<sup>7</sup> Se enfocaron en cuatro sectores prioritarios: sector de tecnología de la información y comunicaciones (TIC), energía y eficiencia energética, agroindustria y procesamiento de alimentos y manufactura liviana. Para que el modelo de clúster fuera sostenible, se identificaron fases para una correcta armonización entre sectores. En la Fase 1, se identificaron los sectores prioritarios junto con las IES ancla (Institución de Educación Superior que tiene capacidades de inversión) que tuvieran enfoque en temas de investigación; las IES que se consideraran aptas, se unieron a los clústeres como socios miembros junto con representantes de la industria salvadoreña. En la Fase 2, se establece un Consejo Asesor de la Industria para cada clúster conformado y cada IES ancla contrata a un director de clúster para identificar obstáculos y luego, elaborar un plan estratégico en el periodo que se ejecutará el proyecto para mejorar la competitividad. Finalmente, en la Fase 3, se elabora un Plan Operativo Anual (POA) para que las subvenciones otorgadas sean administradas adecuadamente, y que luego se desarrollaría un plan de sostenibilidad del clúster con los interesados.

## 2.1 STEAM en las IES de El Salvador

Las carreras STEM han venido evolucionando en los planes de estudio a nivel de país puesto que, en un mundo globalizado y más interconectado, los procesos de enseñanza y aprendizaje deben ser más eficaces para el futuro profesional de la sociedad salvadoreña. Es por ello que, dentro del ciclo del proyecto, un indicador fue actualizar e incorporar nuevos programas de estudio en las IES ancla para la modernización en materia de educación superior en el país. Tal y como lo explica el informe anual del 2017, fortalecer las necesidades de talento humano en la industria salvadoreña es prioritario en la conformación

---

<sup>7</sup> Ibid., 28.

de los clústeres<sup>8</sup> puesto que produce profesionales mejor calificados de acuerdo con los perfiles elegidos de carreras STEM. Un factor clave para el logro del componente dos denominado: “Relevancia y Calidad Mejoradas de los Planes de Estudio e Investigación” fue el desarrollo de actualización de los planes de estudios de las diferentes IES conformadas por clústeres en el proyecto. Según los resultados observados en el anexo H del proyecto,<sup>9</sup> tres de los doce nuevos grados que serían incorporados a inicios del 2018 no fueron aprobados por el MINEDUCYT; la carrera de “Maestría en Ingeniería”, “Ingeniería de Diseño Industrial” e “Ingeniería Alimentaria y Tecnológica” que iban a ser incorporadas en la UCA y UNICAES respectivamente. Afortunadamente, las actualizaciones de grado planeadas (19 carreras de diferentes IES) fueron satisfactoriamente probadas y actualizadas en conjunto con el MINEDUCYT en el 2018.

### III. Metodología

En el presente artículo, se analizará si los objetivos propuestos en el proyecto de USAID mejoraron considerablemente la incorporación de hombres y mujeres de manera igualitaria en la inscripción de carreras STEM en las IES que hicieron una reforma de actualización o incorporación de nuevas carreras, y si existieron indicadores dentro del proyecto que pudieran garantizar dicho logro. Se utilizarán fuentes secundarias que incluyen una revisión documental de los diferentes reportes y documentos que publicó el proyecto en las que se incluyen informes de monitoreo, evaluación y análisis de género proporcionados por USAID y otras fuentes oficiales para la conformación de conceptos e ideas que ayudarán a la redacción del artículo académico. Se realiza un análisis estadístico empleando las publicaciones anuales de la Dirección Nacional de Educación Superior. Estas publicaciones recopilan las cifras totales de estudiantes matriculados en el periodo comprendido entre 2016 y 2020. Los datos son

---

8 Ibid., 5.

9 Ibid., 112-113.

extraídos de las páginas oficiales del MINEDUCYT y provienen del reporte del Sistema Nacional de Información y Estadísticas de Educación Superior (SINIEES). El objetivo es identificar los cambios ocurridos desde la implementación de las reformas en los planes de estudio a partir de 2017, específicamente en relación con la inclusión equitativa de mujeres en carreras STEM. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis cualitativo de los resultados de la investigación.

## IV. Recopilación de datos

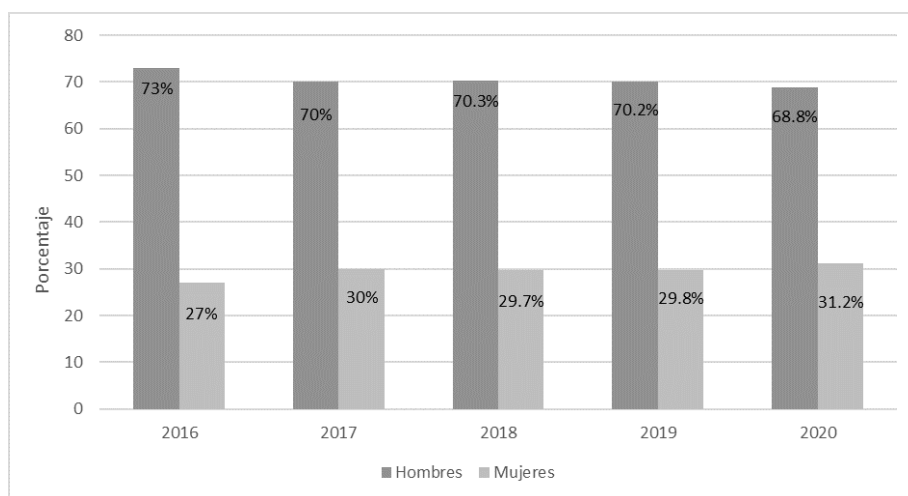
Para identificar las brechas de género a nivel de inscripción de matrícula en la educación superior de carreras STEM, se elaboró un cuadro (ver anexo 1) con base al anexo H del reporte final del proyecto de las carreras STEM, salud y agronomía donde hubo una actualización de grado o incorporación de nuevas carreras junto con cifras oficiales del MINEDUCYT para identificar los niveles de matriculación en educación superior de hombres y mujeres a nivel nacional y que serán mostrados en un gráfico de barras para mayor comprensión.

Para efectos de esta investigación, se tendrán de base los documentos del proyecto de USAID y MINEDUCYT puesto que la investigación tiene como objetivo realizar un análisis, (con base a los resultados anuales que brinda el MINEDUCYT) de las carreras STEM de las IES participantes en el proyecto e identificar si dentro del proyecto, se utilizaron indicadores transversales o con enfoque de género para que existiera una paridad en las cifras de estudiantes matriculados en carreras STEM en los años 2017 al 2019.

Teniendo el proyecto una línea base de 0 para el año 2016, se puede visualizar en el gráfico de porcentajes, gracias a los datos estadísticos del MINEDUCYT, que hay una brecha del triple por ciento en donde los hombres se inscriben más en carreras STEM, salud y agricultura que las mujeres; para el año 2017 hubo un aumento del 3 % de inscripción de mujeres en contraste del año anterior; en el 2018 disminuyó un 0.3 % y en el 2019 un 0.1 %. En el 2020 hay un aumento del 5 % de mujeres inscritas en carreras STEM, salud y agricultura y es

debido en su mayoría, a el contexto de pandemia COVID-19 que permitió el paso a la nueva modalidad de la educación virtual, siendo esta una oportunidad de crecimiento profesional para personas que no podían estudiar debido a factores como distancia o tiempo, permitiendo una mayor flexibilidad y practicidad de la enseñanza a nivel de IES y dando paso a una nueva era digital de la educación al incorporar nuevos mecanismos de enseñanza desde diversas plataformas digitales. La pandemia se convirtió en un catalizador para que las instituciones educativas de todo el mundo busquen soluciones innovadoras en un período de tiempo relativamente corto desde el 2020, y El Salvador no fue la excepción.<sup>10</sup>

**Gráfico 1. Matriculación de estudiantes en las carreras STEM, Agricultura y Salud**



Fuente: elaboración propia, con base en el Anexo 1.

Nota: carreras que fueron incorporadas en las IES inmersas en el proyecto.

10 Lorenzo García Aretio, "COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento", *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 24, no. 1 (2021): 9-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331464460001>

Según el informe del 2017, el proyecto trabajó en la implementación de nueve programas de mejora de grado y 5 nuevas carreras sujetas a acreditación. Haciendo una investigación de acreditación de carreras por el MINEDUCYT, las carreras de: “Maestría en Ingeniería” (que iba a ser implementada en la UCA) no fue aprobada, tampoco la carrera de Ingeniería de Diseño Industrial y la Ingeniería Alimentaria y Tecnológica. Las actualizaciones de grado que se implementaron en las IES: UCA, UNIVO, UNICAES, ITCA-FEPADE, UGB, UTEC y UFG tuvieron un desenlace positivo al actualizar el plan de estudio de carreras STEM (ver anexo 1). De ello, las becas otorgadas por USAID fueron en grados actualizados de ingeniería como: Eléctrica, Mecánica, Industrial, Biomédica, Mecatrónica, en Telecomunicaciones, Electrónica y en Automatización.

Para el año 2017, el proyecto otorgó 91 becas a estudiantes. Originalmente se tenía por objetivo la cifra de 141 estudiantes y se contrató a FEDISAL para administrar las becas y llegar a la meta planteada para el 2018. De las 91 becas, 61 fueron destinadas a hombres y 30 a mujeres. Cabe destacar que según la meta propuesta de becas para hombres en el 2017 era de 104 y para mujeres 44, dando un total de objetivo para el 2017 de 148 becas otorgadas a estudiantes. Este indicador también monitorea las becas otorgadas por el programa *Science Girl Camp* (SGC) puesto que el programa dirigido por la UDB, motiva a mujeres jóvenes a seguir con estudios superiores en carreras STEM. FEDISAL firmó un acuerdo donde se comprometía a otorgar 950 becas a más de 600 estudiantes de carreras STEM al finalizar el proyecto en el 2019. Dado que el indicador de desempeño para el año de 2017 fue incluir becas a mujeres jóvenes de la iniciativa SGC, se contabilizará en el porcentaje de becas otorgadas de cifras finales por el proyecto en contraste con las cifras estadísticas de matrícula de estudiantes del MINEDUCYT; para ello, se elaboró un cuadro de inscripción de mujeres jóvenes en el programa *Science Girl Camp* desde el año 2017 al 2019 para ver el contraste y realizar contabilización de becas otorgadas por el proyecto de USAID en ese periodo.



Según el indicador 16, el “Número de personas que asisten a instituciones de educación terciaria con beca/asistencia financiera” fue de 98, y se tenía como objetivo otorgar 148 becas no pudiendo lograr con el objetivo planteado en el plan MEL.<sup>11</sup> La representación de becas otorgadas en el 2017 a mujeres fue 33 y 65 para hombres. Haciendo un contraste numérico, de las 33 becas otorgadas en el 2017, 9 son del programa SGC, obteniendo un total de 24 becas brindadas a nivel de educación universitaria a mujeres. En el 2018 se brindaron 659 becas, 437 para hombres y 222 para mujeres. De las 222 becas, 14 fueron para el programa SGC, dando un total de 208 becas a nivel universitario. Finalmente, para el año 2019 se otorgaron 252 becas, 167 para hombres y 85 para mujeres. El LOP (Vida Del Proyecto, por sus siglas en inglés Life of Project) acumulado dio como resultado un otorgamiento de becas de 1009, siendo para hombres 669 y para mujeres 340, superando el LOP objetivo que era otorgar 1000 becas a lo largo del proyecto teniendo un 101 % de superación en este indicador.

**Cuadro 1. Mujeres jóvenes inscritas en la UDB  
por edición del Science Girl Camp**

Edición Anual del SGC	Cantidad de mujeres
2017	9
2018	14
2019	34

Fuente: Yesenia Martínez Oviedo, *Implementación del Programa Science Girl Camp* (San Salvador: Universidad Don Bosco, 2022). [http://www2.uca.edu.sv/upload\\_w/7/archivo/1636130591-61855f1fc2b97.pdf](http://www2.uca.edu.sv/upload_w/7/archivo/1636130591-61855f1fc2b97.pdf)

11 RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe anual del año fiscal 2017* (San Salvador: USAID, 2017), 74. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAJ571.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAJ571.pdf)

Según estadísticas de inscripción de la UDB, el 72.3% de estudiantes graduadas de este programa se matricularon en carreras STEM,<sup>12</sup> teniendo un impacto significativo en la vida de las jóvenes por la incorporación al programa, con prioridad de becas a jóvenes provenientes de municipios considerados de escasos recursos.

**Cuadro 2. Indicador de medición de becas otorgadas por USAID**

No. Indicador	Indicador	AF 2017	AF 2018	AF 2019	LOP Acumulado	LOP Objetivo	% de LOP
16	Número de personas que asisten a instituciones de educación terciaria con subvención/ asistencia financiera.	98	659	252	1009	1000	101%
	Masculino (70%)	65	437	167	669	700	96%
	Femenino (30%)	33	222	85	340	300	113%

Fuente: RTI Internacional, Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe final del 6 de junio de 2014 al 5 de junio de 2019 (San Salvador: USAID, 2019), 106. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00TS6B.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00TS6B.pdf)

Un aspecto relevante sobre los datos del cuadro de indicador 16, es que solo tuvieron como objetivo otorgar el 30 % del total de becas a mujeres. Si bien la existencia de mujeres que se quieren inscribir a carreras STEM este precondicionado por factores externos y estructurales que no pueden ser cambiados en un corto período de tiempo, no se encontraron con indicadores de cuotas de género para alcanzar una paridad de matriculación entre hombres y mujeres a nivel nacional y nivel de objetivos de indicadores en el plan MEL.

12 Yesenia Martínez Oviedo, *Implementación del Programa Science Girl Camp*. San Salvador: Universidad Don Bosco, (2022), 10. [http://www2.uca.edu.sv/upload\\_w/7/archivo/1636130591-61855f1fc2b97.pdf](http://www2.uca.edu.sv/upload_w/7/archivo/1636130591-61855f1fc2b97.pdf)

## V. Análisis de datos

A continuación, se hace una comparación entre becas otorgadas por el proyecto de USAID y datos del MINEDUCYT representado en un cuadro de variación porcentual para identificar el grado de alcance entre becas otorgadas en relación con la matriculación de hombres y mujeres en educación superior de carreras STEM desde el 2017 hasta el 2019.

Para el 2017, existió una variación porcentual por las becas otorgadas por el proyecto de USAID en la inscripción de matriculación de hombres del 0.6 % de los 11,081 que representan el 100 % del total de hombres inscritos en carreras STEM. En las mujeres fue una variación del 0.7 % de las 4745 inscritas. En el 2018, hubo un aumento del 3.8 % en inscripción de hombres, ya que ese año se otorgaron más becas respecto al año anterior. A pesar de que solo se otorgaron 222 becas a mujeres, hubo una variación del 4.6 % respecto a las 5057 mujeres inscritas, mostrando el mayor impacto en toda la actividad de subvención de becas a estudiantes universitarios. Finalmente, para el año 2019, la variación disminuyó en un 1.3 % en hombres y 1.6 % en mujeres respecto a las becas otorgadas.

El motivo por el cual el proyecto tuvo un auge exponencial tanto en el desarrollo de las actividades como las subvención de becas, fue debido a que los líderes de las IES tuvieron dificultades los primeros años del proyecto para comprender su papel dentro del modelo de clústeres, teniendo escepticismo debido a la poca claridad sobre los roles y las responsabilidades dentro del mismo y cómo les beneficiaría el proyecto a sus instituciones.<sup>13</sup> Luego de constantes diálogos, comprendieron que se debían crear mecanismos de enlace entre las universidades y la industria salvadoreña para el logro de un mayor impacto a nivel económico, dialogando las deficiencias y mejoras en las mallas curriculares de las IES ancla para que los futuros profesionales cuenten con las

---

13 RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe anual del año fiscal 2017* (San Salvador: USAID, 2017), 68. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAJ571.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAJ571.pdf)

capacidades y necesidades que requieran las industrias. Es así como se puede visualizar que para el año 2018 las becas otorgadas tanto para hombres y mujeres aumentaron exponencialmente, y fue debido a que se firmó un acuerdo entre USAID y Rotary International en el mismo año, abriendo una ventana de oportunidades para otorgar becas adicionales a las planeadas. Al permitir que el proyecto colaborara con los clubes de Rotary en El Salvador, se recaudaron fondos a nivel internacional. A través de su programa de subvenciones, el proyecto trabajó con tres clubes de Rotary salvadoreños para apoyar a las universidades en la creación de presupuestos para cubrir los gastos futuros asociados con las becas para que el programa se mantenga en el futuro y sea sostenible en el tiempo.<sup>14</sup>

**Cuadro 3. Variación porcentual por subvención de becas en el periodo de 2017 al 2019**

Año	Becas otorgadas por USAID para carreras STEM		Cifras de matriculación en carreras STEM por el MINEDUCYT		Total de cifras de matriculación sin becas		Variación porcentual por subvención de becas	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2017	65	33	11081	4745	11016	4712	0.6%	0.7%
2018	437	222	11967	5057	11530	4835	3.8%	4.6%
2019	167	85	12554	5339	12387	5254	1.3%	1.6%

Fuente: Elaboración propia con base en el Anexo 1 y Cuadro 2.

Si bien la subvención de becas benefició tanto a hombres como mujeres a nivel de educación superior, las mujeres aún siguen sin representar a la mitad de la población de estudiantes inscritos en materias STEM a nivel nacional.

14 RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe final del 6 de junio de 2014 al 5 de junio de 2019* (San Salvador: USAID, 2019), 36. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00TS6B.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00TS6B.pdf)

## VI. Enfoque de género

Para mejor comprensión sobre el término “enfoque de género”, éste se entenderá como toda aquella acción, lineamiento o indicador dentro del proyecto que ayude a transformar la realidad en el acceso a la educación superior de hombres y mujeres de manera igualitaria de carreras STEM en las IES participantes a nivel nacional. A partir de este concepto, se identificó que se realizaron diferentes acciones para la incorporación de este, dando como resultado un análisis de género en el 2015 por parte del proyecto<sup>15</sup> para garantizar que las actividades fuesen acorde a la consecución de los objetivos propuestos y que estos tuvieran un eje transversal siendo partícipes, comprometidos con la inclusión e incorporación de las mujeres en cada perfil sectorial. Según datos proporcionados por MINEDUCYT, aunque en El Salvador exista una participación en su mayoría por mujeres en estudios universitarios, las estudiantes mujeres constituían el 54 % de la población estudiantil en las 40 IES. Sin embargo, solo el 22 % de las mujeres estaba estudiando especializaciones de ingeniería y tecnología en el 2013.<sup>16</sup>

En dicho estudio, se analizaron los resultados de la realización de grupos focales con estudiantes, maestros, sobre los factores sociales y culturales que afectaban las decisiones de inscripción de carreras enfocadas a STEM. Como resultado, se concluyó que la falta de presencia de mujeres en carreras relacionadas a esta área era por la “cultura machista” de la época, designándoles roles de género que impedían seguir con los estudios o determinar la carrera a estudiar por estereotipos sociales, ya que, en los datos obtenidos por las encuestas realizadas en las diferentes IES participantes, mujeres percibían bajas ofertas laborales a comparación de los hombres, ya que en dichas ofertas,

---

15 RTI International, *Proyecto de USAID de Educación Superior para el Crecimiento Económico: Análisis de género, julio-agosto de 2015* (San Salvador: USAID, 2015). [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pbaaj744.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pbaaj744.pdf)

16 *Ibid.*, 1.

las empresas solicitan directamente a hombres. Influye también la manera de aprendizaje en las mujeres, pues se encontró entre estos resultados, que muchas estudiantes pueden temer o verse menos accesibles a la hora de preguntar o entender ciertos temas a profesores hombres y, en consecuencia, el aprendizaje no sigue su rumbo en el proceso de enseñanza docente-estudiante.<sup>17</sup>

También se concluyó que existe un desequilibrio entre estudiantes mujeres y hombres en carreras STEM dando como resultado una subrepresentación tanto a nivel académico como laboral.<sup>18</sup> A nivel de proyecto, estos resultados representan un desafío a la hora de mejorar la paridad entre géneros a nivel académico y más aún los esfuerzos a nivel de objetivos si se requería lograr un cambio sustancial y sostenible. Se hicieron encuestas y entrevistas a las IES incorporadas en el proyecto y solo la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) informó haber implementado una estrategia o una política de género formal en materia de educación y que existía la figura de un director que supervisa los temas de género en el campus.<sup>19</sup> Es claro que para que exista un equilibrio y motivación hacia las mujeres en la inscripción de carreras STEM, se deban implementar o fortalecer las políticas institucionales donde se promueva de manera eficiente, una igualdad de género concientizando a estudiantes y docentes la importancia de que mujeres ocupen más espacios en estas áreas, rompiendo con estereotipos sociales y también apoyando a aquellas estudiantes que luchan con patrones y roles de género impuestos desde su hogar.

Al hacer una revisión de la Teoría del Cambio (TdC) de estrategias enfocadas o teniendo como eje transversal el género, no se pudieron visualizar ninguna estrategia o impacto que implicara dicho enfoque de manera concreta. También se percibió que a pesar de que se elaboró una Teoría del Cambio (TdC), éste se realizó hacia el final del ciclo de vida del proyecto y no se pudo utilizar para evaluar el progreso de los indicadores puesto que no se contaba

---

17 Ibid.,18.

18 Ibid., 4.

19 Ibid., 21.

con una representación visual con cual comparar resultados y fue estrictamente ilustrativo para la realización de la evaluación del proyecto que se realizó en el 2019,<sup>20</sup> no teniendo claro la manera de intervención o identificando las deficiencias de manera concreta desde un inicio.

Según los requisitos del Sistema de Directivas Automatizadas (ADS) 203 de USAID (cuando se redactó la evaluación de declaraciones de trabajo (SOW)) y ADS 200 (que entró en vigor cuando se redactó el informe), las evaluaciones realizadas para la agencia debían abordar las consideraciones de género dentro del proyecto. Se esperaba que la recopilación y el análisis de datos estuvieran desglosados por sexo y edad.<sup>21</sup> Según el informe de evaluación, el equipo llegó a la conclusión que no pudo determinar qué impacto tuvo el proyecto en cuestiones de género, ni los objetivos establecidos en el Plan de acción conjunto del país (JCAP) identificaron o apuntaron a una agenda explícita para cuestiones de género o de mujeres.

Al hacer una revisión exhaustiva del plan de trabajo del año fiscal de 2017, se encontró con una importante variación a nivel de objetivos. En el apartado de "Áreas Transversales" se canceló la creación de directrices que promoverían la igualdad de género y la integración entre los estudiantes y el profesorado de las IES inmersas en el proyecto con el fin de cambiarlo a el establecimiento de trabajo en conjunto con FOMILENIO II y el MINEDUCYT para implementar acciones que ayuden con las políticas institucionales.

Existieron actividades relacionadas con los ejes transversales como la creación de "La Red de Mujeres Líderes de la Educación Superior",<sup>22</sup> donde el objetivo era mejorar la participación de mujeres líderes en instituciones de alto rango a nivel de país y que no existiera estereotipos sociales que les impidieran ejercer cargos de poder en las industrias y docencia salvadoreña. También,

---

20 Management Systems International, *Performance Evaluation of the Partnership for Growth in El Salvador* (San Salvador: USAID, 2017), 11.

21 Ibid.

22 RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe anual del año fiscal 2017* (San Salvador: USAID, 2017), 86. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAJ571.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAJ571.pdf)

dentro de las actividades del componente dos, estaban los servicios que ofrecían los Centros de Desarrollo Profesional (CDC), éste se encargaba de apoyar la investigación aplicada para la resolución de problemas en la industria y preparar a los estudiantes para su transición de la universidad al trabajo.<sup>23</sup> Se desarrolló una herramienta para el monitoreo de estas actividades y el impacto alcanzado en los estudiantes. Entre los aspectos más destacables en materia de género fue en el mes de marzo de 2017 en donde UNICAES, UFG y UCA reforzaron los vínculos con el sector privado mediante conferencias y foros que hablaban sobre el empoderamiento de las mujeres en la industria salvadoreña y la UDB brindó un programa de desarrollo denominado: “Desafíos en el empoderamiento de las Mujeres Salvadoreñas” en donde se buscaba fomentar la igualdad y equidad de género en carreras STEM.<sup>24</sup> Además, se diseñaron diversas campañas donde involucraron a mujeres exitosas y el valioso papel que tiene la mujer en la fuerza laboral. A pesar de que estas actividades no influyeron directamente en inscripción de las mujeres en carreras STEM, sí que fue de provecho para que docentes y estudiantes reconocieran el papel de la mujer en la fuerza laboral y motivar a más mujeres a ser líderes y empoderarlas a nivel educativo.

## VII. Conclusiones

Al revisar de manera detallada el informe de evaluación final y los diversos documentos publicados por USAID y RTI Internacional, no se pudieron encontrar indicadores exclusivos de ejes transversales o referentes a la igualdad de género que garantizaran de manera equitativa o proporcional la inscripción de hombres y mujeres en las carreras STEM en las IES participantes del proyecto; además, no se encontró un indicador que hiciera referencia a la cuota predeterminada de las subvenciones de becas otorgadas para hombres y mujeres a lo largo del proyecto.

---

23 Ibid., 5.

24 Ibid., 7.



En el inicio del proyecto, los socios del proyecto (RTI) afirmaban que en los primeros años hubo un proceso lento de arranque, puesto que al principio, las partes interesadas de las universidades les fue difícil comprender su papel dentro del modelo de clúster de las IES, y en consecuencia, los procesos de actualización de los planes de estudio no tomaron fuerza hasta el año 2017 en conjunto con el MINEDUCYT para hacer las actualizaciones e incorporaciones de grado en carreras enfocadas a STEM, salud y agronomía. Después de constantes reuniones de diálogo, se pudo concretar roles más formales con asignaciones concretas para cada tipo de clúster y así, avanzar en la ejecución del componente dos sobre las actualizaciones de planes de estudios académicos en las IES.

En el ámbito cultural, se descubrió que influye mucho el machismo en la sociedad salvadoreña en la toma de decisiones de mujeres que quieren escoger carreras STEM sin ser juzgadas o denigradas por considerar que esas carreras son solo estudiadas por hombres. Aun teniendo esta evidencia, y al hacer la comparación de variaciones porcentuales por subvención de becas en cifras de matriculación del MINEDUCYT del 2017 al 2019, las mujeres superan en cifras el número de becas otorgadas respecto al objetivo planteado. Al finalizar el proyecto, se otorgaron 340 becas más, dando como resultado final de un 113 % de logro objetivo respecto a las 300 becas previstas para las mujeres en inscripción de carreras STEM. No obstante, las 340 becas no llegan ni a la mitad de las becas que estaban estipuladas para hombres, que fueron de 700 becas otorgadas.

Si bien las subvenciones otorgadas no representaron un porcentaje de más del 10 % a nivel de cifras estadísticas de matriculación en carreras STEM, esto abrió paso a que hombres y mujeres que fuesen de escasos recursos, pudieran acceder a una educación superior enfocada en carreras de mejora para la industria salvadoreña y que, en el desarrollo del proyecto, existieran foros y conferencias sobre la importancia del involucramiento de la mujer en estas

áreas. La falta de indicadores concretos que permitieran generar una paridad en cuanto a inscripciones de carreras STEM entre hombres y mujeres y un mayor involucramiento entre las IES y la industria salvadoreña, pudieron haber mejorado los resultados del proyecto, incorporado desde el principio dichos indicadores y abonando al eje transversal dentro del proyecto.

Sin lugar a duda el proyecto logró los objetivos planteados, sin embargo, la modificación de indicadores de género y eliminación de los mismos, podría haberse evitado si se hubiera realizado una Teoría del Cambio (TdC) que hubiera ayudado a mejorar las líneas de acción y puntos clave para la introducción del enfoque de género con objetivos realistas, sostenibles y productos que juntos, condujeran al impacto deseado sin afectar los demás objetivos del proyecto.

Es importante incorporar este tipo de metodologías a los nuevos proyectos que buscan dejar un impacto significativo y sostenible en el tiempo, más en un país latinoamericano con sociedades machistas y estereotipadas, en donde el proyecto o programa no solo influye en la población beneficiada, sino también, en la cultura, tiempo, educación, y sobre todo, debe haber una voluntad de los gobiernos en apoyar este tipo de iniciativas para reducir poco a poco las brechas de género en los campos académicos de STEM.

## Bibliografía

- » “El Salvador – Inauguran “Science Girl Camp”: una alianza entre la Universidad Don Bosco y USAID”. *Agenzia Info Salesiana* (15 de junio de 2017). <https://www.infoans.org/es/sezioni-eventi/item/3457-el-salvador-inauguran-science-girl-camp-una-alianza-entre-la-universidad-don-bosco-y-usaid>
- » “MINEDUCYT: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología”. Información Estadística de Educación Superior, acceso el 26 de septiembre de 2023, <https://www.mined.gov.sv/educacion-superior/?wpdmc=informacion-estadistica-de-educacion-superior>
- » García Aretio, Lorenzo. "COVID-19 y educación a distancia digital: preconfiñamiento, confiñamiento y posconfiñamiento". *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 24, no. 1 (2021): 9-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331464460001>
- » Guzmán, José Luis. *Taller de consulta: ideas preliminares para un nuevo proyecto de educación superior*. San Salvador: USAID, 2012.
- » Management Systems International, *Performance Evaluation of the Partnership for Growth in El Salvador* (San Salvador: USAID, 2017).
- » Martínez Oviedo, Yesenia. *Implementación del Programa Science Girl Camp*. San Salvador: Universidad Don Bosco, 2022. [http://www2.uca.edu.sv/upload\\_w/7/archivo/1636130591-61855f1fc2b97.pdf](http://www2.uca.edu.sv/upload_w/7/archivo/1636130591-61855f1fc2b97.pdf)
- » RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe anual del año fiscal 2017*. San Salvador: USAID, 2017. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAJ571.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAJ571.pdf)
- » RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: informe final del 6 de junio de 2014 al 5 de junio de 2019*. San Salvador: USAID, 2019. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00TS6B.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00TS6B.pdf)
- » RTI International, *Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico*. San Salvador: USAID, 2015. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pbaaj740.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pbaaj740.pdf)
- » RTI International, *Proyecto de USAID de Educación Superior para el Crecimiento Económico: Análisis de género, julio-agosto de 2015*. San Salvador: USAID, 2015. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pbaaj744.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pbaaj744.pdf)

## Anexo 1

Especializaciones de licenciatura relacionadas con STEM, agricultura y salud que tuvieron una actualización de grado o fueron incorporadas gracias al proyecto de USAID en el 2017.													
Especialización	N.º	Plan de estudios	Tipo	2016		2017		2018		2019		2020	
				HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
TIC	1	Ingeniería en Desarrollo de Software	Nuevo grado	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	591	139
	2	Ingeniería en Gestión de Bases de Datos	Nuevo grado	0	0	0	0	43	21	65	27	115	51
	3	Ingeniería en Diseño y Desarrollo de Videojuegos	Nuevo grado	0	0	0	0	35	6	56	5	163	16
Energía y Eficiencia Energética	4	Ingeniería Energética	Nuevo grado	0	0	0	0	16	1	72	17	270	76
	5	Técnico en Energías Renovables	Actualización de grado	0	0	0	0	0	0	29	2	74	6
	6	Ingeniería Eléctrica	Actualización de grado	1,726	131	1,731	191	1,841	166	1,859	166	3340	312
	7	Ingeniería Mecánica	Actualización de grado	849	79	861	146	947	111	979	114	1,895	253
	8	Ingeniería Industrial	Actualización de grado	5,072	2,249	5,061	2,584	5,525	2,735	5,841	2,782	11,355	5,614
	9	Ingeniería Biomédica	Actualización de grado	107	73	116	78	124	93	140	100	277	200
	10	Ingeniería Mecatrónica	Actualización de grado	520	48	534	48	552	53	533	63	1,088	136
	11	Ingeniería en Telecomunicaciones	Actualización de grado	258	54	253	49	230	52	229	47	398	82
	12	Ingeniería en Automatización	Actualización de grado	49	8	55	4	57	6	60	7	118	13
	13	Ingeniería Electrónica	Actualización de grado	286	22	295	21	288	23	282	24	510	45
Manufactura Liviana	14	Ingeniería Química	Actualización de grado	410	349	410	405	439	433	460	449	937	961
	15	Maestría en Ingeniería	Nuevo grado	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Agroindustria y Procesamiento de Alimentos	16	Ingeniería de Diseño Industrial	Nuevo grado	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
	17	Técnico en Ingeniería Industrial	Actualización de grado	209	74	213	78	220	83	206	84	419	127
	18	Ingeniería en Procesamiento de Alimentos	Nuevo grado	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	124	152
	19	Ingeniería Alimentaria y Tecnológica	Nuevo grado	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
	20	Ingeniería Agronómica	Actualización de grado	1,170	486	1,160	542	1,193	571	1,274	644	2,535	1,136
21	Medicina Veterinaria	Actualización de grado	396	515	412	599	457	703	469	808	991	1,758	
TOTAL				11052	4088	11081	4745	11967	5057	12554	5339	24608	11138



# De la teoría a la práctica: cómo la evaluación de proyectos puede influir en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

---

## From theory to practice: how project evaluation can influence the fulfillment of the Sustainable Development Goals (SDGs)

*Paola Guadalupe Márquez Calderón*  
(Universidad de El Salvador, El Salvador)  
 <https://orcid.org/0009-0003-7690-8314>  
Correspondencia: [p.marquezcald@gmail.com](mailto:p.marquezcald@gmail.com)



Recibido: 04-12-2023  
Aceptado: 13-12-2023

## DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: CÓMO LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PUEDE INFLUIR EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

*Paola Guadalupe Márquez Calderón*

### RESUMEN

Comprender la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel mundial implica reconocer la interrelación de los problemas sociales, económicos y ambientales, y su manera de reflejarse en los diferentes contextos individuales de cada Estado, exaltando así la importancia de abordar los ODS como parte de los marcos orientadores para los proyectos de desarrollo que buscan combatir estos desafíos. En esta investigación, se presentan las consideraciones que deben tomarse en cuenta para identificar un proceso evaluativo de proyectos que tengan como finalidad medir sus resultados según la contribución de los ODS, alrededor de sus metas e indicadores, además, se analiza la importancia de los diferentes tipos de evaluación y los desafíos que enfrenta su diseño. Uno de los hallazgos más importantes son las perspectivas que aborda la Organización de las Naciones Unidas en El Salvador y diferentes expertas en datos y monitoreo de resultados de proyectos sociales. La relevancia de la evaluación en el logro de los ODS y la mejora de la eficacia de los proyectos contribuye a la promoción de mejorar las prácticas de evaluación en los mismos, para abordarlos de manera más efectiva e instar a los participantes a involucrarse activamente en evaluaciones más sólidas y alineadas con la Agenda 2030.

**PALABRAS CLAVES:** ejecución de proyecto - diseño de evaluación - Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030 - Naciones Unidas

## FROM THEORY TO PRACTICE: HOW PROJECT EVALUATION CAN INFLUENCE THE FULFILLMENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS)

*Paola Guadalupe Márquez Calderón*

### ABSTRACT

Understanding the importance of the Sustainable Development Goals (SDGs) globally entails recognizing the interrelation of social, economic, and environmental issues, and how they manifest in the various individual contexts of each state, thus highlighting the significance of addressing the SDGs as part of the guiding frameworks for development projects seeking to tackle these challenges. This research presents considerations that must be considered to identify an evaluative process for projects aimed at measuring their outcomes in accordance with the contribution to the SDGs, focusing on their targets and indicators. Additionally, it analyzes the importance of different types of evaluation and the challenges faced in their design. One of the most significant findings involves the perspectives addressed by the United Nations in El Salvador and various experts in data and project outcome monitoring. The relevance of evaluation in achieving the SDGs and enhancing project effectiveness contributes to promoting improved evaluation practices within them, enabling more effective addressing and urging participants to actively engage in more robust evaluations aligned with the 2030 Agenda.

**KEYWORDS:** project execution - evaluation design - Sustainable Development Goals - 2030 Agenda - United Nations

# De la teoría a la práctica: cómo la evaluación de proyectos puede influir en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

*Paola Guadalupe Márquez Calderón<sup>1</sup>*  
*El Salvador*

## I. Introducción

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un cambio fundamental en el paradigma internacional al redefinir la noción de bienestar humano y abordar las complejas problemáticas sociales, económicas y ambientales a escala global. Estos objetivos subrayan la interconexión entre las distintas áreas de desarrollo y establecen una serie de metas para promover el progreso mundial. Sin embargo, su implementación requiere adaptación a las necesidades y realidades específicas de cada país, evitando así una estandarización que no consideraría las particularidades locales. Reconocer esta diversidad enfatiza la importancia de desarrollar marcos orientadores que faciliten el diseño y la evaluación de proyectos destinados a contribuir de manera efectiva a estas metas e indicadores globales.

---

1 Estudiante egresada de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, con especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL). Actualmente, trabajando como parte del equipo del Instituto Salvadoreño de Pensiones en áreas protocolares, asistencia administrativa y logística.



Dentro de la historia, reconocer la evolución de las metas globales significa entender el contexto en el cual fueron construidos estos esfuerzos. Si bien los ODS se constituyeron en el año de 2015, la realidad es que su antesala recorre a un antecedente, los cuales son los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) correspondientes a inicio de los años 2000. Sin embargo, se reconoce que el aspecto clave para la conservación de estos esfuerzos es la perpetuidad de los resultados en el tiempo, por lo que une la idea de la concepción que empieza desde los ODM hasta los ODS, y es que ver la concepción de desarrollo para el año de 1987 sitúa en la idea de que este es *“la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*.<sup>2</sup>

Es importante destacar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible surgieron como resultado de las conversaciones llevadas a cabo durante la Cumbre Río+20. En este evento, se puso énfasis en la integración de la economía verde en el contexto del desarrollo sostenible, así como en la necesidad de abordar la erradicación de la pobreza. En aquel momento, se reconoció la importancia de redirigir los esfuerzos globales, tomando en cuenta las consideraciones de los Estados, para incluir áreas que no habían sido abordadas por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), dentro del marco institucional del desarrollo sostenible. Este redireccionamiento marca el inicio de un proceso hacia una nueva de visión, en una agenda de desarrollo más amplia y sostenible a largo plazo, que busque contemplar la mejora en las condiciones de vida sin comprometer el medio ambiente ni los recursos naturales y no-renovables.<sup>3</sup>

El concepto de “desarrollo sostenible” se ha construido a través del tiempo, ya que *“lo que comenzó en el siglo XVIII como preocupación por la preservación de la naturaleza, se fue transformando en un nuevo enfoque sistémico, político y humanista que, bajo el nombre de desarrollo sostenible, busca armonizar la*

---

2 Organización de las Naciones Unidas, *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (New York: Naciones Unidas, 1987). <https://digitallibrary.un.org/record/139811>

3 “Implementación de Río+20”, CEPAL, acceso el 23 de octubre de 2023, <https://www.cepal.org/rio20/es/index>



*necesidad de equidad en el crecimiento y el progreso humano con la racionalidad de la producción-consumo y la conservación de la vida en el planeta*".<sup>4</sup> Con referencia a lo anterior, cualquier manera de conservación medioambiental contiene una percepción y motivación política, lo cual influye en las metas e indicadores de los ODS actuales que buscan y contemplan acciones que ayudan a la prosperidad de las sociedades en todas sus vertientes, preservando la vida y seguridad del planeta a largo plazo.

Siguiendo esta idea, es esencial destacar que el actual concepto de desarrollo sostenible incorpora realidades y problemáticas diversas, por lo que su aplicabilidad es moldeable para ajustarse a los contextos sociales y necesidades de cada Estado. Se han desarrollado e implementado múltiples teorías, iniciativas y propuestas con el objetivo de llevar a cabo acciones concretas, siendo destacable el "enfoque de necesidades básicas" por su idea principal: enfocarse no solo en el crecimiento económico sino en aspecto redistributivo del mismo,<sup>5</sup> aspecto que, si bien es de un enfoque de los años 70, puede retomarse a la lógica planteada en la actualidad, en la que no solo se debe velar por los ingresos de cada individuo, sino que contemplar un bienestar más allá del económico, y tener presente que la calidad de vida es la base indispensable a un suplemento de necesidades básicas de coexistencia social que deben ser contempladas por el Estado, puesto que forman parte de lo que se considera como desarrollo en el siglo XXI.

Es por ello que se plantea que la evaluación de proyectos de desarrollo puede enfocarse en determinar si este está verdaderamente contribuyendo a los objetivos globales desde el 2015, ya que, si se basa en la definición del propósito y del proceso de la evaluación según el sistema MEAL, se puede analizar que se busca darle valor a un proyecto que se evalúe bajo una intención de aportación sustancial según los resultados que se busquen obtener ya que "el proceso de

---

4 María Ayelén Hollmann, "Construcción Histórica del actual concepto de desarrollo sostenible. Antecedentes de problemáticas socioeconómicas y ambientales", *Ciencias Administrativas*, n. 10 (2017): 15-27. <https://doi.org/10.24215/23143738e008>

5 Alejandra Boni Aristizábal et al., *La cooperación internacional para el desarrollo*, (Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València, 2010), 15. <https://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>

*evaluación tiene como propósito ser una evaluación sistemática y objetiva del mérito, valor, o beneficio de un proyecto en curso o completado”.*<sup>6</sup>

Un programa o proyecto orientado al desarrollo territorial puede ser medio para abordar una multiplicidad de problemáticas, y si dicha iniciativa integra las metas e indicadores de la Agenda 2030 desde su diseño inicial, es probable que influya en su proceso de evaluación al establecer una interconexión entre los esfuerzos de las instituciones gubernamentales, el gobierno y otras organizaciones con los objetivos globales de desarrollo.

## II. Revisión de la literatura

### 2.1 Antecedentes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

A partir del esfuerzo inicial de la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945 como parte de los compromisos internacionales por los Estados con el mundo entero y su población, se comienza a analizar los esfuerzos mundiales para combatir las fuerzas de destrucción masiva y conflictos entre países, y enfocarse en lo que son estrategias que llevarían a la paz y seguridad social, tanto en el contexto actual de su creación como en los años venideros.

Entre estos esfuerzos se reúnen distintos convenios y cumbres que tienen como razón de ser, objetivos claros y concretos. Sin embargo, se destaca dentro de este artículo lo que sería uno de los hitos que reflejan el compromiso global con la sociedad en el año de los 2000's en plena transición y comienzo del nuevo milenio, el cual fue la Cumbre del Milenio celebrada entre los días 6 y 8 de septiembre del año 2000. La misma trajo consigo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), reflejando la intención de 189 Estados en contraer

---

6 Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de Desarrollo* (Estados Unidos: PM4NGOs, 2019), 12. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

ocho importantes objetivos relacionados con el bienestar de la población y el avance de las naciones.

Los ODM en particular son un punto de inflexión dentro de las dinámicas de la sociedad, ya que se marca con ellos el principio de la estructuración de iniciativas sólidas y organizadas sobre esfuerzos divididos y segmentados por áreas específicas, siendo no un simple trabajo de un solo objetivo sino que el conjunto de muchos objetivos hacia una meta en común.<sup>7</sup> Cabe destacar que, si bien estos objetivos tenían la finalidad de que fuese un compromiso directamente de los Estados por los siguientes quince años, la realidad es que llevó de la mano fortalecer el trabajo de la ONU en los distintos órganos en los que se divide:

*“Para fortalecer a las Naciones Unidas, los líderes de la Cumbre acordaron reafirmar la posición central de la Asamblea General; intensificar los esfuerzos para una reforma integral del Consejo de Seguridad en todos sus aspectos; fortalecer aún más el Consejo Económico y Social y la Corte Internacional de Justicia; fomentar consultas periódicas y la coordinación entre los órganos principales de la Organización; garantizar una mayor coherencia de las políticas e instar a la Secretaría a hacer el mejor uso de los recursos, que deben ser aportados de forma oportuna y previsible”.*<sup>8</sup>

Así pues bien, después de que el primer esfuerzo común a nivel global llegara a su año meta de finalización, la retrospectiva del mismo llevó a un análisis en la comparativa de la respuesta del trabajo ejecutado hasta el 2015 en las diferentes regiones, llegando a la conclusión de que, si bien los ODM fueron cruciales y marcaron un antes y después en la dinámica mundial, la realidad es que lo que se obtuvo como resultados varió dependiendo de las áreas en las que se aplicó, ya que al ser objetivos estandarizados que no responden asertivamente

---

7 Luis Marino Perea Hinestroz, “Los objetivos de desarrollo sostenible y su inclusión en Colombia”, *Revista Producción + Limpia*, vol. 14 n. 1 (2019): 122-127. <http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/pl/article/view/2081>

8 “Cumbre del Milenio, 6 a 8 de septiembre de 2000, Nueva York”, Naciones Unidas, acceso el 15 de octubre de 2023, <https://www.un.org/es/conferences/environment/newyork2000>

a la diferencia de necesidades que se tiene en regiones con más recursos y herramientas que otras, la efectividad de estos objetivos no fue completamente positiva. No obstante, no se puede afirmar que fue un esfuerzo fallido, ya que se tuvo en cuenta que el camino del sistema internacional estaba abierto a seguir avanzando, haciendo un segundo intento: los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vienen a suplementar la urgencia de corrección de su antecesor y resolver los problemas económicos, sociales y medioambientales por los que atravesaba el mundo durante los años continuos al 2010, los cuales se contemplaron como una necesidad global que se compone de un esfuerzo en conjunto entre los Estados y no como una realidad de imposición de organización estatal de realidades ajenas a cada país, ya que la principal meta de esta iniciativa es que, en la práctica, los Estados pudiesen cumplir con este esfuerzo, tomando a la Agenda 2030 como una guía o herramienta auxiliar que vela por cubrir las necesidades sociales dentro de la población, que fuese adaptable en su divulgación, apropiación y priorización.<sup>9</sup>

## 2.2 Materialización de los ODS

Existen diversas maneras de las cuales los ODS pueden materializarse en acciones meramente gubernamentales o institucionalizadas, así como también ponerse en práctica dentro de distintas áreas, tanto a nivel local como a nivel nacional e internacional, en donde cada puesta en práctica varía según la manera y las circunstancias en las que se construyen esfuerzos valiosos que aporten a estos objetivos, destacando para efectos de esta investigación los proyectos de desarrollo.

---

9 Diego Chavarro et al., *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación* (Bogotá: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2017). [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ctei\\_y\\_ods\\_-\\_documento\\_de\\_trabajo.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ctei_y_ods_-_documento_de_trabajo.pdf)

## 2.3 ¿Cómo entrelazar un proyecto para el cumplimiento de los ODS?

Cabe destacar que, sin importar el esfuerzo que sea, toda acción que busque cumplir con alguno de los diecisiete objetivos debe tener en cuenta alguno de los elementos más importantes, los cuales son la sostenibilidad y la interconectividad, y es que un aspecto interesante que viene desde el planteamiento que rescatan los autores argentinos P. Durand y J. Frateschi, en donde claramente expresan que *“los ODS no son independientes entre sí. Por esta razón, es necesaria una visión holística de las problemáticas a tratar. Una política y/o proyecto que lleva adelante acciones para promover algún ODS va a tener efectos directos e indirectos sobre otros ODS”*.<sup>10</sup> Esto lleva a reflexionar que las acciones que se vean comprometidas con la realización de la Agenda 2030 deben ser cautelosamente revisadas y por ende, llevar un proceso de evaluación que responda a las exigencias de esta, ya sea que este provenga de un programa, política pública, o en su efecto, de un proyecto de desarrollo.

*“La evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Por el contrario, ella forma parte del proceso de planificación de la política pública en el área social, donde juega un rol fundamental para producir un adecuado sistema de retroalimentación, que permita elegir entre diversos proyectos, de acuerdo a su potencial eficacia y, asimismo, facilita el posterior análisis de los logros que se obtengan con las acciones previstas por los mismos, creando la posibilidad de rectificar y reorientar las acciones para poder alcanzar el fin postulado”*.<sup>11</sup>

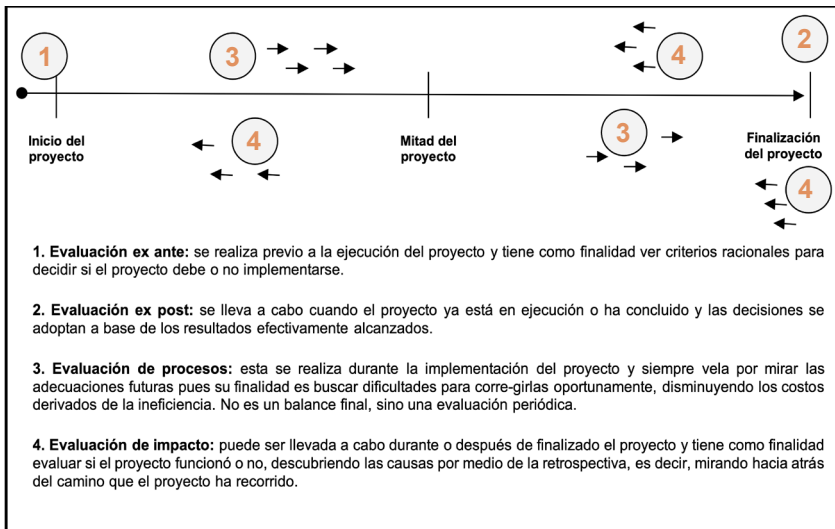
---

10 Patricia Durand y Julio Frateschi, “La evaluación de las acciones destinadas a promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, en *Aportes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para una agricultura sustentable en la Argentina: una mirada social desde la universidad*, ed. por Patricia Durand y Cecilia Gelabert (Buenos Aires: Editorial Facultad de Agronomía, 2020), 41. <https://efa.agro.uba.ar/producto/aportes-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-para-una-agricultura-sustentable-en-la-argentina-una-mirada-social-desde-la-universidad-2/>

11 Editores, 1992), 73. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c429bf-0767-4629-bd26-23385f9750d1/content>

Según E. Cohen, la evaluación de proyectos tiene diferentes tipos respecto a varios criterios a alcanzar los cuales son los siguientes:<sup>12</sup>

**Figura 1. Tipologías de evaluación de proyectos**



Fuente: elaboración propia, con base en Ernesto Cohen y Rolando Franco, *Evaluación de Proyectos Sociales*, 4ta Ed. (Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, 1992). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c429fbf-0767-4629-bd26-23385f9750d1/content>

Así como se observa, la lógica de la evaluación de un proyecto no es precisamente generalizada, al contrario, existen criterios que indican la evaluación que se desea hacer según las necesidades y los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Tal es que, cuando se habla de la evaluación de un proyecto en base a su contribución a los ODS, se tiene que contemplar la idea de qué tipo de evaluación se implementará dentro del proyecto previsto, así como también estar conscientes de los objetivos que se quieren alcanzar y desde qué momento se ha proyectado dentro del ciclo de vida del proyecto.

<sup>12</sup> Ibid.

### III. Metodología

#### 3.1 Diseño de investigación

La metodología empleada en esta investigación cualitativa y en la redacción del artículo actual consistió en recopilar información de fuentes primarias y secundarias. Se consultaron documentos digitales, incluidas investigaciones previas y artículos académicos sobre la evaluación de proyectos. Además, se realizaron recolecciones de datos cualitativos mediante organismos como las Naciones Unidas en El Salvador y la organización no gubernamental “Viva Juntos por la Niñez”.

La investigación aborda como parte del enunciado del problema, el análisis principal de cómo evaluar proyectos de desarrollo en función a la contribución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, enfocándose en eficiencia y practicidad de los modelos alternativos y los modelos propios frente a procesos estandarizados de la evaluación. En consecuencia, se ha utilizado la técnica de investigación que comprende revisión documental y la entrevista, y a partir de la matriz metodológica de la investigación (Figura 2), se han formulado preguntas claves tanto para la entrevista como para la fuente de recolección de datos, además de la guía para la investigación documental.

**Figura 2. Matriz metodológica de la investigación**

Matriz metodológica de la investigación	
Variables	Categoría
1. Proceso de evaluación	1.1. Frecuencia
	1.2. Tipo
2. Métodos de aprendizaje organizacional	2.1. Proceso
	2.3. Plazo
3. Herramientas de evaluación	3.1. Tipos
	3.2. Construcción
	3.3. Criterios
4. Disponibilidad de recursos	4.1. Financiamiento
	4.2. Desafíos
5. Metas e indicadores de los ODS	5.1. Impacto
	5.2. Desafíos de integración
6. Impacto social	6.1. Sostenibilidad
7. Delimitación temporal	7.1. Zona geográfica

Fuente: elaboración propia.

## 3.2 Muestra

Este análisis se lleva a cabo dentro de la realidad de El Salvador y sobre una delimitación temporal correspondiente desde el año 2020 hasta el 2023. Se presentan sus resultados bajo el análisis de las perspectivas planteadas en las aportaciones de delegados de la Organización de las Naciones Unidas en El Salvador así como también de una experta en monitoreo y recolectora de datos de la fundación “Viva Juntos por la Niñez”, ya que, al ser una investigación que busca como objetivo principal analizar cómo la evaluación de proyectos de desarrollo es valorada en función a su contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es de suma importancia tomar en cuenta los puntos de vista del organismo rector de los mismos, ya que estos nos permite tener una visión más amplia sobre cómo se pueden adaptar estos objetivos a la realidad de El Salvador y las necesidades de cada sector de la población.



De igual manera, se toma como referente a la experta en monitoreo y recolección de datos de una organización que ha pasado por distintas situaciones en las cuales se han visto orillados a utilizar alternativas para solventar desafíos que el proceso de diseño y ejecución de una evaluación de proyecto pueda atravesar, por lo que sus aportes son de valiosa utilidad para mostrar las perspectivas de la recolección de datos, tanto a larga como a corta escala.

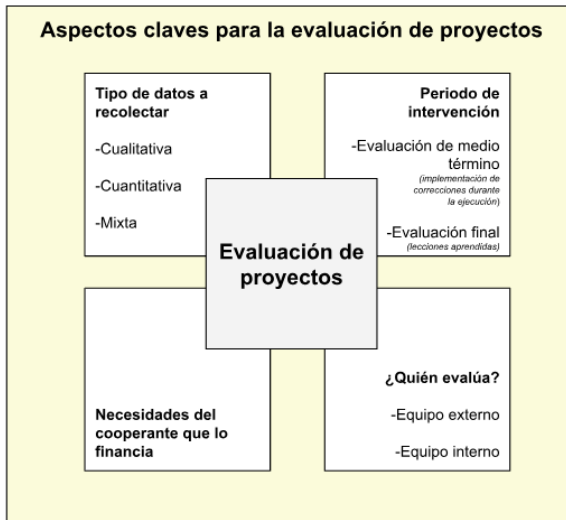
## IV. Resultados y discusión

Como parte del enfoque metodológico de la investigación, se resaltan aspectos importantes a tomar en consideración al momento de plantear la evaluación de un proyecto. Dentro de los resultados obtenidos en las diferentes entrevistas realizadas, se puede destacar que los métodos de recolección de datos, la periodicidad, la financiación, la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad de los resultados, son aspectos que deben plantearse desde un inicio, por lo que ejecutar la evaluación debe considerar lo siguiente.

### 4.1 Estrategias y diseño de evaluación para proyectos de desarrollo que contribuyan a los ODS

Los tipos de evaluaciones que se pueden contemplar según la naturaleza del proyecto son extensos, sin embargo, se debe tener presente qué tipo de información se recaba en el proyecto y en qué momento se prevé ejecutar. Para ello, se debe tener claro si la evaluación del proyecto corresponde a un tipo cualitativo, cuantitativo o mixto, según las exigencias del cooperante y los intereses de la organización que lo pone en marcha.

**Figura 3. Aspectos claves para la evaluación del proyecto**



Fuente: elaboración propia.

Para evaluar un proyecto en base a su contribución a los ODS, es esencial que cada paso y criterio propuesto siga fielmente los principios y fundamentos establecidos en la Agenda 2030. Esto implica tomar como punto de referencia los resultados buscados y alineados a nivel nacional, ya que resulta imposible evaluar la contribución hacia los ODS si no se ha concebido una intervención directa desde la fase inicial de planificación del proyecto.

Es importante resaltar que la evaluación debe ser diseñada de manera que sea aplicable a la realidad específica en la que se llevará a cabo, teniendo en consideración la población beneficiaria, sus características, herramientas disponibles y los recursos disponibles por parte de la organización o institución.

Para alinearse efectivamente con los ODS y lograr un impacto positivo en la intervención, el proyecto o programa debe integrar su estrategia de manera coherente con las acciones y políticas nacionales del Estado en el que pone en marcha, según el alcance poblacional específico, reconociendo que un proyecto puede contribuir a cambiar la realidad de un sector, aunque no transforme la realidad nacional en su totalidad.

## 4.2 La importancia del financiamiento y el manejo de los recursos

El recurso financiero es de suma importancia para contemplar una evaluación dentro de un proyecto puesto que este representa un gasto para proyectos y programas. A niveles macroeconómicos, se debe de contemplar una maximización de los recursos en consulta al gasto público, dando a resaltar que la eficiencia de este debe tener un enfoque basado en resultados.

Ahora bien, si esto se reduce a expresiones micro, en donde ya se ve reflejado la optimización de recursos desde el punto de vista de las organizaciones o recursos que provengan directamente de la cooperación internacional tengan un potencial catalizador, es decir, que cuente con acciones que puedan replicarse y producir efectos en proyectos futuros; se pueden enlistar tres tipos de situaciones recurrentes que desafían el proceso de evaluación de un proyecto, y, en base a los resultados de la recopilación de información obtenida, se proponen alternativas de buenas prácticas para contrarrestar estas problemáticas.

**Figura 4. Retos y soluciones de la ejecución de la evaluación**

Retos y soluciones en la ejecución de la evaluación	
Desafíos	Alternativa
No poder asignar un presupuesto para evaluación durante el proceso de diseño del proyecto por falta de una cobertura financiera para este proceso	Proponer, en colaboración con el cooperante, una alternativa que permita negociar una asignación adicional de recursos financieros que pueda ser integrada en el curso de la ejecución del proyecto, siempre y cuando se especifiquen los plazos para la intervención de la evaluación.
Acceso a la evaluación externa	Explorar diversas propuestas presupuestarias provenientes de evaluadores externos y elaborar términos de referencia sólidos que puedan ser ajustados a las condiciones tanto aceptables para el evaluador externo como adecuados para los requisitos y necesidades de la organización y el cooperante.

Retos y soluciones en la ejecución de la evaluación	
Desafíos	Alternativa
Evaluación interna fidedigna	Con frecuencia, las organizaciones pequeñas se encuentran en la posición de llevar a cabo evaluaciones internas de sus proyectos, lo que podría dar lugar a la introducción de sesgos en los resultados. Por consiguiente, se sugiere que se presente una compilación exhaustiva y rigurosa de todos los medios de verificación a disposición.

Fuente: elaboración propia.

Como se explica, el proceso de evaluación, caracterizado por su rigurosidad y flexibilidad, resalta la relevancia de aspectos como la negociación y la adaptación de herramientas en el diseño de evaluaciones para lograr una gestión efectiva en proyectos de desarrollo, enfocándose en las particularidades y diversidad de las realidades organizacionales para evitar descartar la evaluación como parte integral del proceso de ejecución y promover alternativas para desenvolverse eficazmente dentro de los recursos disponibles de cada entidad encargada de la evaluación.

### 4.3 Recomendaciones para evaluar un proyecto de desarrollo que ha incorporado las metas de los ODS como criterios de evaluación

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de un proyecto debe considerarse desde el principio. Por lo tanto, si el objetivo del proyecto es contribuir a los esfuerzos globales, esta perspectiva debe ser integrada en el diseño mismo de la evaluación, independientemente del enfoque que se desee adoptar en el proceso.

La primera recomendación es llevar a cabo evaluaciones mixtas que consideren a todos los actores involucrados, como cooperantes, los ejecutores del proyecto, la población beneficiada, entre otros, para fomentar un sentido de pertenencia sobre los resultados del proyecto y permitir generar acciones que contribuyan a estos resultados, incluso después de que el equipo del proyecto

concluya y de por terminada la intervención, asegurando la sostenibilidad de los resultados e impactos tangibles.

Asimismo, se resalta que la sostenibilidad y el sentido de pertenencia sobre los resultados del proyecto es de suma importancia, ya que constituye el centro de los objetivos y mantiene la alineación de los esfuerzos globales existentes con diferentes esfuerzos que no precisan exclusivamente a una cuestión gubernamental, sino que conciernen a todos los esfuerzos de la población mundial, ya que no solo se busca una implementación de los objetivos sino que representan cambios reales en las realidades de las comunidades.

Como segunda recomendación, es importante para las organizaciones no solo considerar los intereses de la población, sino que también identificar de manera precisa al cooperante al que se presenta el proyecto, por lo que implica alinear los objetivos del proyecto con los intereses y prioridades del cooperante, permitiéndose diseñar contribuciones más significativas que aumenten las posibilidades de éxito del proyecto.

Para lograr esto, se debe de proceder desde el diagnóstico de la realidad en la que se proyecta trabajar, conocer el objetivo (o los objetivos) de desarrollo con el que desea la organización intervenir, así como también conocer a sus posibles benefactores y sus líneas de acción, para así diseñar un proyecto sólido que responda a las exigencias del escenario en que se está trabajando y todos sus elementos en conjunto.

Otros puntos importantes que resaltar son las medidas puntuales sobre la adaptación:

1. Sectorizar los objetivos y precisar las acciones enfocadas, es decir, seleccionar y adaptar selectivamente los objetivos dentro de los cuales se plantea actuar de manera directa, puesto que abarcar los diecisiete objetivos no es para nada recomendable.
2. Institucionalizar las acciones y buscar involucrar a la comunidad desde el inicio del proyecto, que este acompañe su proceso para que de esta forma aprecien los resultados y este perdure en el tiempo.

3. Propiciar intervenciones de capacidades instaladas según las metas que busque el proyecto y las necesidades a largo plazo.

## V. Conclusiones

En esta investigación, se examinó el rol crucial de la evaluación en el ciclo de vida de un proyecto, destacando la importancia de una lógica secuencial en la que cada acción se ajusta consecuentemente al desarrollo del proyecto a lo largo de su ejecución y finalización. Se reconoce además el valor sustancial de un enfoque basado en los objetivos de desarrollo como guía influyente para contribuir de manera significativa a un esfuerzo global.

El análisis se percibe como un enfoque que brinda una perspectiva más amplia sobre la contribución, adaptabilidad, y materialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La exploración de las perspectivas de la ONU en El Salvador y las aportaciones de expertos en la implementación de proyectos de desarrollo amplía las consideraciones a tomar en cuenta, reconociendo que contribuir a los objetivos de desarrollo implica la participación de toda la población y el manejo de las realidades en las que se implementa.

Si bien los procesos estandarizados de evaluación de los ODS han demostrado su utilidad, se destaca que los modelos de evaluación alternativos o adaptados ofrecen flexibilidad y respuestas más significativas en los resultados de un proyecto. Además, se concluye que la evaluación no solo es crucial para determinar la contribución de un proyecto a los ODS, sino que también mejora la eficacia al permitir la adaptabilidad y reconocer que pequeños esfuerzos bien abordados pueden marcar grandes diferencias, ya que el objetivo principal es que un proyecto de desarrollo que contribuya a los ODS no sólo se adapte a los objetivos, sino que los reconstruya para lograr resultados sostenibles y duraderos en la transformación de realidades.

## Bibliografía

- » “Cumbre del Milenio, 6 a 8 de septiembre de 2000, Nueva York”, Naciones Unidas, acceso el 15 de octubre de 2023, <https://www.un.org/es/conferences/environment/newyork2000>
- » “Implementación de Río+20”. CEPAL, acceso el 23 de octubre de 2023. <https://www.cepal.org/rio20/es/index>
- » “Objetivos del Desarrollo del Milenio”. Sustainable Development Goals Fund, acceso el 4 de octubre de 2023. <https://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>
- » Álvarez Orellana, Scarlett Marina. “Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo”. *Revista Electrónica del Departamento de Derecho de la Universidad de La Rioja*, n. 10 (2012): 285-309. <https://doi.org/10.18172/redur.4115>
- » Boni Aristizábal, Alejandra, Carola Calabuig Tormo, Iván Cuesta Fernández, María de los Llanos Gómez-Torres, José Félix Lozano Aguilar, José María Monzó Balbuena y Antonio José Torres Martínez. *La cooperación internacional para el desarrollo*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València, 2010. <https://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>
- » Chavarro, Diego, María Isabel Vélez, Galo Tovar, Iván Montenegro, Aleidys Hernández y Alejandro Olaya. *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Bogotá: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2017. [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/cte\\_i\\_y\\_ods\\_-\\_documento\\_de\\_trabajo.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/cte_i_y_ods_-_documento_de_trabajo.pdf)
- » Cohen, Ernesto y Rolando Franco. *Evaluación de Proyectos Sociales*, 4ta Ed. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, 1992. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c429fbf-0767-4629-bd26-23385f9750d1/content>
- » Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de Desarrollo*. Estados Unidos: PM4NGOs, 2019. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- » Durand, Patricia y Julio Frateschi. “La evaluación de las acciones destinadas a promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. En *Aportes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para una agricultura sustentable en la Argentina: una mirada social desde la universidad*, editado por Patricia Durand y Cecilia Gelabert. Buenos Aires: Editorial Facultad de Agronomía, 2020. <https://efa.agro.uba.ar/producto/aportes-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-para-una-agricultura-sustentable-en-la-argentina-una-mirada-social-desde-la-universidad-2/>
- » Hollmann, María Ayelén. “Construcción Histórica del actual concepto de desarrollo sostenible. Antecedentes de problemáticas socioeconómicas y ambientales”. *Ciencias Administrativas*, n. 10 (2017): 15-27. <https://doi.org/10.24215/23143738e008>
- » Moreno Plata, Miguel. “Una lectura prospectiva de la Agenda Río+20: La emergencia de la gobernanza para el desarrollo sostenible”. *Revista Xihmai*, vol. 8 n. 15 (2013): 57-74. <https://doi.org/10.37646/xihmai.v8i15.218>
- » Murga-Menoyo, M.ª Ángeles. “El camino hacia los ODS: Conformar una ciudad planetaria mediante la educación”. *Comillas Journal of International Relations*, n. 19 (2020): 1-11 <https://doi.org/10.14422/cir.i19.y2020.001>
- » Organización de las Naciones Unidas. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. New York: Naciones Unidas, 1987. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- » Perea Hinestroz, Luis Marino. “Los objetivos de desarrollo sostenible y su inclusión en Colombia”. *Revista Producción + Limpia*, vol. 14 n. 1 (2019): 122-127. <http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/pl/article/view/2081>
- » Rocancio Flórez, Mirian Patricia y Sandra Liliana Salazar Peña. *Formulación y evaluación de proyectos de desarrollo: un arma contra la desigualdad social*. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano, 2020. [https://ebooks.poligran.edu.co/2019\\_e02\\_Formulacion\\_y\\_evaluacion\\_de\\_proyectos-1.xhtml](https://ebooks.poligran.edu.co/2019_e02_Formulacion_y_evaluacion_de_proyectos-1.xhtml)
- » Vargas Bedoya, Ange. “Ruta metodológica del sistema de seguimiento y evaluación: antivirus para la deserción”. Tesis de pregrado, Universidad de Antioquía, 2023. <https://hdl.handle.net/10495/34339>







**Visita nuestra Página Web:**

<http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv>

## Encuétranos en:



Sherpa Romeo

Google Académico



Portal de Revistas del CSUCA

**MIAR**  
Matriz de Información para el  
Análisis de Revistas

 **LatinREV**  
Red Latinoamericana de Revistas en Ciencias Sociales

 **AU  
RA**



# REVISTA RELACIONES INTERNACIONALES

## REQUISITOS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

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. Se aceptan artículos académicos, investigaciones y ponencias, escritos en idioma **español o inglés**.

Para realizar una publicación en la Revista, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) El texto del artículo debe ser original e inédito.
- b) El archivo debe presentarse en formato Word (.docx), escrito en letra Arial tamaño 11, tamaño carta, márgenes de 2.5 cm, interlineado 1.5 y una extensión de 15 a 20 páginas.
- c) El artículo debe contener un título ilustrativo y conciso, escrito en idioma español y después en inglés, compuesto de entre 8 o 9 palabras claves significativas.
- d) El escrito incluye un resumen de entre 200 y 250 palabras en idioma español y su respectiva traducción al idioma inglés (abstract).
- e) Palabras claves: se incluye entre 5 a 10 palabras descriptoras, expresadas en español y en inglés (keywords).
- f) Datos de los autores: título académico, afiliación institucional, cargo, grupo o líneas de investigación (si aplica) y correo electrónico.
- g) Todos los autores deberán poseer un identificador único y persistente de investigador (ORCID, ScopusID, ResearcherID, entre otros.)
- h) Todas las citas y referencias están bajo el Manual de Citación Chicago 16ª Edición (Nota Completa), se ubican al pie de página y están en Arial 9 e interlineado sencillo (1.0).
- i) En caso de que se utilicen imágenes en el artículo, estas deberán contar con las licencias de uso correspondientes (Creative Commons o de dominio público) y deberán ser remitidas en una carpeta separada en el momento de la diagramación.
- j) En caso de colocar tablas, estas deben de contener incluir sus elementos básicos, en el orden siguiente: número de la tabla, título, cuerpo y nota al pie (elaboración propia o con base en otra fuente).
- k) Consulta las directrices para autores en: <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/about/submissions>

Los autores que estén interesados en publicar en la Revista Relaciones Internacionales, deberán enviar el artículo al correo electrónico: [aequus.editorial@ues.edu.sv](mailto:aequus.editorial@ues.edu.sv)

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
AEQUUS EDITORIAL

Teléfonos: 2511-2000 Ext. 6526  
Ciudad Universitaria



Aequus Editorial



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

*Universidad de El Salvador*  
*ISNI: 0000 0001 2107 1797*

*ISSN: 2464-2611*  
*e-ISSN: 2709-4936*



9 772464 261006



9 772709 493001