

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y
PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN EN EL SALVADOR: UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA DESDE LA MIRADA DE LA POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA, PERIODO 2022 A MAYO DE 2025.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO.

PRESENTADO POR:

ROXANA ABIGAIL ANDINO AVALOS AA12058

DOCENTE ASESOR:

ABNER ESTRADA MENDOZA

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, OCTUBRE 2025

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelin Farfán Mata

VICERRECTOR ACADEMICO

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Pineda

DECANA

MSc. Oscar Duarte

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

El sueño de continuar aprendiendo sobre la cooperación y gestión de intervenciones de desarrollo, inicio en 2023, al tener nuevamente el honor de continuar estudiando en la Universidad de El Salvador, pero esta vez cursando la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo. A punto de culminar este camino lleno de muchos aprendizajes, he orientado mi proyecto de investigación a una de las grandes áreas formativas de la Maestría, como lo es, la Rendición de Cuentas y Aprendizaje.

Deseo expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por sostenerme, concederme fortaleza y salud, por ser siempre el pilar en mi vida, que me ha permitido cumplir cada una de mis metas profesionales.

Gracias a mi familia, mi mamá Roxana, abuela Concepción, mis hermanas Amalia y Sofía, mi pareja sentimental Ernesto, les agradezco por su comprensión, paciencia e impulsarme a creer en mis capacidades para cumplir mis sueños. A mis amigas, Mariana, Yolanda, Sofía, Inés y Milena por su constante apoyo y ánimos en momentos de dificultad.

También, expresar mi agradecimiento a mi asesor de tesis, MSc. Abner Estrada Mendoza, por sus orientaciones, observaciones y recomendaciones, por su excelente desempeño y compromiso para acompañar este proceso de investigación.

A mis colegas de trabajo, Juan Manuel, Javier y Esaú, por sus valiosos aportes desde su experiencia profesional para fortalecer mi investigación.

Agradezco al personal de ALSARE y CIMITRA, en especial a las Licda. Maribel y Wendy, que me permitieron conocer sus áreas de trabajo hacia la población migrante retornada, por su apertura y tiempo al compartirme información y sostener entrevistas.

Mi profundo agradecimiento y admiración hacia las personas migrantes retornadas entrevistadas, gracias por compartir su experiencia y recomendaciones para fortalecer los mecanismos de retroalimentación y respuesta de las organizaciones ALSARE y CIMITRA. Los resultados obtenidos incorporan su opinión y, ha sido muy gratificante aportar desde su voz.

A cada uno, gracias por contribuir a mi crecimiento profesional.

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	xi
RESUMEN.....	xviii
CAPÍTULO 1.....	21
MARCO TEÓRICO REFERENTE AL ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN PARA POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA EN EL SALVADOR.....	21
1.1 La cooperación y gestión de los proyectos desde un enfoque constructivista.....	22
1.1.1 Estructuras sociales y normas.....	22
1.1.2 Identidad e intereses.....	23
1.1.3 El aprendizaje desde el constructivismo social.....	26
1.2 Conceptualización de los proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas.....	28
1.3 La rendición de cuentas.....	31
1.3.1 Perspectiva histórica de la rendición de cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).....	31
1.3.2 La rendición de cuentas desde un criterio más profundo y dinámico.....	35
1.3.3 Mecanismo de retroalimentación y respuesta.....	39
1.4 El aprendizaje.....	41
1.4.1 El aprendizaje a nivel organizacional y en los proyectos.....	41
1.5 La rendición de cuentas y aprendizaje presentes en la gestión del ciclo de proyectos.....	45
1.5.1 Ciclo de vida del proyecto.....	45
1.5.2 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de identificación y definición.....	47
1.5.3 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de puesta en marcha.....	48
1.5.4 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de planificación.....	48
1.5.5 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de implementación.....	49
1.5.6 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de cierre.....	50
1.6 Contexto actual y evolución del retorno en El Salvador.....	51
1.6.1 Caracterización demográfica: Personas retornadas por departamentos.....	55
1.6.2 Impactos diferenciados en grupos poblacionales.....	56

1.6.3	Política exterior migratoria de Estados Unidos, desde la actual administración de Donald Trump	57
1.6.4	Respuesta gubernamental para la atención a población migrante retornada	59
1.7	Marco normativo para la atención de personas migrantes, retornadas y sus familias	63
1.7.1	Legislación vigente	63
1.7.2	Políticas públicas y planes nacionales	65
CONCLUSIONES CAPITULARES		66
CAPÍTULO 2		69
RESULTADOS SOBRE LA APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN QUE EJECUTAN DOS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR		69
2.1	Descripción general de Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA)	70
2.1.1	Antecedentes	70
2.1.2	Principios filosóficos institucionales	71
2.1.3	Objetivos y ejes estratégicos	75
2.1.4	Descripción de proyectos de reintegración de 2022 a 2025	77
2.2	Interpretación de los resultados sobre la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración que ejecutan dos Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador	81
2.2.1	Interpretación de la categoría de estudio: Comprensión sobre el ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje	81
2.2.2	Interpretación de la categoría de estudio: Estrategias, herramientas y mecanismos para implementar la rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida de proyectos de reintegración	87
2.2.3	Interpretación de la categoría de estudio: Desafíos internos y externos percibidos para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos de reintegración	101
CONCLUSIONES CAPITULARES		105
CAPÍTULO 3		107
PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA DESDE LA MIRADA DE LA POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA		107
3.1	Funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta	108
3.1.1	Mecanismo de retroalimentación y respuesta de la Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE)	108
3.1.2	Mecanismo de retroalimentación y respuesta de la Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA)	110

3.2	Mecanismos de retroalimentación y respuesta desde la mirada de la población migrante retornada	114
3.2.1	Experiencia de la población migrante retornada en el uso de mecanismos de retroalimentación y respuesta	114
3.2.2	Mensajes claves	116
3.2.3	Canales de comunicación.....	117
3.3	Propuesta de fortalecimiento de mecanismo de retroalimentación y respuesta.....	119
3.3.1	Introducción	119
3.3.2	Alcance y objetivos del mecanismo de retroalimentación y respuesta.....	120
3.3.3	Roles y responsabilidades	121
3.3.4	Socialización del mecanismo de retroalimentación y respuesta	123
3.3.5	Canales de retroalimentación y su categorización según niveles de sensibilidad	126
3.3.6	Responder a la retroalimentación.....	129
3.3.7	Documentar y gestionar los datos	132
3.3.8	Utilidad de la retroalimentación.....	133
3.3.9	Costo financiero para la implementación de la propuesta del mecanismo	134
	CONCLUSIONES CAPITULARES.....	135
	CONCLUSIONES.....	137
	RECOMENDACIONES	139
	ANEXO 1: PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN DE ALSARE (2022 A 2025).....	142
	ANEXO 2: PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN DE CIMITRA (2022 A 2025)	146
	ANEXO 3: MONITOREO POSTERIOR A LA DISTRIBUCIÓN: PROPUESTA DE PREGUNTAS	148
	ANEXO 4: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	149
	ANEXO 5: CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.....	150
	ANEXO 6: PERSONAL ENTREVISTADO DE ALSARE Y CIMITRA	150
	ANEXO 7: PERSONAS MIGRANTES RETORNADAS ENTREVISTADAS.....	151
	ANEXO 8: MATRIZ RESUMEN DE VACIADO DE INFORMACIÓN.....	151
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Compromisos de la rendición de cuentas dinámica	34
Tabla 2: Gestión adaptativa versus Gestión tradicional	43
Tabla 3: Aprendizaje a nivel de proyectos y organizacional	44
Tabla 4: Número de personas retornadas según sexo, enero a mayo 2025	53
Tabla 5: Motivos reportados para migrar, año 2024	53
Tabla 6: Medidas para frenar la inmigración hacia Estados Unidos, enero a junio 2025	57
Tabla 7: Proyectos ejecutados en los años 2024 y 2025.....	61
Tabla 8: Principios filosóficos institucionales de ALSARE y CIMITRA.....	71
Tabla 9: Proyectos de reintegración de ALSARE, 2022 a 2025	77
Tabla 10: Proyectos de reintegración de CIMITRA, 2022 a 2025	79
Tabla 11: Programas de ALSARE y CIMITRA.....	82
Tabla 12: Fases de atención en proyectos de reintegración.....	83
Tabla 13: Manuales, sistematizaciones y mapeos institucionales de ALSARE	94
Tabla 14: Flujo del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ALSARE y CIMITRA.....	113
Tabla 15: Fortalezas y oportunidades de mejora del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ALSARE y CIMITRA	118
Tabla 16: Costo financiero para la implementación de la propuesta del mecanismo.....	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de personas retornadas en El Salvador (2020-2025).....	52
Gráfico 2: Número de personas retornadas según sexo y grupo de edad, año 2024	53
Gráfico 3: Último grado reportado por la niñez y adolescencia migrante, año 2024	54
Gráfico 4: Oficio reportado por la población adulta, año 2024.....	55
Gráfico 5: Número de personas retornadas, desagregado por departamento, año 2024.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comprensión sobre el ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje	81
Figura 2: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de identificación	88
Figura 3: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de formulación.....	91
Figura 4: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de planificación	96
Figura 5: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de implementación y cierre	97

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1: ONG y agencias especializadas de las Naciones Unidas dedicadas a la atención de la población migrante retornada en El Salvador.	xii
Esquema 2: Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas	38
Esquema 3: Preguntas para el diseño del sistema del mecanismo de retroalimentación y respuesta	40
Esquema 4: Etapas para la creación de sistemas de retroalimentación y respuesta	41

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Flujo de atención y respuesta.....	131
Diagrama 2: Procesamiento de la retroalimentación	133

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AAP: Accountability to Affected Populations

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal

ALSARE: Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados

ARG: Asociación de Retornados de Guatemala

ASI: Asociación Salvadoreña de Industriales

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CASM: Comisión de Acción Social Menonita

CIMITRA: Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras

CONMIGRANTES: Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia

DACA: Deferred Action for Childhood Arrivals

DGME: Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador

EML: Enfoque del Marco Lógico

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FOSOFAMILIA: Fondo Solidario para la Familia Microempresaria

GAMI: Gerencia de Atención al Migrante

GBR: Gestión Basada en Resultados

IASC: Inter-Agency Standing Committee

ICE: Immigration and Customs Enforcement

INSAMI: Instituto Salvadoreño del Migrante

LEIV: Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres

LGBTIQ+: Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transgénero, Intersexuales, Queer

MEAL: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning

NDLON: National Day Laborer Organizing Network

NRC: Norwegian Refugee Council

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

ONG: Organización No Gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OSC: Organización de la Sociedad Civil

PEI: Plan Estratégico Institucional

POA: Plan Operativo Anual

PROLAB: Protocolo para la Reintegración Laboral de Personas Retornadas

RROCM: Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones

SICA: Sistema de la Integración Centroamericana

SISCA: Secretaría de la Integración Social Centroamericana

SOP: Standard Operating Procedure

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

TPS: Temporary Protected Status

USAID: United States Agency for International Development

USCRI: United States Committee for Refugees and Immigrants

VBG: Violencia Basada en Género

INTRODUCCIÓN

La rendición de cuentas y aprendizaje se analizan desde el sistema MEAL (por sus siglas en inglés), el cual está compuesto por cuatro componentes, siendo: Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje. De acuerdo con Culligan y Sherriff¹ el monitoreo consiste en la recolección continua y sistemática de datos para proporcionar información sobre el avance del proyecto. La evaluación que también es sistemática se centra en el usuario, diseño, implementación y resultados de un proyecto que se encuentra en curso o que ya fue finalizado.

Por su parte, la rendición de cuentas es un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (tanto participantes, como donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto. De ahí que desde un nivel de rendición de cuentas dirigido a las comunidades o población beneficiaria son relevantes los mecanismos de retroalimentación y respuesta. Por lo cual, la organización no es únicamente responsable ante los socios de cooperación, sino también hacia la población de interés de sus proyectos. En relación con el aprendizaje, se refiere a tener una cultura y procesos establecidos que permitan la reflexión intencional, siendo su objetivo tomar decisiones más inteligentes.²

Entre sus ventajas se destaca que la rendición de cuentas contribuye al éxito de los proyectos, aumenta su credibilidad, confianza, se obtiene un mayor impacto de las intervenciones, ya que se mantiene un diálogo constante con todos los grupos de interés, en especial con la población beneficiaria y organizaciones socias. El aprendizaje favorece a la gestión adaptativa continua, a enfrentar cambios en el entorno de las organizaciones, mejorar su desempeño y calidad de sus intervenciones. Por lo cual, es importante la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de los proyectos, es decir, desde la etapa de identificación hasta el cierre de los mismos.

En la presente investigación se analiza la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada para asegurar la transparencia, participación, capacidad de respuesta y gestión adaptativa.

En El Salvador, diferentes Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales y agencias especializadas de las Naciones Unidas han desempeñado un papel fundamental para la atención de la población migrante retornada. Al ser un grupo poblacional que se enfrenta a diversos riesgos y vulneraciones, principalmente la estigmatización, acceso a derechos como el trabajo, salud sobre todo mental, porque muchas de las personas

¹ Mike Culligan y Leslie Sherriff, «GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo», enero de 2019, 11-13, <https://www.odaaid.org/wpcontent/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

² Ibid.

regresan con afectaciones psicológicas graves, educación y acceso a una vivienda digna.

Esquema 1: ONG y agencias especializadas de las Naciones Unidas dedicadas a la atención de la población migrante retornada en El Salvador.

ONG nacionales e internacionales

- 1) Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), 2) Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), 3) Consejo Noruego para Refugiados (NRC, por sus siglas en inglés), 4) Cruz Roja Salvadoreña, 5) Fe y Alegría, 6) Glasswing El Salvador, 7) Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI), 8) Médicos del Mundo, 9) Plan International El Salvador, 10) Save the Children El Salvador, 11) Swisscontact y, 12) Comité de los Estados Unidos para Refugiados e Inmigrantes (USCRI, por sus siglas en inglés).

Agencias especializadas de las Naciones Unidas

- 1) Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y, 2) Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

Fuente: Elaboración propia.

Del total de las organizaciones mencionadas, se establecieron criterios que permitieron seleccionar a la Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y la Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA) como las dos organizaciones sujetas de estudio. Los criterios de selección fueron los siguientes: 1) Organizaciones nacionales que implementan proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas, 2) Organizaciones que poseen una identidad cercana a la temática, por sus características de fundación liderada por personas migrantes retornadas o con el apoyo de organizaciones radicadas en Estados Unidos; 3) Organizaciones con presencia en diferentes zonas del país (occidental, central y oriental); y 4) Organizaciones con necesidad de fortalecer sus sistemas MEAL, específicamente en los componentes de rendición de cuentas y aprendizaje.

Posterior a los años más críticos de la crisis sanitaria por COVID- 19, de acuerdo con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) los flujos de personas retornadas a El Salvador aumentaron para el año 2022 (14, 437), cifra que continuaría en ascenso en los siguientes años como el 2024 (15,003).³ El 26 de enero de 2025, desde la administración del presidente Donald Trump se anunció la suspensión por 90 días de programas o subvenciones financiadas por la Agencia de los Estados Unidos para el

³ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Unidad de Información para los Países del Norte de Centroamérica*, 21 de junio de 2025, <https://infounitnca.iom.int/retornoselsalvador/>.

Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y el Departamento de Estado,⁴ decisión que implicaría más tarde el cierre de USAID. Se suman las diferentes medidas para frenar la inmigración hacia Estados Unidos y el incremento de deportaciones de personas migrantes.

Además, El Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos en un comunicado expresó preocupaciones por ONG que atienden a migrantes, de que los fondos del Gobierno estén siendo usados para actividades ilegales como promover o inducir la migración ilegal.⁵ Estos pronunciamientos y acciones han implicado sospechas de corrupción, cuestionamientos sobre la eficacia, eficiencia de los proyectos orientados a prevenir la migración irregular y atención al retorno.

Estos desafíos han significado una presión para que desde la gerencia social y la gestión de los proyectos robustezcan sus prácticas de rendición de cuentas, tener una gestión más transparente con enfoque participativo y, una cultura de aprendizaje continua con capacidad de adaptarse a los cambios, entre ellos, el incremento de población migrante retornada y la disminución de fondos de cooperación; cobra mayor importancia reflexionar y fortalecer los sistemas MEAL, particularmente en los dos últimos componentes.

Ante este planteamiento se proponen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se aplica la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada, a fin de asegurar la transparencia, participación, capacidad de respuesta y gestión adaptativa? Desde un abordaje teórico ¿Cuáles son los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como su relación con la gestión del ciclo de proyectos? ¿De qué manera se ha aplicado la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada en ALSARE y CIMITRA, y cuáles son los desafíos que se enfrentan? Considerando que los mecanismos de retroalimentación y respuesta contribuyen a la rendición de cuentas y aprendizaje ¿Cómo funcionan, su comprensión y uso que les da la población migrante retornada?

En cuanto a los alcances de la investigación, se busca conocer desde un acercamiento teórico los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como su relación con la gestión del ciclo de proyectos. Asimismo, comprender de qué manera ALSARE y CIMITRA han aplicado la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada, y los principales desafíos que enfrentan a nivel interno y externo. Esto incluye, explorar diferentes

⁴ Derecho y Negocios, «Suspensión de ayuda de EE. UU. a El Salvador durante 90 días.», *Derecho y Negocios*, 29 de enero de 2025, <https://derechoynegocios.net/suspension-de-ayuda-de-ee-uu-a-el-salvador-durante-90-dias/>.

⁵ SWI swissinfo.ch - Sociedad Suiza de Radio y Televisión, «EE.UU. congela la entrega de fondos federales para ONGs que atienden a migrantes», *SWI swissinfo.ch - Sociedad Suiza de Radio y Televisión*, 30 de enero de 2025, <https://www.swissinfo.ch/spa/ee.uu.-congela-la-entrega-de-fondos-federales-para-ongs-que-atienden-a-migrantes/88805600>.

estrategias, herramientas y mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje en cada una de las etapas de los proyectos de reintegración: Identificación, formulación, planificación, implementación y cierre. Desde la experiencia de la población migrante retornada se analiza el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ambas organizaciones, lo que permite elaborar una propuesta de fortalecimiento, siendo uno de los principales mecanismos que favorece los procesos de rendición de cuentas y aprendizaje.

No obstante, es importante identificar los límites establecidos en esta investigación. Se excluye el análisis detallado de la situación de las personas migrantes retornadas, únicamente se presenta una breve contextualización que retoma datos estadísticos y caracterización de esta población de interés, ya que la investigación se centra en la aplicación de la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión de proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas. Del mismo modo, se deja fuera el análisis profundo de la política exterior migratoria de Estados Unidos, desde la actual administración del presidente Donald Trump, retomando únicamente la mención de principales medidas para frenar la inmigración. De igual manera, se hace mención sin profundizar en la respuesta gubernamental y marco normativo para la atención a la población migrante retornada.

Respecto a las limitaciones de la investigación se encuentran la dificultad para acceder a datos de personas retornadas en 2025, los cuales fueron proporcionados por instituciones de gobierno, pero únicamente datos de enero a mayo de 2025. Otra limitación fue acceder a información secundaria considerada sensible para las organizaciones como informes de jornadas de rendición de cuentas, informes narrativos de proyectos y evaluaciones internas y externas. También, la limitante de tiempo para haber realizado un pilotaje de la propuesta del mecanismo de retroalimentación y respuesta.

El abordaje teórico desde el constructivismo en la teoría de las relaciones internacionales y del constructivismo de tendencia social aportan a la comprensión de la incorporación de la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión de los proyectos de las ONG. Haciendo uso de los postulados del constructivismo se analiza como a partir de la interacción social de actores como las ONG, van construyendo ideas socialmente compartidas, que representan un significado de normas, reglas, lenguajes e ideologías. Esos entendimientos intersubjetivos son los que definirán sus comportamientos, identidad e intereses. También, el constructivismo de tendencia social permite ahondar como las organizaciones aprenden, las técnicas y herramientas cognitivas participativas que impulsan con su población de interés. Por ello, es interesante generar el análisis con base a las siguientes premisas: El conocimiento es una construcción colectiva; una de las principales herramientas cognitivas es el lenguaje; las personas como agentes activos que construyen su conocimiento; el conocimiento se adquiere a través de la experiencia; el aprendizaje es una actividad social; impulsar un aprendizaje inclusivo y equitativo y; zona de desarrollo próximo.

Por lo que se refiere a la metodología, la investigación es por naturaleza o profundidad descriptiva y responde a una metodología de investigación de tipo cualitativa, siendo una de las funciones principales de la investigación descriptiva la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada. Su selección corresponde, porque el tema de estudio ha sido poco investigado a nivel nacional y, no se ha logrado identificar o describir la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en las ONG que prestan servicios hacia la población migrante retornada o implementan proyectos de reintegración.

Se optó por el método inductivo, ya que al seleccionar dos organizaciones (ALSARE y CIMITRA) se pudo obtener conclusiones generales sobre la aplicación de la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración, sus desafíos y funcionalidad de los mecanismos de retroalimentación y respuesta desde la mirada de la población migrante retornada. Al ser dos las organizaciones sujetas de estudio, también se considera el método comparativo que requiere de objetos (ya sea sujetos, instituciones, países o grupos); propiedades o atributos que clasifiquen o califiquen a esos objetos y la situación de esos objetos en esas propiedades (categorías) y también considera especialmente el contexto socio histórico (tiempo y espacio) en el marco del cual la información acerca de esos objetos adquirirá algún significado.⁶ Por lo cual, como parte de las etapas del proceso de investigación de análisis comparado, para responder a las preguntas de investigación fue necesario identificar y definir las categorías y sub categorías de estudio, ya que serían la base de la comparación.

Las categorías principales son A) Comprensión sobre el ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje, B) Estrategias, herramientas y mecanismos para implementar la rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida de proyectos de reintegración, C) Desafíos percibidos para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos, D) Funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta, E) Experiencia en el uso del mecanismo de retroalimentación y respuesta, F) Mensajes claves, y G) Canales de comunicación. Asimismo, se considera para el análisis, el mismo espacio (proyectos de reintegración ejecutados en El Salvador) y marco de tiempo (2022 a mayo de 2025).

Para la obtención de información, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal de ambas organizaciones y a personas migrantes retornadas, así como, la revisión y análisis de documentos relevantes. El levantamiento de entrevistas semiestructuradas permitió recopilar información sobre las experiencias, conocimientos, opiniones sobre el tema objeto de estudio. La elaboración del guion de entrevista semiestructurada se caracterizó por utilizar las categorías y subcategorías definidas para la comparación. Fue

⁶ Susana Masseroni y Verónica Domínguez, *Metodología y Métodos: Diseños de investigación comparativa.*, 1º Edición (Buenos Aires: Mnemosyne, 2010), 15, <https://tecnicasmasseroni.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/aa.pdf>.

importante que las personas entrevistadas tuvieran claro que toda la información que se obtuviera se analizaría con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos; por ello, previo a realizar la entrevista se solicitó el consentimiento informado.

El tipo de muestreo es no probabilístico, lo que implica que las personas participantes se seleccionaron de manera deliberada y no al azar. Es un muestreo intencional que permite agrupar a las personas participantes según criterios preseleccionados, que tengan ciertas características o experiencias específicas que sean relevantes para la investigación.⁷ Su tamaño se determinó sobre la base de la saturación teórica. En ese sentido, se entrevistaron a 10 personas del equipo de trabajo de ALSARE y CIMITRA (5 personas por organización), seleccionadas con base a los siguientes criterios: 1) Que cuente con 3 años a más de pertenecer a la organización, 2) Que sea una persona mayor de edad, 3) Que pertenezca a puestos de trabajo en áreas como directiva, coordinación, técnica u operativa, 4) Personas del género femenino y masculino, 5) Que esté involucrada en los proyectos de reintegración vigentes en ejecución, 6) Que esté familiarizada o conozca sobre la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración, rendición de cuentas y aprendizaje; y 7) Que acepte participar voluntariamente.

De igual manera, se entrevistaron a 8 personas migrantes retornadas, quienes fueron referidas con el apoyo de las organizaciones utilizando los criterios de: 1) Que sea una persona mayor de edad, 2) Que sea un participante activo en algún proyecto de reintegración, con al menos 3 meses de estar participando, 3) Que sea un participante que no esté recibiendo una intervención en crisis o atención psicológica inmediata, 4) Personas del género femenino y masculino, y 5) Que acepte participar voluntariamente.

Con el consentimiento informado de las personas participantes, las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Por lo cual, una vez realizadas las entrevistas, se transcribieron apegándose siempre al principio de confidencialidad. Las referidas transcripciones se guardaron digitalmente en el sitio oficial de la Universidad de El Salvador: ues.edu.sv en una carpeta individual, cuyo acceso solo lo tiene la investigadora; además, cada documento de transcripción se guardó con un código para proteger los datos de identidad de las personas entrevistadas. De cada entrevista transcrita se generó un documento duplicado, el cual contiene información pertinente o relevante para la investigación.

Para el procesamiento de los datos, se utilizó la técnica corte y clasificación, es decir, a partir del análisis de la información recolectada se agrupó de acuerdo con las categorías de la investigación. Para ello, se elaboró una matriz para vaciar las respuestas de las personas entrevistadas en función de las preguntas

⁷ Natasha Mack et al., *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide* (Family Health International (FHI), 2005), 5, https://www.researchgate.net/publication/215666086_Qualitative_Research_Methods_A_Data_Collector's_Field_Guide.

establecidas.

La combinación de estos métodos, técnicas para el levantamiento y análisis de la información, permitió obtener un análisis completo del tema de investigación; así como, generar recomendaciones viables para fortalecer la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje, además de una propuesta para mejorar el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ambas organizaciones.

**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y
APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN
EN EL SALVADOR: UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO
DE MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA
DESDE LA MIRADA DE LA POBLACIÓN
MIGRANTE RETORNADA,
PERIODO 2022 A MAYO DE 2025**

POR

ROXANA ABIGAIL ANDINO AVALOS

RESUMEN

La investigación analiza la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada en El Salvador, en el periodo de 2022 a mayo de 2025. Con un abordaje de interés en analizar la orientación de mecanismos de retroalimentación y respuesta para dirigir de una mejor manera mensajes claves, así como los canales de comunicación más apropiados desde la mirada de la población migrante retornada. Para ello, desde el método inductivo y comparativo se analizan estrategias, herramientas y mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje que implementan las organizaciones Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y la Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA); así como, sus desafíos alrededor de la temática. Los hallazgos obtenidos encuentran su fundamento en el constructivismo en la teoría de las relaciones internacionales y, en el constructivismo social.

En el primer capítulo se explica desde un acercamiento teórico, los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje y, su relación con la gestión del ciclo de los proyectos. Al incorporar la investigación los proyectos de reintegración, se vuelve necesario comprender su conceptualización basado en el enfoque integrado, el cual consta de tres niveles (individual, comunitario y estructural) y tres dimensiones (económica, social y psicosocial). La rendición de cuentas desde un criterio más profundo y dinámico detalla de qué manera se puede promover, sus tres niveles (descendente, ascendente y horizontal) y las ventajas que trae para las organizaciones su aplicación. Se suma de forma importante las etapas que deberían transitarse para la creación de un mecanismo de retroalimentación y respuesta. El aprendizaje de los proyectos contribuye al aprendizaje organizacional, y existen prácticas que los impulsan como fomentar un espíritu de curiosidad, promover una administración adaptativa, compartir información, creación, transferencia y retención del conocimiento. Se añade la explicación de cómo se aplica la rendición de cuentas y aprendizaje en cada fase del ciclo de los proyectos. Para contextualizar el retorno en El Salvador, se presenta brevemente su caracterización demográfica, los impactos diferenciados en grupos poblacionales, respuesta gubernamental y marco normativo para la atención de la población migrante retornada.

Se continúa, en el segundo capítulo con la interpretación de los resultados con base a las categorías de estudio establecidas. De tal manera, que se analiza la comprensión que tienen ambas organizaciones sobre el ciclo de vida de los proyectos, la rendición de cuentas y el aprendizaje. En

la categoría de estudio referida a las estrategias, herramientas y mecanismos para implementar la rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida de los proyectos de reintegración, se presentan similitudes como diagnósticos comunitarios, entrevistas con personas migrantes retornadas, identificación con apoyo de diferentes actores, metodología del árbol de problemas y soluciones, incorporación de lecciones aprendidas y buenas prácticas en la formulación de nuevos proyectos, socialización del proyecto, publicación en redes sociales, jornadas de rendición de cuentas, mecanismo de retroalimentación y respuesta, entre otros.

Las disimilitudes identificadas son los encuentros de personas migrantes retornadas, criterios para seleccionar zonas a intervenir, buenas prácticas de cada organización, boletines informativos y jornadas de lecciones aprendidas, entre otros. Además, de examinar los desafíos internos y externos alrededor de la temática, asimismo, se indaga en cuales de las etapas del ciclo de los proyectos de reintegración es más difícil o delicado incorporar la rendición de cuentas y aprendizaje.

El tercer capítulo de la investigación se centra en analizar el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ALSARE y CIMITRA desde la opinión del personal entrevistado. Se agrega de forma interesante, la experiencia de la población migrante retornada usando este tipo de mecanismos, los mensajes claves que recuerdan y los canales de comunicación preferidos para socializar y enviar retroalimentaciones. A partir de la información primaria obtenida de las entrevistas con el personal de ambas organizaciones y con la población migrante retornada se elabora una propuesta de fortalecimiento que busca cumplir tres objetivos: 1) Establecer desde la mirada de la población migrante retornada, pautas para la socialización del mecanismo de retroalimentación y respuesta, medios de difusión y, canales de recepción; 2) Explicar las categorías de retroalimentación, según su nivel de sensibilidad y sentido de urgencia, además, del procesamiento de la retroalimentación en cada una de sus etapas: recepción, seguimiento y cierre de los casos y; 3) Determinar la utilidad de la retroalimentación, que permita orientar la toma de decisiones y gestión adaptativa continua. En ese sentido, la propuesta incorpora roles y responsabilidades, abordaje para su socialización, estrategias de comunicación básicas, canales de retroalimentación y su categorización, flujo de atención y respuesta a las retroalimentaciones, como se documentará y gestionarán los datos, y la utilidad de la retroalimentación.

Para concluir, la investigación proporciona un análisis profundo de cómo dos organizaciones (ALSARE y CIMITRA) que implementan proyectos de reintegración para población migrante retornada, aplican la rendición de cuentas y aprendizaje en cada una de las etapas (Identificación, formulación, planificación, implementación y cierre) de la gestión del ciclo de los proyectos. De esta forma, aseguran la transparencia, participación, capacidad de respuesta y gestión adaptativa.

La identidad que guía los intereses de ambas organizaciones se caracteriza por la cercanía que tienen con la población migrante retornada, al ser organizaciones fundadas y dirigidas por personas migrantes retornadas (en el caso de ALSARE) o con el apoyo de organizaciones radicadas en Estados Unidos (en el caso de CIMITRA). Desde una postura constructivista, se han establecido expectativas colectivas sobre como deberían de actuar las ONG, enfoques que deberían de incorporar en la gestión de proyectos como la importancia de aplicar la rendición de cuentas en sus diferentes niveles y, de impulsar procesos de aprendizaje.

Este tipo de organizaciones han aprendido, a partir de la construcción colectiva e interactuando con diferentes grupos de interés. Se aplica un enfoque participativo en la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración, siendo la participación un elemento clave para promover la rendición de cuentas y aprendizaje. Asimismo, el aprendizaje de proyectos les ha permitido fortalecer a nivel organizacional, sus políticas, manuales y protocolos para la atención de las personas migrantes retornadas.

Una de las principales estrategias de rendición de cuentas y aprendizaje, son los mecanismos de retroalimentación y respuesta, que, desde la experiencia en el uso y recomendaciones realizadas por la población migrante retornada entrevistada, se destacan los medios para socializar el mecanismo, entre ellas, de forma presencial por el personal y personas retornadas referentes que puedan contribuir con esta función. La importancia de incluir herramientas cognitivas del constructivismo social como el lenguaje, siendo esencial mantener un lenguaje sencillo y claro; así como, un aprendizaje guiado en la socialización y uso del mecanismo.

Para potencializar el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta se sugiere difundir la propuesta del mecanismo de retroalimentación y respuesta a nivel interno y externo, monitorear sistemáticamente si es apropiado y efectivo, e integrar en jornadas de lecciones aprendidas, revisiones después de la acción y evaluaciones preguntas sobre el mecanismo de retroalimentación y respuesta. También, se resalta la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas y aprendizaje desde el sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje, por sus siglas en inglés) en la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración, a través, de la creación de un manual que contenga directrices y herramientas estandarizadas.

De igual manera, se recomienda elaborar planificación de actividades sobre rendición de cuentas y aprendizaje, reforzar la comprensión de la rendición de cuentas desde un criterio más profundo y dinámico, implementar jornadas de rendición de cuentas en la etapa de ejecución de los proyectos de reintegración, reforzar la publicación de información en redes sociales y sitios web, socialización de lecciones aprendidas y buenas prácticas entre equipos de las organizaciones, incorporar en las estrategias de aprendizaje, ejercicios de revisión después de la acción, disponer de un sistema de gestión de información automatizado, continuar aplicando una gestión participativa y la educación popular.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO REFERENTE AL ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN PARA POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA EN EL SALVADOR.

La actuación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en temas de interés público las coloca en posición de mantener una relación más inclusiva, participativa y transparente con todas las partes interesadas, principalmente con la población beneficiaria de sus intervenciones. El aprendizaje es indispensable porque los programas y proyectos se implementan en contextos tan complejos y cambiantes, lo que implica para las ONG incluir ejercicios de aprendizaje de manera planificada y tener la capacidad organizacional para adaptarse y responder a los cambios. Una de las áreas de trabajo de las ONG es la reintegración de las personas migrantes retornadas, que desde una mirada holística se incorporan esfuerzos en la dimensión económica, social y psicosocial. Este capítulo tiene como objetivo conocer desde un acercamiento teórico los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como su relación con la gestión del ciclo de proyectos. Para ello, se plantea la pregunta de investigación ¿Cuáles son los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como su relación con la gestión del ciclo de proyectos?

Se inicia analizando los postulados del constructivismo en la teoría de las relaciones internacionales y, como desde la base de estos pilares aportan a la cooperación al desarrollo y gestión de proyectos, al aplicar las ONG enfoques como la rendición de cuentas y aprendizaje. El constructivismo de tendencia social o sociocultural permite ahondar como las organizaciones aprenden, sus estrategias y metodologías implementadas con la población de interés que se caracterizan por mantener enfoques participativos, considerar a la población como sujetos activos que están en condiciones de aportar y generar conocimientos.

Partiendo de este hilo conductor, se da paso a la conceptualización de los proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas, que propone abordar la reintegración en tres niveles (individual, comunitario y estructural) y en tres dimensiones (económico, social y psicosocial). Además, se trae a cuenta aspectos relevantes de la rendición de cuentas, que desde una perspectiva histórica se presentan algunos esfuerzos en el sector de la ayuda humanitaria y de desarrollo. La conceptualización de la rendición de cuentas se expone desde un criterio más profundo y dinámico. Por su parte, el aprendizaje se explica a nivel organizacional y en los proyectos; asimismo, se indaga en procesos o prácticas para impulsar el aprendizaje. También, el interés de este capítulo es comprender como la rendición de cuentas y aprendizaje se aplica en el ciclo de vida de los proyectos, a través de distintas estrategias, herramientas y mecanismos que se abordan a lo largo del capítulo.

Se presenta un breve análisis de la evolución del retorno en El Salvador en los años 2022 a mayo de 2025, entendiendo que la migración no es un fenómeno nuevo y, que más aun en el contexto actual caracterizado por la implementación de medidas administrativas y ordenes ejecutivas que restringen la inmigración hacia Estados Unidos, y existe mayor afectación en las personas migrantes que están siendo deportadas. Así como, se identifica el marco normativo vinculado a la atención de las personas migrantes, retornadas y sus familias.

En el capítulo 1 se incorporan diversas fuentes de credibilidad, ya que, desde un abordaje teórico, primero es necesario conocer los postulados del constructivismo en la teoría de las relaciones internacionales y, del constructivismo de tendencia social. También, se considera teoría de la gestión de proyectos, contenida en guías o manuales que se utilizan ampliamente en sectores de desarrollo y ayuda humanitaria. Lo que contribuye a la comprensión de los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje y, su relación con la gestión del ciclo de los proyectos, para continuar con su aplicación en el capítulo 2 y 3, a partir de los resultados obtenidos en el levantamiento de información primaria.

1.1 La cooperación y gestión de los proyectos desde un enfoque constructivista

*“La premisa básica del enfoque constructivista es que los seres humanos viven en un mundo que construyen, en el cual son protagonistas principales, que es producto de sus propias decisiones. Este mundo, en construcción permanente, es constituido por lo que los constructivistas llaman agentes. El mundo, para esta perspectiva, es socialmente construido; esto es, todo aquello que es inherente al mundo social de los individuos es elaborado por ellos mismos. El hecho de que son los hombres quienes construyen este mundo, torna a éste comprensible”.*⁸ Evidentemente el constructivismo no es una corriente homogénea y existen diferencias teóricas que pueden apreciarse en cuatro planos: ontológico (teoría del ser), epistemológico (teoría del conocimiento), axiológico (teoría de los valores) y metodológico (teoría de los métodos).⁹ Sin embargo, no es el propósito de la investigación analizar las diferencias de las tendencias constructivistas, por lo tanto, se retoma el análisis de los pilares o postulados del constructivismo social y del constructivismo en la teoría de las relaciones internacionales y, su aportación a la explicación del fenómeno de la cooperación al desarrollo, así como la incorporación de la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión de los proyectos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

1.1.1 Estructuras sociales y normas

Las estructuras sociales poseen tres elementos: los entendimientos intersubjetivos, los recursos materiales y las prácticas. Los entendimientos intersubjetivos no son la percepción subjetiva de un individuo, sino las ideas socialmente compartidas. Ejemplos de ello son las normas, reglas, significados, lenguajes e ideologías, las cuales, serán fundamentales para la construcción de identidades y, por ende, para guiar las acciones de los actores internacionales.¹⁰

Precisamente, los entendimientos intersubjetivos definen que comportamientos, identidades e intereses son legítimos para la convivencia grupal. La intersubjetividad descansa en la estabilidad que las normas proveen, y estas son definidas como expectativas colectivas acerca de una conducta apropiada para una identidad dada, es decir, que las normas establecen expectativas sobre quién es un actor y sobre cómo se comportará de acuerdo con una identidad

⁸ Leandro Enrique Sánchez, «¿De qué se habla cuando se habla de Constructivismo?: Revisión de sus clasificaciones y categorías», 2012.

⁹ José Antonio Sanahuja et al., *Teorías de las Relaciones Internacionales*, 1º Edición (Madrid: Editorial TECNOS (Grupo Anaya, S.A.), 2015), 211.

¹⁰ Jorge A. Schiavon et al., eds., *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI: interpretaciones críticas desde México*, Second edition (México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla : El Colegio de San Luis, A.C. : Universidad Autónoma de Baja California : Universidad Autónoma de Nuevo León : Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 2016).

construida.¹¹

Por su parte, el significado de los recursos materiales provendrá de la estructura de conocimiento compartido que los envuelva, entendiendo que los objetos por sí solos no dicen nada, es preciso dotarlos de ideas. Referente al tercer elemento se explica que las estructuras sociales existen porque los actores las reproducen en la práctica. Desde la perspectiva constructivista el sujeto se convierte en un agente que no sólo reproduce su orden social, sino que lo va transformando, precisamente, al relacionarse con los demás.¹²

1.1.2 Identidad e intereses

Las identidades e intereses de los actores tienen una construcción social y dependerá del contexto histórico y cultural en el que estén insertos. Las identidades de los actores fundamentan la construcción de los intereses que orientan las acciones y éstas conforman la práctica social, en cuyo marco las identidades se producen y reproducen.¹³

Una definición útil de identidad es aquella que va más allá de un enfoque estado-céntrico, en la que se incluyen al conjunto de actores internacionales. En ese sentido, la identidad se refiere a las imágenes de individualidad formadas, proyectadas y modificadas en las relaciones que, a lo largo del tiempo, un actor sostiene con sus otros significativos. Estas imágenes de singularidad serán producto de una identidad en cuya construcción intervienen los siguientes elementos: 1) los atributos propios de un sujeto, 2) la conciencia del yo frente al otro, y 3) las interacciones sociales dentro de una estructura normativa.¹⁴

Los intereses están asociados a las identidades y por lo tanto varían junto con ellas. En el constructivismo los intereses se consideran variables socialmente construidas, y se propone estudiarlos de acuerdo con la particularidad de cada actor y de cada contexto histórico. Tanto la identidad como los intereses son dos conceptos que están asociados, las identidades generan y moldean los intereses; por lo tanto, los actores no pueden decidir sus intereses hasta que sepan que están representando y quiénes son.¹⁵

A manera de recapitulación, se puede analizar que el constructivismo se enfoca en la interacción social de los actores, quiénes van construyendo ideas socialmente compartidas, que representan un significado de normas, reglas, lenguajes e ideologías. Esos entendimientos intersubjetivos son los que definirán los comportamientos, identidad e interés para lograr una convivencia grupal. La estructura social tendrá estabilidad a partir de las normas que se vayan construyendo y transformando, estas normas son entendidas como expectativas colectivas sobre quién es un actor y como debería de comportarse a partir de la identidad construida. Por su parte, la identidad e intereses se puede interpretar que un actor actuará según sus intereses, los cuales estarán asociados a una identidad.

Haciendo uso de los principales postulados del constructivismo se pueden generar

¹¹ Ibid.

¹² Ibid., 407.

¹³ Sanahuja et al., *Teorías de las Relaciones Internacionales*, 201.

¹⁴ Schiavon et al., *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, 410.

¹⁵ Ibid., 413.

potenciales explicaciones al fenómeno de la cooperación al desarrollo y de la actuación de los Estados, las ONG, agencias de cooperación u otros actores que intervienen en el sistema de cooperación internacional.

Como se recordará, en el constructivismo las ideas y normas son relevantes, en especial aquellas que son compartidas, las cuales ajustan el comportamiento de los diferentes actores del sistema internacional. Estas ideas y normas estarán en constante evolución lo que posibilita pasar de sistemas competitivos a sistemas de cooperación o ayuda en las relaciones entre Estados. La explicación humanitaria de la cooperación al desarrollo está relacionada con la identificación positiva que tienen los donantes con las sociedades de los Estados receptores. De tal forma, se puede entender a la cooperación al desarrollo tanto como una evolución de una identidad colectiva mundial en la cual una norma internacional presiona a los Estados ricos a ayudar a los Estados pobres con el objetivo de mejorar la condición de estos últimos.¹⁶

A pesar de que esta norma se ajusta a la cooperación internacional como una práctica voluntaria, ya que su incumplimiento no implica una sanción, sino más bien una recriminación o reproche por parte de otros actores del sistema internacional. Ahora bien, la cooperación internacional al desarrollo es consecuencia de intereses específicos de los Estados. Así también lo es la asignación geográfica que realizan estos países. Para explicar este comportamiento desde el constructivismo, es necesario remitirse a la estructura internacional de las ideas, a cómo estos Estados socializaron y socializan la idea de ayuda internacional al desarrollo. Además, es necesario investigar la socialización interna que se hace de esta idea.¹⁷ En ese sentido, la ayuda a los países con mayor necesidad estaría asociada a la idea de cumplir con obligaciones morales que poseen los Estados desarrollados, siendo obligaciones que surgen de un proceso de socialización con otros Estados.

Como los Estados miden el grado de necesidad de otro Estado depende de su identidad nacional. Así, algunos Estados pueden hacer referencia al PBI per cápita (en sus diferentes variantes), el Índice de Desarrollo Humano, necesidad humanitaria como consecuencia de desastres naturales o conflictos armados, o indicadores más precisos: mortalidad, mortalidad infantil, nivel de alfabetización, acceso a servicios básicos, etc.¹⁸

En el marco de los referidos postulados, en el sistema de cooperación para el desarrollo coexisten organismos públicos y entidades privadas que a partir de la identidad que han construido y que está en constante evolución, poseen un interés en apoyar la prevención y atención a la migración irregular, o por el contrario cancelar todo tipo de programa que beneficia a la población migrante. Un claro ejemplo es Estados Unidos que a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) había establecido la Estrategia Nacional de Cooperación al Desarrollo 2020-2025 en El Salvador, cuya meta era “*Reducir los factores que impulsan la migración irregular impulsando un El Salvador más autosuficiente, seguro, próspero y con un buen gobierno*”.¹⁹ No obstante, en enero de 2025 con la llegada del

¹⁶ Gino Pauselli, «Theories of International Relations and the Explanation of Foreign Aid», *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo = Iberoamerican journal of development studies* 2, n.º 1 (5 de mayo de 2013): 72-92, doi:10.26754/ojs_ried/ijds.65.

¹⁷ *Ibid.*, 87.

¹⁸ *Ibid.*, 88.

¹⁹ USAID El Salvador, «Country Development Cooperation Strategy 2020-2025», marzo de 2021, 7.

presidente Donald Trump significó la cancelación de programas o subvenciones financiadas por USAID, así como la implementación de medidas ejecutivas para detener el ingreso de nuevos flujos migratorios irregulares, además de generar deportaciones de migrantes a terceros países.

En las ONG nacionales que trabajan con población migrante retornada y con personas en riesgo de migrar de forma irregular existe una fuerte identificación con la temática, como es el caso de Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA) que fueron fundadas por personas migrantes retornadas o con el apoyo de organizaciones radicadas en Estados Unidos.

La identidad de este tipo de ONG estará guiada por su misión, visión, valores y objetivos estratégicos. *“El concepto de misión actúa como fuerza conductora. El compromiso que adoptan determina su configuración jurídica, económica y organizativa, es decir, su identidad e idiosincrasia. Ella posibilita que un conjunto de personas (colaboradores, profesionales, voluntarios y donantes) se reúnan entorno a una ONG y puedan reconocerse en ésta”*.²⁰ La visión que hace referencia a donde quiere llegar la organización, como quiere ser percibida, y cuando quiere alcanzar dicha visión.

Los valores forman la base de la cultura corporativa de las ONG y proporcionan una explicación a los comportamientos. Son la guía ideológica, las creencias morales que imprimen carácter a la misión y al resto de las actuaciones que se llevan a cabo. Los objetivos a diferencia de los valores se caracterizan por su mayor concreción, se incluyen como punto de partida, en la programación de las actuaciones. Establecer los objetivos obliga a identificar previamente las carencias y demandas de los colectivos susceptibles de ser beneficiarios de las futuras actuaciones que la misión justifica y exige, así como a analizar la propia capacidad de influencia en función de los medios y recursos con que se cuenta.²¹

Ahora bien, en ese mismo sistema de cooperación actores como las agencias especializadas de las Naciones Unidas y las ONG nacionales e internacionales han incorporado nuevos enfoques en la gestión de proyectos y establecido ideas socialmente compartidas como la importancia de aplicar la rendición de cuentas de tipo descendente y de impulsar procesos de aprendizaje a nivel organizacional y por proyectos.

En el caso de las ONG se han establecido expectativas colectivas sobre como deberían de actuar, al ser entidades que representan y canalizan distintos intereses de la sociedad civil, complementan las acciones de los sectores gubernamentales y desarrollan funciones de carácter público, suministrando y ejecutando una amplia gama de intervenciones sociales que afectan la calidad de vida de las comunidades donde se desempeñan.²² Una de esas expectativas o identidad que las ONG están llamadas a reforzar es la rendición de cuentas. En la actualidad la transparencia no solo debiera ser promovida al interior de las instituciones y organismos públicos. Frente a una ciudadanía mucho más empoderada y demandante de información, las instituciones privadas

²⁰ Joan Picas Contreras, «El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación.» (Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona, 2001), 228, <http://www.tdx.cat/TDX-0630106-140250>.

²¹ Ibid., 229-30.

²² Emilio José. Moya Díaz, *Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro* (Santiago de Chile: Chile Transparente : Ministerio Secretaría General de la Presidencia : Transparency International, 2012).

debiesen sumarse a este desafío para no perder legitimidad ni confianza pública.²³

Mas allá de ser un compromiso de compartir información sobre el uso y administración de fondos, se ha socializado la idea de comprender la rendición de cuentas como un proceso que implica asegurar la participación directa y sostenida de la población, así como la retroalimentación mutua, mediante la promoción de relaciones de poder más equitativas y el fortalecimiento de la gestión de la organización.²⁴

Por otro lado, a partir de su experiencia y aprendizajes en la gestión de proyectos, diferentes ONG han construido estrategias, herramientas y mecanismos para progresar y tener éxito en sus intervenciones. *“Si bien el proceso de gestión de proyectos de cada organización es único y refleja su cultura, sistemas, políticas y actividades programáticas; todos los modelos de gestión de proyectos tienen al menos una cosa en común: Un sólido proceso de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés), crucial para el éxito del proyecto”*.²⁵

1.1.3 El aprendizaje desde el constructivismo social

Para comprender el proceso de aprendizaje de las organizaciones es necesario comprender los procesos de aprendizaje de los individuos, siendo uno de los sujetos principales del aprendizaje generado en una organización. El aprendizaje se origina y reside en las personas; además, se considera que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno al contacto con los hechos y su inherencia con la realidad genera un conocimiento personal, que se fortalece al compartirlo con los demás.²⁶

La teoría del constructivismo social, parte de la premisa de que el conocimiento es una construcción colectiva, es decir de carácter social, que se genera por el devenir histórico y cultural de la colectividad y se mantiene como el conjunto de saberes vigentes y necesarios para realizar todo tipo de actividad productiva, social o individual del ser humano.²⁷

Una de las herramientas cognitivas es el lenguaje, y es que precisamente el desarrollo de las funciones mentales superiores del individuo esta mediado por el habla, de la misma manera que ésta, tiene una actividad mediadora en toda interacción social y, por lo tanto, el individuo construye su conocimiento a partir de la influencia de lo social en su percepción, la cual está codificada e interpretada por el habla.²⁸

El diálogo, la colaboración y el uso de la información son componentes cruciales del aprendizaje y estrategias para alcanzar los objetivos de aprendizaje. Además, hace hincapié en la

²³ Ibid.

²⁴ Eliana Cano, *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía* (Lima, Perú, 2010), 11.

²⁵ Mike Culligan y Leslie Sherriff, «GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo», enero de 2019, <https://www.odaid.org/wpcontent/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

²⁶ Manuel Alfonso Garzón Castrillón y Andre Luiz Fisher, «Modelo teórico de aprendizaje organizacional», *Revista Pensamiento & Gestión*, n.º 24 (2008): 213, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>.

²⁷ Javier García Guerra, «El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano.», *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, n.º 2 (2020): 13.

²⁸ Ibid., 15.

participación, el debate e intercambio de saberes. Entre las principales premisas que enfatizan la visión del constructivismo social se encuentran:²⁹

Las personas como agentes activos que construyen su conocimiento: la idea de conocer como un proceso creativo en el que los significados son construidos, implica una concepción de las personas como agentes activos, frente a receptores pasivos de información. El aprendizaje es un proceso activo y no solo consiste en escuchar pasivamente. En lugar de absorberse en su forma actual, la información, las ideas y los conocimientos obtenidos de otros se transforman y evalúan.

El conocimiento se adquiere a través de la experiencia: las personas adquieren conocimientos utilizando sus experiencias previas para enriquecer sus experiencias de aprendizaje. El aprendizaje se produce como resultado de las experiencias de la vida real de las personas.

El aprendizaje es una actividad social: las relaciones sociales, las conexiones interpersonales y la comunicación contribuyen a inculcar el aprendizaje en las personas. Al igual que la cultura, lenguaje, normas y creencias sociales contribuyen al aprendizaje. Es difícil tomar conciencia de múltiples áreas y temas permaneciendo aislado y sin ser social.

Comunidades de aprendizaje inclusivas y equitativas: Las necesidades individuales de conocimiento, información y concienciación, así como el reconocimiento del carácter social del aprendizaje, apuntan hacia comunidades de aprendizaje inclusivas y justas. En este sentido, las organizaciones deben respetar la singularidad de cada participante, de tal manera, que puedan implementar sus actividades considerando las necesidades educativas o de lectoescritura de sus participantes.

También, dentro de este marco teórico se encuadra el término **zona de desarrollo próximo**, que explica que el desarrollo potencial de una persona o el aprendizaje de nuevas competencias puede ser facilitado en colaboración de un mentor o guía que le instruya y oriente.³⁰

Al proceso de aprendizaje de las organizaciones, también implica la interacción entre las personas de la organización, la interacción entre las organizaciones como entidad y la interacción entre la organización y su contexto. Para contribuir a un aprendizaje eficaz de las organizaciones, uno de los principales marcos conceptuales incluye el aprendizaje de bucle simple y doble de Argyris y Schön.³¹

“El aprendizaje de bucle simple se produce cuando los miembros de una organización responden cooperativamente a los cambios en el contexto interno y externo de la misma, detectando errores que pueden corregir, evaluando y generalizando los resultados mientras mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Este tipo de aprendizaje permite mantener sin cambio las normas de la organización. El segundo tipo, aprendizaje de bucle doble, es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la

²⁹ Amna Saleem, Huma Kausar, y Farah Deeba, «Social Constructivism: A New Paradigm in Teaching and Learning Environment», *Perennial Journal of History (PJH)* II, n.º II (diciembre de 2021): 403-21, doi:10.52700/pjh.v2i2.86.

³⁰ Universidad Contemporánea de las Américas, *La Zona de Desarrollo Próximo (VIGOTSKY)*, 2022, 1, <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/116820230527002514.pdf>.

³¹ Dirk Basten y Thilo Haamann, «Approaches for Organizational Learning: A Literature Review.», *SAGE Open* 8, n.º 3 (2018): 2-3, doi:<https://doi.org/10.1177/2158244018794224>.

*detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del estatus quo de la organización”.*³²

*“Argyris y Schön sostienen que en las organizaciones existen dos tipos de teorías. Una de ellas es la llamada teoría declarada u oficial y la otra teoría en uso. La primera la constituyen las reglas explícitas de la organización que suele materializarse en reglamentos y organigramas. Mientras que la otra, es aquella que puede deducirse a partir de la observación de lo que realmente se hace, es decir de la acción. Suelen existir incongruencias entre ambos tipos. Disminuir esta distancia, buscando la coherencia entre ambas, es el cometido del aprendizaje organizacional”.*³³

1.2 Conceptualización de los proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas

Antes de explicar que es un proyecto de reintegración para personas migrantes retornadas, es importante definir qué se entiende por proyecto. Para el Project Management Institute³⁴ un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Se enfatiza en la naturaleza temporal de los proyectos, los cuales tienen un principio y final definidos. Esa temporalidad de los proyectos no solo hace referencia a su duración, sino también a los compromisos que se pueden asumir desde el proyecto. Los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

*“Los proyectos ofrecen resultados integrados (entregables), que deberían conducir a mejores objetivos (resultados) para las comunidades y otras partes interesadas (como los donantes y la comunidad)”.*³⁵ Esta definición adopta un enfoque en la Gestión Basada en Resultados (GBR), que es una estrategia encaminada a garantizar que las actividades logren los objetivos (resultados) deseados. Requiere que los implementadores pregunten constantemente tres cuestiones fundamentales sobre sus proyectos / programas: 1) ¿Estamos haciendo lo correcto? ¿Nuestras intervenciones nos llevan a nuestro objetivo?, 2) ¿Estamos haciendo las cosas de la manera correcta?, y 3) ¿Como sabemos?³⁶

Otras definiciones enmarcadas en el ámbito social definen de manera exhaustiva un proyecto como *“un conjunto de recursos materiales y humanos que se combinan para hacer posible la realización de una serie de actividades siguiendo una metodología concreta, en un tiempo y con un costo determinado, con la finalidad de alcanzar unos resultados que permitan el*

³² Claudia L. Perlo y María del Rosario De la Riestra, *Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden. XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur.* (Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires., 2005), 421, <https://www.academica.org/000-051/18>.

³³ Ibid.

³⁴ Project Management Institute (PMI), *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*, 5º Edición (Estados Unidos, Pensilvania: Newtown Square, 2013), 3.

³⁵ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 2020, 21.

³⁶ Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, 2018, 10, https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf.

*logro de un objetivo específico con el que se cambie una realidad concreta”.*³⁷

Para la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), desde un punto de vista técnico, un proyecto es un conjunto de actividades concretas, destinadas a lograr objetivos específicos dentro de un plazo y presupuesto determinados. Generalmente en la OIM, la finalidad de un proyecto es contribuir a un objetivo nacional, regional o internacional, en un contexto migratorio humanitario, de desarrollo, socioeconómico, político o jurídico.³⁸

Estas definiciones tienen elementos comunes, al considerar que los proyectos poseen una relación de causa y efecto, en donde hay actividades desarrolladas durante un tiempo determinado y recursos definidos que permiten obtener productos (bienes y servicios entregados), y estos a su vez alcanzar los resultados que contribuirán al impacto esperado. Dependiendo de la naturaleza o carácter del proyecto así será su objetivo para atender o solventar una determinada problemática.

Por su parte, los proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas son los esfuerzos que permiten a las personas migrantes retornadas restablecer las relaciones económicas, sociales y psicosociales necesarias para preservar su vida, sus medios de subsistencia y su dignidad y lograr integrarse en la vida ciudadana. Para organizaciones como ALSARE³⁹ la reintegración de la persona migrante retornada sucede a través de un proceso de reconocimiento, progresivo y gradual, del derecho a la participación en las diversas áreas de la vida: social, económica, política y cultural de las comunidades de origen o residencia. CIMITRA⁴⁰ considera la reintegración como las acciones que se llevan a cabo en favor de las personas retornadas, para que puedan reincorporarse a la vida socioeconómica, familiar, comunitaria y regional.

En sintonía con las definiciones, se comprende que los proyectos de reintegración abordan un enfoque pluridimensional a nivel económico, social, psicosocial, político y cultural, para que las personas migrantes retornadas logren integrarse a la vida ciudadana, participen ejerciendo sus derechos y obligaciones en diversos contextos desde su comunidad hasta un nivel estatal.

La OIM desde su experiencia y la de sus asociados brinda orientaciones sobre la asistencia en materia de reintegración. En ese sentido, la OIM como parte de su enfoque integrado en materia de reintegración, ha incorporado el concepto de reintegración sostenible:

*“La reintegración puede considerarse sostenible cuando las personas que retornan han alcanzado un nivel de autosuficiencia económica, estabilidad social dentro de su comunidad y bienestar psicosocial que les permite hacer frente a los factores que las incitan a migrar (o volver a migrar). Cuando se logra una reintegración sostenible, los migrantes que retornan pueden transformar sus futuras decisiones de migrar en una cuestión de elección y no de necesidad”.*⁴¹

³⁷ Fundación Luis Vives, *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*, s. f., 45, https://www.solucionesong.org/ficheros/4c7faaf96d2f7/Manual_proyectos_Sociales.pdf.

³⁸ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Procedimientos para el desarrollo de proyectos en la OIM*, 2010, 1, https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/2019-01/SCPF_44_4.pdf.

³⁹ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Manual para la promoción y organización de las personas migrantes retornadas en redes territoriales», mayo de 2021, 9.

⁴⁰ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027», 2023, 11.

⁴¹ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Manual sobre reintegración. Guía práctica para el diseño, la implementación y la supervisión de la asistencia para la reintegración*. (Suiza, 2020), 12,

Precisamente, con el objetivo de lograr una reintegración sostenible, la OIM procedió a conceptualizar su enfoque integrado en materia de reintegración. El enfoque tiene en cuenta los diversos factores que pueden influir en el proceso de reintegración, en particular las cuestiones económicas, sociales y psicosociales, y aborda las necesidades de los migrantes y las comunidades de retorno de una manera que es beneficiosa para ambas partes, además de ocuparse de los factores estructurales pertinentes.

De esta manera, el enfoque propone abordar la reintegración en tres niveles, y dentro de cada uno de estos niveles incluir tres dimensiones:⁴²

A) Niveles

- El nivel individual engloba iniciativas para abordar las necesidades y vulnerabilidades específicas de las personas y familias que retornan.
- El nivel comunitario abarca iniciativas que se centran en las necesidades, vulnerabilidades y preocupaciones de las comunidades a las que regresan los migrantes, lo que comprende las familias de las personas que retornan y las poblaciones no migrantes.
- Las iniciativas del nivel estructural promueven una buena gobernanza de la migración mediante la colaboración con las autoridades y los interlocutores locales y nacionales y favorecen la continuidad de la asistencia a través de servicios públicos locales adecuados.

B) Dimensiones

- La dimensión económica abarca los aspectos de la reintegración que contribuyen a la reincorporación en la vida económica y la obtención de medios de vida sostenibles.
- La dimensión social comprende el acceso de los migrantes a servicios públicos e infraestructuras en el país de origen, entre otros, a atención de la salud, educación, vivienda, justicia y programas de protección social.
- La dimensión psicosocial engloba la reinserción de los migrantes en redes individuales de apoyo (amigos, familiares, vecinos) y estructuras de la sociedad civil (asociaciones, grupos de autoayuda, otras organizaciones y la vida ciudadana en general). Aquí también se incluye la reasimilación de los valores, el modo de vida, el idioma, los principios morales y las tradiciones de la sociedad del país de origen.

Desde este enfoque integrado de la reintegración, se reconoce que la sostenibilidad de la reintegración no solo depende de la persona que decide regresar, sino también de la comunidad local y las condiciones estructurales del contexto de retorno.

Asimismo, la OIM en su manual sobre reintegración sostiene que la asistencia para la reintegración solo puede dar buenos resultados si se produce cierto grado de reinserción en las dimensiones económica, social y psicosocial. Para ello puede ser necesario realizar intervenciones

<https://publications.iom.int/system/files/pdf/iom-reintegration-handbook-es.pdf>.

⁴² Ibid., 13.

en diferentes niveles. A nivel individual, se deben satisfacer las necesidades específicas de los beneficiarios (incluyendo cuando corresponda, las de sus familiares u hogares) y prestar apoyo tras el retorno. A nivel comunitario, se deben abordar las preocupaciones de las familias y la población no migrante de las comunidades de retorno fortaleciendo los vínculos sociales y aumentando la capacidad de absorción de las comunidades situadas en regiones con una alta tasa de retorno. A nivel estructural, la posibilidad de acceder a servicios públicos locales adecuados ya que impulsa la creación de un entorno propicio para el restablecimiento de una vida digna.

Conforme a lo expuesto, se considera que en los proyectos de reintegración las dimensiones económica, social y psicosocial están interconectadas y pueden influir en los diferentes niveles descritos. De ahí que sea relevante mantener una mirada holística en los distintos esfuerzos encaminados a responder a las necesidades de las personas migrantes retornadas.

A estas consideraciones, se debe tener presente que, en el contexto salvadoreño, durante la fase del retorno, se pueden observar dos situaciones: la primera, cuando la persona connacional de forma voluntaria decide regresar a establecerse al país y busca la orientación de las sedes diplomáticas y consulares, para informarse sobre los diferentes trámites de ingreso, de menaje de casa, vehículos u otros bienes, asentamiento de hijos e hijas, entre otros. También se considera como retorno voluntario el de aquellas personas que durante el tránsito hacia el país de destino desisten del viaje; esto se ha observado principalmente entre quienes se han movilizado a través de los flujos extraordinarios denominados caravanas.⁴³

La segunda es el retorno forzado, el cual sucede en cumplimiento de una orden judicial o administrativa y se denomina deportación. Este tipo de retorno representa un quiebre a las expectativas generadas por las personas migrantes, así como también para las familias, que en varios casos depende económicamente de la persona que es deportada o bien ha adquirido compromisos financieros para la consecución del objetivo migratorio.⁴⁴

En ambas situaciones se considera indispensable que las instituciones del Estado, en coordinación con organizaciones no gubernamentales, sea en el país de origen o en el país de destino, brinden un abordaje integral, que garantice procesos de reintegración con un enfoque multidimensional, eficaz y sostenible.⁴⁵

1.3 La rendición de cuentas

1.3.1 Perspectiva histórica de la rendición de cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

El rol de algunas ONG ha cambiado mucho a lo largo del tiempo, es decir, han transitado de un trabajo principalmente asistencialista a ser un puente para la promoción, vigilancia y exigibilidad de derechos, con alta capacidad para influenciar en la respuesta de los gobiernos ante situaciones de emergencia, ante actos de corrupción, entrega de servicios sociales, entre otros

⁴³ Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia (CONMIGRANTES), «Estrategia para la prestación de servicios a personas migrantes, retornadas y sus familias en municipios y asociaciones de municipios en El Salvador», 2020, 14.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

aspectos. También se han convertido en un referente para el diseño de estrategias de desarrollo a nivel de políticas públicas.⁴⁶

Sin ánimo de generalizar, en las ONG existen esfuerzos de incorporar el enfoque de rendición de cuentas en la gestión de sus programas y proyectos, lo que ha implicado la importancia de comprender la rendición de cuentas en un sentido integral, y concretar su aplicación con estrategias, herramientas y mecanismos al interior de su organización.

Para Giaquinta y Cruz⁴⁷ lejos de ser un concepto nuevo, la rendición de cuentas de la sociedad civil ha sido un tema de debate desde la década del 70, desencadenando una extensa reflexión, experimentación y regulación para y desde los actores de la sociedad civil. Durante la mayor parte de su historia, ha existido una concepción dominante de asociar la rendición de cuentas con aspectos económicos o financieros, con el propósito de garantizar que el dinero donado se haya utilizado según los acuerdos establecidos entre la ONG y el socio de cooperación. Por lo cual, la rendición de cuentas se consideraba como una tarea administrativa y de cumplimiento legal.

No obstante, durante los últimos años han existido cambios en esa concepción dominante, situación que ha respondido al incremento notable en el número de ONG, quienes reciben fondos de cooperación por parte de organizaciones internacionales, sector público y privado. El creciente poder e influencia que las organizaciones de la sociedad civil comenzaron a ejercer sobre los asuntos públicos y sobre el proceso de toma de decisiones, ha otorgado mayor relevancia a la necesidad de fortalecer su legitimidad. Precisamente, la rendición de cuentas y la transparencia son factores que pueden otorgar legitimidad a las organizaciones de la sociedad civil.⁴⁸

Distintos esfuerzos por aplicar una rendición de cuentas de tipo descendente, al involucrar, escuchar y atender a la población de interés para las agencias especializadas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), desde un enfoque de rendición de cuentas a la población afectada (AAP por sus siglas en inglés) tiene su origen en la resolución 48/218B de la Asamblea General de Naciones Unidas, que tuvo lugar en agosto de 1994 en donde se tomó nota del informe de la Dependencia Común de Inspección, titulado "Rendición de Cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas". En dicha resolución, se tomó la decisión de consolidar las funciones de supervisión, y, concretamente, las de auditoría, evaluación, inspección e investigación en el marco de todas las acciones adelantadas por las agencias pertenecientes al sistema. De esta manera, se inició un proceso para tener un diálogo permanente y sistemático con la población, por medio de mecanismos de reporte pertinentes, transparentes y seguros, alineados con las dinámicas propias en cada uno de los territorios.⁴⁹

⁴⁶ Cano, *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía*, 4-5.

⁴⁷ Belén Giaquinta y Anabel Cruz, «Cambios en el paradigma de la rendición de cuentas de las OSC», 2022, 1, https://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2022/12/FINAL_Cambios-en-el-paradigma-de-la-rendición-de-cuentas-de-las-OSC.pdf.

⁴⁸ Instituto de Comunicación y Desarrollo, *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil* (Montevideo, 2013), 2, <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendición-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.

⁴⁹ UNICEF, «Rendición de cuentas a la población afectada: Lineamientos para la implementación en territorio», s. f., 5, <https://www.unicef.org/honduras/media/3941/file/Cartilla%20rendición%20de%20cuentas%20a%20la%20población%20afectada%202020.pdf.pdf>.

Habría que decir también, que la rendición de cuentas a personas afectadas es uno de los tres pilares de la Agenda Transformativa y los principios del Comité Permanente Inter-agencial (IASC por sus siglas en inglés), el cual se creó para servir como el mecanismo principal para la coordinación interinstitucional relacionada con la asistencia humanitaria y comprometido a crear una cultura de rendición de cuentas en todo el sistema, mediante la adopción en 2011 de cinco compromisos:⁵⁰

1. Liderazgo/gobernanza: asegurar que la AAP se integre en las estrategias de los países, las propuestas de programas, monitoreo y evaluación, la contratación, la capacitación inicial del personal, y acuerdos de asociación, de los informes presentados.
2. Transparencia: brindar información accesible y oportuna sobre los procedimientos organizativos, las estructuras y los procesos que los afectan para que puedan tomar decisiones y hacer elecciones informadas, y facilitar un diálogo entre una organización y sus poblaciones afectadas en cuanto al suministro de información.
3. Opiniones y quejas: pedir activamente opinión a la población afectada, a fin de mejorar las políticas y las prácticas de programación, procurando que los mecanismos de comentarios y quejas estén armonizados y sean apropiados y lo suficientemente sólidos para procesar las quejas (comunicarlas, recibirlas, darles trámite, darles respuesta y aprender de ellas, en relación con contravenciones de las políticas e insatisfacción de las partes interesadas).
4. Participación: permitir que la población afectada tenga un papel activo en los procesos de toma de decisiones que les atañen, estableciendo directrices y prácticas claras para darles una participación apropiada y asegurando que las personas más marginadas y afectadas tengan representación e influencia.
5. Diseño, monitoreo y evaluación: diseñar, monitorear y evaluar los objetivos y metas de los programas con participación de la población afectada, y transmitir esa información permanentemente para conocer los resultados del proceso.

Se suma a los principales avances en rendición de cuentas a personas afectadas, la creación en 2014 de la Norma Humanitaria Básica sobre Calidad y Rendición de Cuentas. Esta Norma establece nueve compromisos para asegurar que las organizaciones apoyen a las personas y comunidades afectadas por crisis y vulnerabilidad de forma que respete sus derechos y su dignidad y promueva su papel principal en la búsqueda de soluciones a las crisis que enfrentan. El contenido de la Norma y los compromisos del Comité Permanente Inter-agencial en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se refuerzan mutuamente. En 2016 se formaliza el Gran Pacto, en el que participan algunos de los más importantes donantes y proveedores de asistencia humanitaria. Entre sus lineamientos temáticos figura la revolución en la participación, que consiste en la inclusión de las personas que reciben ayuda en la toma de decisiones que inciden en sus vidas.⁵¹

Por otro lado, en América Latina y El Caribe, un conjunto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han conformado una iniciativa regional llamada “Rendir Cuentas”, quienes buscan instaurar prácticas sistemáticas de autorregulación, a través del aprendizaje mutuo, y de la

⁵⁰ Comité Permanente Inter-agencial (IASC), «Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP)», 2015, <https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/documents-23>.

⁵¹ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Marco de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas* (Ginebra, 2021), 8, <https://publications.iom.int/system/files/pdf/IOM-AAP-FRAMEWORK-ES.pdf>.

transferencia y adopción de estándares voluntarios y comunes. Esta iniciativa, así como otras OSC en las regiones de África, Asia, Europa y América del Norte adoptaron el Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil que fue lanzado en diciembre de 2017 en Suva, Fiji.⁵²

El Estándar Global es un estándar de referencia que las organizaciones de la sociedad civil pueden adoptar e implementar para fortalecer sus prácticas de rendición de cuentas. Con los 12 compromisos de rendición de cuentas, el Estándar logra captar una comprensión compartida de lo que es la rendición de cuentas de las OSC en diferentes partes alrededor del mundo y representa un enfoque dinámico de la rendición de cuentas al alentar a las organizaciones a participar en un diálogo continuo que va en dos direcciones con las partes interesadas (grupos de interés/stakeholders).⁵³

Los 12 compromisos que se han establecido desde la rendición de cuentas dinámica están organizados en tres grupos:

Tabla 1: Compromisos de la rendición de cuentas dinámica

GRUPO A: Lo que queremos lograr			
Justicia y Equidad. Abordaremos la injusticia, la exclusión, la desigualdad, la pobreza y la violencia para crear sociedades saludables para todos.	Los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Promoveremos los derechos de las mujeres y las niñas y mejoraremos la igualdad de género.	Planeta sano. Protegeremos el medio ambiente natural y mejoraremos su capacidad para sustentar la vida de las generaciones futuras.	Cambio positivo duradero. Vamos a entregar resultados positivos a largo plazo.
GRUPO B: Nuestro enfoque al cambio			
Trabajo impulsado por las personas. Nos aseguraremos de que las personas con las que trabajamos tengan un papel clave en la conducción de nuestro trabajo.	Asociaciones fuertes. Trabajaremos en asociaciones justas y respetuosas para lograr objetivos compartidos.	Abogando por un cambio fundamental. Abordaremos las causas fundamentales al abogar por un cambio fundamental.	Organizaciones abiertas. Seremos transparentes sobre quiénes somos, qué hacemos y nuestros éxitos y fracasos.
GRUPO C: Lo que hacemos internamente			
Personal capacitado, efectivo y voluntarios. Invertiremos en personal y voluntarios para desarrollar todo su	Recursos bien manejados. Manejaremos nuestros recursos de manera responsable para	Toma de decisiones responsable. Nos aseguraremos de que nuestras	Liderazgo responsable. Nos aseguraremos de que nuestra

⁵² Global Standard for CSO Accountability, «El Estándar Global.», accedido 11 de junio de 2025, <https://www.csostandard.org/es/our-work/the-global-standard/>.

⁵³ Ibid.

potencial y lograr nuestros objetivos.	alcanzar nuestras metas y servir al bien público.	decisiones respondan a los comentarios de las personas afectadas por nuestro trabajo, socios, voluntarios y personal.	administración y órgano de gobierno sean responsables.
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, a partir del Global Standard for CSO Accountability: El Estándar Global.⁵⁴

Este marco de rendición de cuentas que se propone incluye un abordaje aún más amplio, al orientar a las OSC a que sean responsables ante todas las partes interesadas (población de interés, socios, autoridades, etc.) por su impacto que quieren lograr (Grupo A), el enfoque de trabajo que utilizarán (Grupo B), y los procesos organizativos internos que deberán impulsarse (Grupo C).

1.3.2 La rendición de cuentas desde un criterio más profundo y dinámico

Como ya se ha abordado anteriormente, existe un cambio en como tradicionalmente se comprendía la rendición de cuentas (traducido en inglés, accountability), al referirse únicamente a proporcionar información, explicar el uso y la administración de los fondos que se gastaron para determinados propósitos comprometidos. Aunque aún existe un peso en lo cuantitativo, también se ha transitado a considerar la rendición de cuenta desde un enfoque más amplio y participativo.

Los autores Culligan y Sherriff⁵⁵ establecen que la rendición de cuentas es un término que se ha utilizado tanto dentro como fuera del campo de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas (MEAL, por sus siglas en inglés); por lo que se ha definido de diferente forma según contexto y, no necesariamente han sido definiciones compatibles o complementarias. Ambos autores definen la rendición de cuentas como un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (incluye participantes, donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto. Se enfatiza que los proyectos con rendición de cuentas son más relevantes, tienen más probabilidades de recibir apoyo de los grupos de interés y, tendrán un mayor impacto.

Los proyectos abarcan la rendición de cuentas al promover:⁵⁶

- **Comunicaciones transparentes:** Comparten información y resultados de monitoreo, así como la evaluación con comunidades, socios, donantes y otros grupos de interés.
- **Alineación con los estándares:** Demuestran que el trabajo del proyecto se ha llevado a cabo de conformidad con los requerimientos acordados con los donantes y con las mejores prácticas MEAL.
- **Capacidad de respuesta:** Establecen canales a través de los cuales los grupos de interés pueden expresar sus comentarios, ideas, sugerencias y quejas, así también se comprometen a proporcionar una respuesta adecuada sobre la forma en que su aporte brinda información para

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Culligan y Sherriff, «GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo», enero de 2019, 12.

⁵⁶ Ibid., 13.

la toma de decisiones del proyecto.

- **Participación:** Fomentan diversos niveles de contribuciones, de diferentes tipos de grupos de interés para iniciar, definir los parámetros y llevar a cabo MEAL.

Una peculiaridad de la rendición de cuentas desde un enfoque más participativo es que existen tres niveles: ascendente, descendente y horizontal.⁵⁷

1. **Rendición de cuentas descendente:** Es importante rendir cuentas ante las comunidades y las personas beneficiadas con las intervenciones, asegurando que se están proporcionando servicios y productos de alta calidad de la manera más rentable posible.
2. **Rendición de cuentas ascendente:** Cuando se trabaja con fondos de donantes y contribuyentes, se tiene la obligación de utilizar esos fondos de manera responsable, proporcionando el máximo beneficio posible. También se establece una obligación con los niveles de programa y portafolio en la organización, asegurando que los proyectos que se están implementando se alineen con la estrategia general de la organización y contribuyan a lograr los resultados del programa.
3. **Rendición de cuentas horizontal:** Considera las relaciones con socios y esfuerzos de colaboración que se tienen con otros colegas y organizaciones. Es necesario considerar cómo esta intervención encaja en el desarrollo y la imagen humanitaria dentro de un contexto dado y ser conscientes de cómo estas alianzas y esfuerzos de colaboración pueden provocar ese cambio de nivel superior que se está buscando.

En el marco de intervenciones de ayuda humanitaria y de desarrollo, para la organización CARE Perú⁵⁸ definir la rendición de cuentas es una tarea compleja, pues no existe un único criterio o un consenso para su entendimiento. Cada organización, dependiendo si se trata de una institución gubernamental, empresa privada u ONG, concibe la rendición de cuentas de diferente manera, y le imprime características distintas, incluso, según el contexto local, nacional o internacional en donde se lleve a cabo.

La rendición de cuentas es un derecho de la población y un deber de la organización. Es uno de los medios por el cual damos cuenta de nuestro cumplimiento sobre acuerdos y compromisos asumidos con las poblaciones con las que trabajamos y con otros actores. Este proceso implica identificar los recursos necesarios, con pertinencia cultural, que permitan:⁵⁹

- Construir mejores relaciones de respeto, confianza y transparentes con los actores claves, a partir de la difusión de información sobre lo que hacemos para así asegurar un diálogo permanente con ellos/as.
- Involucrar a los actores claves en la toma de decisiones relacionadas con nuestras intervenciones, por medio de la definición de responsabilidades mutuas desde el principio hasta el final de cada intervención.
- Abrir oportunidades para recibir la retroalimentación –sea positiva o negativa- que nos brindan los actores claves y responder a esta oportunamente para mejorar el impacto de nuestras intervenciones.

⁵⁷ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 20.

⁵⁸ Cano, *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía*, 8.

⁵⁹ *Ibid.*, 11.

- Articular una gestión interna con apertura para alimentar aprendizajes y evaluar progresos de forma continua con el personal.

También, destaca algunas ventajas que trae la rendición de cuentas para las organizaciones:⁶⁰

- Las y los ciudadanos se sienten respetados/as; y con esto, se asegura la confianza y credibilidad de la organización, lo cual a su vez genera que los ciudadanos se identifiquen y trabajen en conjunto.
- Se asegura la participación activa de la población, con ello, se mejora el desempeño dentro de la organización y contribuye a la sostenibilidad de esta.
- Todos aprenden de todos y, en el proceso de desarrollo, se alcanza la madurez de la organización.

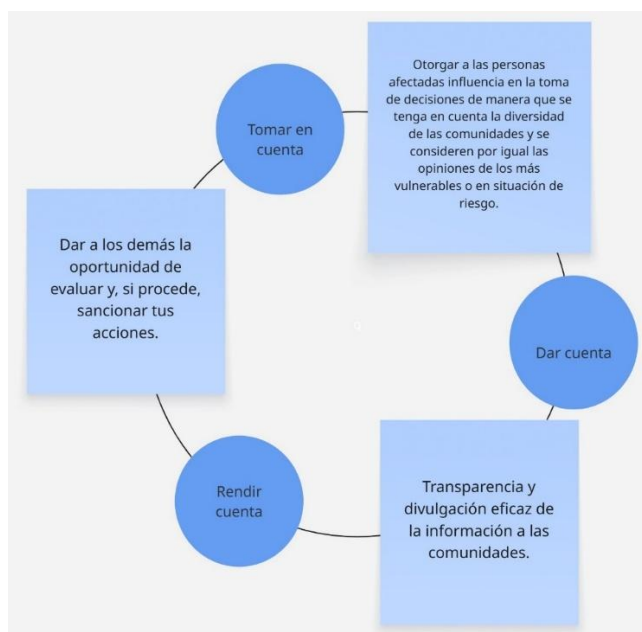
Precisamente, en contextos de ayuda humanitaria y en consonancia con los compromisos adoptados por las organizaciones parte del Comité Permanente entre Organismos, se ha incorporado la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, que es definida como un decidido compromiso por parte de los agentes humanitarios de ejercer el poder de manera responsable, tomando debidamente en consideración a las personas a las que se proponen ayudar, dándoles explicaciones y respondiendo ante ellas. En el accionar de la OIM al comprender el término poblaciones afectadas remite a las personas que se encuentran en situaciones de crisis y a las que la OIM se propone brindar asistencia, que comprende, asimismo, a las poblaciones que corren el riesgo de verse afectadas por una situación de crisis. También se refiere a las comunidades y las personas que se benefician de los programas comunitarios, ya se trate de comunidades que acogen a poblaciones afectadas, comunidades de origen, de retorno o de tránsito, o comunidades en riesgo.⁶¹

El término rendición de cuentas a las poblaciones afectadas es un enfoque colectivo que garantiza que las necesidades y los intereses de las personas estén en el centro de la acción humanitaria. Se basa en el compromiso de *tomar en cuenta (consultar)*, *dar cuenta (informar)* y *rendir cuenta (disponer de un mecanismo de retroalimentación y respuesta)* a las personas a las que las organizaciones humanitarias tratan de ayudar.

⁶⁰ Ibid., 18.

⁶¹ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Marco de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*, 4.

Esquema 2: Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas



Fuente: Elaboración propia, a partir del Comité Permanente Inter-agencial (IASC): Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, 2015.⁶²

En cada uno de estos tres componentes existen estrategias o herramientas que permiten su aplicación. En la etapa de *tomar en cuenta*, por ejemplo, deben implementarse estrategias de intervención basadas en las necesidades y prioridades de la población afectada, no en las capacidades de las organizaciones, y sistemas capaces de adaptarse a la información recogida, ajustar programas e informar a la población. *Dar cuenta* orientado a mantener comunicación constante con las comunidades, tomar decisiones transparentes, criterios transparentes en la selección de beneficiarios, e informar sobre los servicios o actividades a ejecutar. Por su parte, *rendir cuentas* entre las principales estrategias se encuentran los mecanismos de retroalimentación y respuesta, seguimiento y evaluación participativa, y prevención de la explotación y abuso sexual.⁶³

Por otra parte, un importante concepto asociado a la rendición de cuentas es la transparencia, que también es uno de los factores que otorga mayor legitimidad a las ONG.

La transparencia consiste en el establecimiento de sistemas y procedimientos en los que la información sobre el proyecto sea accesible y esté disponible para las partes interesadas, es la esencia de la rendición de cuentas. Esto puede manifestarse en forma de informes, documentos, reuniones, mecanismos de reclamos o la participación de las partes interesadas en los procesos de gestión del proyecto.⁶⁴

Al ser la transparencia parte de la esencia de la rendición de cuentas, de acuerdo con Alnoor Ebrahim en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se puede distinguir entre

⁶² Comité Permanente Inter-agencial (IASC), «Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP)».

⁶³ Ibid.

⁶⁴ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 105.

herramientas y procesos. Las herramientas son instrumentos o técnicas que generalmente se aplican durante un período limitado de tiempo y tienen como resultado un documento o producto y suelen repetirse en el tiempo. Por ejemplo, los informes o evaluaciones de desempeño que se repiten semestral o anualmente, o las memorias anuales de muchas organizaciones. Los procesos son más amplios y multifacéticos que una herramienta, un proceso puede perfectamente involucrar varias herramientas en la rendición de cuentas deseada, siendo algunos ejemplos los procesos participativos o de autorregulación.⁶⁵

De ahí que la participación sea considerada un proceso importante en la rendición de cuentas, y desde un nivel de rendición de cuentas de tipo descendente son relevantes los mecanismos de retroalimentación y respuesta para uso de la población de interés.

1.3.3 Mecanismo de retroalimentación y respuesta

Cada organización le ha llamado de forma diferente a este tipo de mecanismos, “mecanismo de presentación de quejas y retroalimentación”, “mecanismo de quejas y respuestas”, “mecanismo de retroalimentación y respuesta”, o “simplemente mecanismo de retroalimentación” son algunos ejemplos. No obstante, para efectos de la investigación se considera más pertinente hacer referencia, de acuerdo con la Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo (MEAL DPro), a los mecanismos de retroalimentación y respuesta.

En virtud de esta aclaración, los mecanismos de retroalimentación y respuesta son mecanismos de comunicación bidireccionales diseñados específicamente para reunir y responder a los comentarios de los participantes del proyecto y de otros grupos de interés de la comunidad. Para garantizar su buen funcionamiento la comunicación debe fluir en dos direcciones:⁶⁶

- **Mecanismos de retroalimentación.** Las comunidades brindan retroalimentación al equipo del proyecto a través de canales que incluyen reuniones, buzones de sugerencias, líneas directas y otros.
- **Mecanismos de respuesta.** El equipo del proyecto acusa recibo de los comentarios y proporciona respuestas apropiadas a la comunidad.

Se suma a ello que la Guía MEAL DPro propone reflexionar en cinco preguntas para diseñar un sistema del mecanismo de retroalimentación y respuesta:

⁶⁵ Instituto de Comunicación y Desarrollo, *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil*, 9.

⁶⁶ Culligan y Sherriff, «GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo», enero de 2019, 66.

Esquema 3: Preguntas para el diseño del sistema del mecanismo de retroalimentación y respuesta



Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida en la Guía MEAL Dpro.

La OIM comprende el mecanismo de retroalimentación y respuesta como un proceso para recibir opiniones y responder a las quejas de personas afectadas por situaciones de crisis o concernidas por la presencia y asistencia de la organización. Estos mecanismos fomentan la calidad y capacidad de respuesta de los programas y contribuyen a instaurar una relación de confianza y asociaciones más sólidas con las comunidades. Además, forja un espacio seguro para que las comunidades informen voluntariamente sobre cuestiones que requieran la indagación, investigación o seguimiento de la organización.⁶⁷

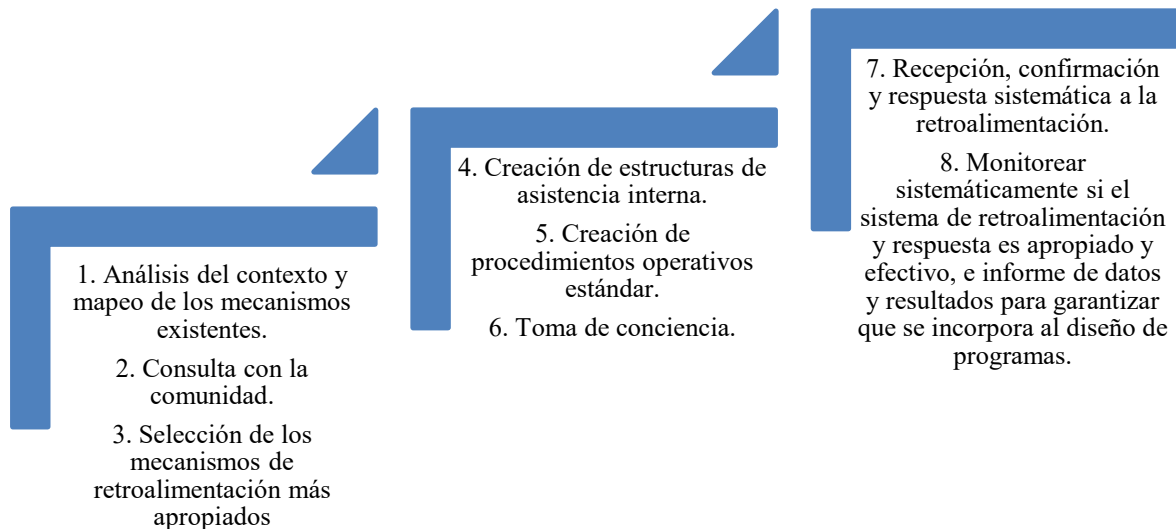
Otra de las agencias especializadas de la ONU, que trabaja con población migrante retornada con necesidades de protección, es el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), que define los mecanismos de retroalimentación y respuesta como un sistema formal accesible mediante el cual las personas de interés pueden comunicarse con seguridad y recibir respuestas de la organización. Los mecanismos pueden ser comunitarios (utilizando estructuras de la comunidad), o puede gestionarlos una agencia (buzón de sugerencias, línea telefónica, etc.) o bien ser interinstitucionales (los gestiona una única agencia en nombre de varias). Con particular énfasis explica que son importantes porque permiten recibir información directa de las personas de interés, comprender en tiempo real los riesgos de protección a los que

⁶⁷ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Marco de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*, 5.

se enfrentan, y valorar el impacto de los programas de protección, asistencia y soluciones.⁶⁸

ACNUR propone ocho etapas para la creación de sistemas de retroalimentación y respuesta:

Esquema 4: Etapas para la creación de sistemas de retroalimentación y respuesta



Fuente: Elaboración propia, a partir de ACNUR: Guía operativa sobre rendición de cuentas a las personas afectadas, 2020.⁶⁹

1.4 El aprendizaje

1.4.1 El aprendizaje a nivel organizacional y en los proyectos

El aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno.⁷⁰ Gran parte del interés provino del campo de investigación de la economía.

Hacia mediados o finales de la década de 1990, el sector de las ONG se hizo consciente de los conceptos de aprendizaje organizacional y de organización que aprende, tomándolos del mundo corporativo. Aparentemente, esto brindaba a las ONG una estructura práctica para responder a las agendas de aprendizaje generadas por su cambiante papel en el desarrollo. Sin

⁶⁸ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), «Guía operativa sobre rendición de cuentas a las personas afectadas (AAP)», 2020, 23, <https://www.acnur.org/media/guia-operativa-sobre-rendicion-de-cuentas-las-personas-afectadas-aap>.

⁶⁹ Ibid., 27.

⁷⁰ Castrillón y Fisher, «Modelo teórico de aprendizaje organizacional», 197.

embargo, aún perduran grandes retos sobre como asegurar que el aprendizaje ocurra, sobre todo porque se tiene literatura de referencia relacionada con el aprendizaje de organizaciones de negocios. De igual manera, en los años 90's las ONG estaban recurriendo crecientemente a otro campo profesional que estaba desarrollándose en el mundo corporativo –la administración del conocimiento– para buscar ideas sobre cómo organizar y administrar mejor su información y sobre cómo recobrar su memoria colectiva.⁷¹

En los años recientes, en las ONG se produjo una proliferación de sistemas de administración de documentos, intra-redes, extra-redes y otras manifestaciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta arquitectura de administración del conocimiento ha sido capaz de ayudar a las ONG a crear por ejemplo la memoria organizacional.⁷²

El campo ha crecido a grandes pasos y de forma acelerada, lejos de ser una moda, se trata de una corriente de pensamiento, desarrollando una gestión/adaptación del conocimiento como parte esencial, esto de acuerdo con Aramburu y García.⁷³ El aprendizaje es relevante porque las intervenciones de desarrollo o de asistencia humanitaria se ejecutan en contextos tan diversos y dinámicos, lo que implica enfrentar desafíos y constantemente fortalecer la capacidad organizacional para adaptarse y responder a los cambios.

El aprendizaje organizacional es entendido entre los profesionales en el campo como la capacidad que tiene la organización de resolver sus contingencias, adaptarse al medio ambiente y mejorar su desempeño.⁷⁴

El aprendizaje organizacional según Castañeda y Fernández⁷⁵ es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo.

Garzón y Fischer⁷⁶ definen el aprendizaje organizacional como la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

⁷¹ Bruce Britton, «Aprendizaje Organizacional en ONG: Creando el Motivo, los Medios y la Oportunidad», 2005, 9, <https://www.intrac.org/app/uploads/2016/09/Praxis-Paper-3-Spanish-Aprendizaje-Organizacional-en-ONG-Bruce-Britton.pdf>.

⁷² Bruce Britton, «Aprendizaje Organizacional en ONG: Creando el Motivo, los Medios y la Oportunidad».

⁷³ Nekane Aramburu y García Víctor, «La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI», *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, n.º 96 (2011): 3-5.

⁷⁴ Edwin Santiago Chávez, «Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” enero 2019 – junio 2021», *Revista Relaciones Internacionales*, n.º 1 (2022): 194, <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2259>.

⁷⁵ Delio Ignacio Castañeda, «Condiciones para el aprendizaje organizacional», *Revista Estudios Gerenciales* 31, n.º 134 (2015): 63, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043007>.

⁷⁶ Manuel Alfonso Garzón Castrillon y André Luiz Fischer, «El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia», *Revista Pensamiento & Gestión*, n.º 26 (2009): 249, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291011>.

Por las definiciones expuestas, se entiende que para lograr el aprendizaje organizacional depende de la voluntad y capacidad de la organización para crear y organizar el conocimiento que puede ser tácito y explícito, el cual puede producirse en diferentes niveles de la organización (individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional). En este proceso también incide la cultura organizacional (tradiciones, sistemas y procedimientos anticuados) promoviendo otros modos distintos a los del pasado, a través del análisis de las buenas prácticas, aquello que se ha hecho bien y que por ende debe seguirse haciendo. De esta forma el proceso ayuda a las organizaciones a enfrentar los retos del entorno.⁷⁷

El aprendizaje quiere decir tener una cultura y procesos establecidos que permitan la reflexión intencional. El objetivo del aprendizaje es tomar decisiones más inteligentes. Para generar debates reflexivos se requiere el involucramiento de diferentes grupos de interés respecto a lo que está o no funcionando, en los esfuerzos por lograr los objetivos establecidos. Inclusive, se requiere utilizar datos de monitoreo y evaluación para brindar información sobre el alcance e impacto de las intervenciones.⁷⁸

En el ámbito de los proyectos y que estos sean efectivos, los equipos deben poder adaptarse para responder a contextos cambiantes y a nueva información. La capacidad de adaptación requiere un entorno que promueva el aprendizaje intencional y diseño flexible de proyectos, que minimice los obstáculos para modificar los proyectos y cree incentivos para una gestión adaptativa. Por gestión adaptativa se comprende que es un enfoque intencional para tomar decisiones y realizar ajustes en el proyecto en respuesta a nueva información y cambios en el contexto.⁷⁹

La gestión adaptativa también contribuye al aprendizaje interno y externo. En un proyecto con este tipo de gestión, el aprendizaje no es una actividad paralela o independiente, sino más bien una actividad central que forma parte de la implementación del proyecto, que ayuda a realizar cambios para intervenir de manera correcta con las personas de interés. Al adoptar la gestión adaptativa, las personas y los equipos no solo aprenden, sino que también son más responsables ante los grupos de interés a medida que responden a los datos y a la retroalimentación del proyecto.⁸⁰

A continuación, se contrasta la gestión adaptativa con enfoques de gestión más tradicionales:

Tabla 2: Gestión adaptativa versus Gestión tradicional

Gestión tradicional	Gestión adaptativa
Los líderes fomentan la estandarización y el control.	Los líderes fomentan la interacción y el cambio.
Las actividades de cambio se impulsan de arriba hacia abajo.	El cambio es emergente y contextual.

⁷⁷ María Zamora, «El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil», *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*, n.º 10 (2018): 90, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>.

⁷⁸ Culligan y Sherriff, «GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo», enero de 2019, 13.

⁷⁹ *Ibid.*, 70.

⁸⁰ *Ibid.*, 139.

Se basa en la planificación de la gestión y en la ejecución de tareas repetibles.	Se basa en organizaciones que tienen capacidades y procesos para generar innovación en el desempeño diario.
---	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida en la Guía MEAL Dpro.

También es importante aclarar que el aprendizaje del proyecto se puede utilizar para ayudar en el aprendizaje y cambio de la organización completa. De tal manera, que ambos niveles de aprendizaje están relacionados y estrechamente vinculados a los procesos de MEAL, además, existen procesos o recomendaciones que pueden impulsar el aprendizaje, tanto en los proyectos como en la organización:

Tabla 3: Aprendizaje a nivel de proyectos y organizacional

Aprendizaje a nivel de proyectos	Aprendizaje organizacional
<u>Incentivar el aprendizaje:</u> Enmarcando todo el trabajo del proyecto como una oportunidad de aprendizaje alentando, modelando y premiando el aprendizaje.	<u>Creación de conocimiento:</u> El nuevo conocimiento se crea combinando nueva información (los datos que se están recolectando a través de los procesos MEAL) con el conocimiento existente, o descubriendo nuevas formas de organizar dicho conocimiento.
<u>Fomentar un espíritu de curiosidad:</u> Estableciendo un lugar de trabajo que respalde la formulación de preguntas, curiosidad y desafío de los supuestos bajo el espíritu de aprendizaje.	<u>Transferencia de conocimiento:</u> Una organización no aprende hasta que el conocimiento se transfiere a toda la agencia. La transferencia de conocimiento puede ser de persona a persona y a través de plataformas de conocimiento que se utilizan para compartir información entre programas, oficinas y diferentes ubicaciones.
<u>Incorporar procesos de aprendizaje:</u> Incluyendo elementos de aprendizaje concretos, como son el uso de listas de verificación que impulsan este proceso y, preguntas de aprendizaje en las agendas de las reuniones.	<u>Retención de conocimiento:</u> El aprendizaje organizacional ocurre cuando el nuevo conocimiento se integra a los procesos y a las actividades, ya sea a nivel de proyecto, organización o sector. Esta es la razón por la cual el ciclo MEAL es circular, para apoyar un proceso de integración del aprendizaje en el trabajo de la organización.
<u>Promover una administración adaptativa:</u> Analizando los datos de monitoreo y evaluación de manera rápida y frecuente, buscando activamente comprender los datos del proyecto y utilizando evidencias para brindar información para la toma de decisiones y para los ajustes al diseño, planificación e implementación del proyecto.	

<p><u>Compartir información:</u> Utilizando el aprendizaje del proyecto para ofrecer información con respecto a las mejores prácticas organizacionales y sectoriales.</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida en la Guía MEAL Dpro.

Asimismo, en el aprendizaje amerita destacarse las buenas prácticas, ya que constituyen experiencias significativas concretas que son el resultado de factores personales e institucionales y que implican el conocimiento de cómo hacer algo, al mismo tiempo que la capacidad para llevarlo a cabo y lograr así los objetivos propuestos: Saber y Saber Hacer; Conocimiento y habilidad para Actuar.⁸¹

Resulta interesante que las buenas prácticas al ser consideradas experiencias significativas debido a que son pertinentes para los objetivos que se buscan, se recomienda escribirlas y eventualmente sistematizarlas, a fin de compartirlas, y aprender de ellas para así, fortalecer la mejora de procesos y prácticas institucionales.⁸²

1.5 La rendición de cuentas y aprendizaje presentes en la gestión del ciclo de proyectos

1.5.1 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Estas fases del ciclo de vida del proyecto identifican la secuencia lógica de actividades para lograr las metas y objetivos del mismo.⁸³

Es de aclarar que las fases no necesariamente se desarrollan consecutivamente. No es un ciclo donde se inicia una fase, se finaliza y se comienza con la siguiente fase, sino que las fases interactúan entre sí. Esto permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad del modelo por fases en una variedad de proyectos y sectores diferentes.⁸⁴ A estas consideraciones, se agrega que los nombres y números de las fases se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.⁸⁵

Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de

⁸¹ Marcela Román, «Buenas prácticas en ciclos de mejora continua», 2019, 10, <https://www.flacsi.net/noticias/scge-manual-de-buenas-practicas-en-ciclos-de-mejora-continua/>.

⁸² Ibid., 6.

⁸³ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 35.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Project Management Institute (PMI), *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*, 38.

referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.⁸⁶

En los proyectos de reintegración pueden converger tanto proyectos de asistencia humanitaria como de desarrollo, a pesar de que sus enfoques y tiempos de ejecución son distintos. Según la Guía Project Dpro⁸⁷ en el marco de los proyectos humanitarios y de desarrollo el ciclo de vida se caracteriza por poseer cinco fases, considerando que dependerá de cada organización o entidad la adopción de ciclos de vida representados en modelos circulares, lineales o espirales:

Identificación y Definición: Es durante esta fase que los equipos del proyecto definen las necesidades, exploran las oportunidades, analizan el entorno del proyecto y definen las alternativas para el diseño del mismo. Las decisiones que se toman durante la fase de identificación y definición del proyecto determinan el marco estratégico y operativo dentro del cual el proyecto funcionará posteriormente.

Puesta en Marcha del proyecto: Durante esta fase, el proyecto se autoriza oficialmente y se definen y comunican sus parámetros generales a las principales partes interesadas. Es también durante esta fase que el equipo del proyecto constituye la estructura de gobernanza de alto nivel.

Planificación del proyecto: A partir de los documentos elaborados en las fases anteriores del proyecto; durante la fase de planificación el equipo formula un plan de implementación integral y detallado y planes complementarios (MEAL, cadena de suministros, etc.) que proporcionan un modelo para todo el trabajo del proyecto. Este plan se revisa y actualiza (si es necesario) durante la vida del proyecto para reflejar los contextos cambiantes del mismo.

Implementación del proyecto: El trabajo diario de la implementación del proyecto es dirigir y administrar la aplicación del plan de implementación: dirigir al equipo, hacer frente a los problemas, gestionar al equipo e integrar de manera creativa los diferentes elementos del plan de proyecto.

Cierre del proyecto: Esta fase incluye la implementación de todas las actividades de cierre que deben ocurrir al final de un proyecto; incluyendo, pero no limitado a: confirmar los entregables con los beneficiarios, recopilar las lecciones aprendidas y completar las actividades administrativas, financieras y contractuales de cierre.

Anteriormente, el monitoreo y evaluación se incluyeron como una fase, sin embargo, en esta propuesta de modelo por fases, el sistema MEAL se incorpora en cada una de las fases del proyecto. De tal manera, que este enfoque es más integral y establece de mejor manera cómo MEAL y la gestión del proyecto deben trabajar juntos para lograr los objetivos y resultados deseados.⁸⁸

Conforme se ha explicado, si bien es cierto existe cierta secuencia en las fases del ciclo de vida del proyecto, no obstante, las mismas interactúan entre sí, compartiendo una estrecha vinculación, por ejemplo, las actividades a realizarse en la etapa de implementación y cierre del

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 36-37.

⁸⁸ Ibid.

proyecto deben considerarse en la etapa de puesta en marcha y planificación del proyecto. Al igual, generalmente en la etapa de implementación puede haber cambios por factores externos al proyecto, lo que implica tener flexibilidad para ajustar la planificación.

1.5.2 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de identificación y definición

Esta primera fase constituye la base del proyecto e intervienen diversos procesos y herramientas para asegurar la participación de las partes interesadas (incluida la población de interés), siendo uno de los elementos claves en la rendición de cuentas. Igualmente forma parte el aprendizaje, pues a partir de las lecciones aprendidas, evaluaciones o de buenas prácticas pueden considerarse en la elaboración de una nueva propuesta del proyecto.

Definición de necesidades: En este proceso es relevante que el equipo del proyecto lidere metodologías participativas (por ejemplo, árbol de problemas y árbol de objetivos) para identificar las necesidades de la comunidad o de la población de interés. Para no correr el riesgo de incluir una única perspectiva, es aconsejable considerar la participación de diversos grupos poblacionales desde un enfoque de género, edad y diversidad.

Identificación y análisis de las partes interesadas: Antes de establecer los compromisos y comunicaciones que se mantendrá con las partes interesadas, primero se debe identificarlas. Para ello, se puede realizar una clasificación por categorías: usuarios, gobernanza, proveedores, influenciadores, dependientes y sustentadores. Referente al análisis se debe explorar sus intereses y mapear su influencia.⁸⁹

Lecciones aprendidas y evaluaciones de proyectos anteriores: Otra gran herramienta para usar durante la recopilación de datos en la fase de identificación y definición son las lecciones aprendidas y las evaluaciones de proyectos anteriores, siempre y cuando sean oportunos. Estas evaluaciones y lecciones aprendidas deben incorporarse en proyectos futuros y generalmente contienen algunos datos e información que pueden usarse en el proyecto.⁹⁰

Lógica de intervención del proyecto: Una vez se ha identificado y analizado la problemática incluyendo la participación de la población de interés, se da paso a la elaboración del marco lógico del proyecto a nivel de sus actividades, productos, resultados u objetivos, y el impacto. Tener claridad y dominio de la contribución o alcance que se espera con el proyecto será clave para dar cuenta de los acuerdos y compromisos que se hayan cumplido al finalizar la intervención.

Propuesta del proyecto: Si bien cada propuesta puede variar de acuerdo con los requerimientos o componentes de interés de cada donante o financiador, es relevante mantener un enfoque participativo en su elaboración para responder con mayor pertinencia e impacto; así como, lograr mayor legitimidad en el proyecto. Independientemente si el donante lo solicita o no, es aconsejable considerar en esta etapa las actividades sobre rendición de cuentas y aprendizaje que se realizaran, para presupuestar gastos y su planificación.

⁸⁹ Ibid., 57.

⁹⁰ Ibid., 50.

1.5.3 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de puesta en marcha

Si bien esta etapa propuesta por la Guía Project Dpro⁹¹ no es muy reconocida, suele confundirse por su nombre con la implementación del proyecto, o en todo caso asociarlo con la planificación. Lo cierto es, que esta fase requiere pensar cómo será gestionado el proyecto y cuáles herramientas y planes serán necesarios. Se inicia el análisis crítico sobre la matriz de MEAL, la matriz de gestión del conocimiento y se detallan las herramientas de gestión que serán utilizadas durante el proyecto.

Compromiso de las partes interesadas: El involucramiento de las partes interesadas es de importancia crítica para el éxito de cualquier proyecto. Y es que, a través de una estrategia de compromiso se puede tener claridad sobre el rol en las actividades que tendrán las partes interesadas, su interés y de qué manera se proporcionará seguimiento.

Matriz para rendición de cuentas y aprendizaje: Es tiempo de considerar qué tipo de mecanismos de rendición de cuentas se utilizarán y cómo esos mecanismos alimentarán el aprendizaje continuo en el proyecto. Si se utilizan las lecciones aprendidas y el aprendizaje, se debe reunir a los miembros del equipo del proyecto y comenzar a indagar en preguntas como: ¿Qué tipo de mecanismos de rendición de cuentas serán utilizados y con quién?, ¿Cómo se incorporarán las lecciones aprendidas en el proceso de planificación reiterativa del proyecto?, ¿Quién será la persona responsable de supervisar este proceso?, entre otras.

Gestión del conocimiento: El establecimiento de un plan de gestión del conocimiento deberá de considerar ¿Cómo se incorporará el conocimiento en el diseño, planificación e implementación del proyecto y el programa?, ¿Cómo se guardarán las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto para ser utilizadas para informar los cambios y las adaptaciones al proyecto?, ¿Cómo puede ser utilizado el conocimiento para otros proyectos y programas de la organización?

1.5.4 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de planificación

Como se ha reiterado los procesos participativos deben fomentarse y priorizarse durante cada fase del ciclo de vida del proyecto. En la planificación del proyecto al incorporar un enfoque participativo las partes interesadas tienen más probabilidades de tomar el liderazgo, la propiedad y la aceptación de las actividades de implementación. También, es importante establecer mecanismos para obtener los comentarios de las partes interesadas. En esta fase se realiza el plan MEAL y la planificación de compromiso de las partes interesadas:⁹²

Planificación MEAL: La rendición de cuentas en el contexto de MEAL consiste en asegurar que haya mecanismos en el lugar para solicitar y recibir retroalimentación de las partes interesadas durante el proyecto, aprender de esta retroalimentación y usarla como una herramienta para la planificación reiterativa del proyecto. Durante la fase de planificación, se debe asegurar que los mecanismos de rendición de cuentas hayan sido planificados y se cumplan. El aprendizaje del proyecto también puede incorporarse al proceso de planificación, ofreciendo así la retroalimentación para el gerente del proyecto, equipo y partes interesadas.

⁹¹ Ibid., 80-100.

⁹² Ibid., 124-28.

El plan MEAL, aparte de incluir tabla de indicadores, plan de evaluación y términos de referencia, se incorporan mecanismos de rendición de cuentas y plan de aprendizaje. Además, de incluirse cronograma, presupuesto, responsabilidades, ciclo completo de datos, gestión de datos y su vínculo con los programas de la organización.

Planificación de compromiso y comunicación de las partes interesadas: Es necesario que exista un plan específico que delimite la comunicación que debe darse en el proyecto. Por lo cual, se recomienda incluir el método de comunicación, necesidades informativas, frecuencia y persona responsable de proporcionar la comunicación. Si bien la estrategia para el compromiso de las partes interesadas se desarrolló durante la fase de puesta en marcha, es la planificación que se revisa y actualiza para asegurar que se alinee con el plan de implementación del proyecto. De esta manera, se asegurará que las partes interesadas estén involucradas en el momento correcto.

1.5.5 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de implementación

Como se sabe durante la implementación, gran parte de las actividades de MEAL se llevan a cabo. En atención a ello, se aplican los mecanismos que darán a las partes interesadas la oportunidad de retroalimentar y asegurar que existen procesos intencionales de aprendizaje incluidos dentro del proyecto.

Rendición de cuentas: En esencia, tiene como objetivo comprometerse, responder y equilibrar las necesidades de las partes interesadas en un proyecto. Esto implica brindar información y compartir el progreso del proyecto a las partes interesadas, que el proyecto acate todas las reglas, regulaciones y estándares de mejores prácticas en MEAL; lanzar y poner a disposición de las partes interesadas los mecanismos de retroalimentación y respuesta; e incluir a las partes interesadas cuando y donde corresponda según su estrategia de compromiso.⁹³

Lecciones aprendidas: Puede definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo.⁹⁴

Durante la planificación, las lecciones aprendidas deben integrarse al plan MEAL, estableciendo puntos en el proyecto en donde el equipo y las partes interesadas relevantes se detengan y reflexionen a cerca de la información recibida por medio del monitoreo, rendición de cuentas, problemas, etc. Las lecciones aprendidas deben ser participativas, documentadas y compartidas con las partes interesadas. También es importante que las lecciones aprendidas se nutran con los niveles de programas.⁹⁵

⁹³ Ibid., 151.

⁹⁴ Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *Notas de lecciones aprendidas*, 2008, 2, <https://boru.pbworks.com/f/Lecciones+Aprendidas+11-18-08.pdf>.

⁹⁵ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 152.

1.5.6 Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de cierre

Los resultados claves en la etapa de cierre son: jornadas de rendición de cuentas, informe sobre el mecanismo de retroalimentación y respuesta, herramientas de aprendizaje como lecciones aprendidas y revisión después de la acción (AAR, por sus siglas en inglés).

Jornadas de rendición de cuentas: Siempre enmarcado en un sentido de valorar y reconocer a la población de interés o las partes interesadas como socios y pares, se realizan jornadas de rendición de cuentas en la etapa de cierre, que consisten en presentar el alcance de la intervención en términos de resultados obtenidos, presupuesto y tiempo. Se incorpora un espacio para recibir retroalimentación positiva y/o negativa. En el caso que la comunidad (en representación de una estructura organizativa comunitaria) haya administrado fondos, también deben de liderar las jornadas de rendición de cuentas.

Informe sobre el mecanismo de retroalimentación y respuesta: Al finalizar un proyecto o un periodo de ejecución es necesario contar con un informe que detalle el número de casos recibidos, su progreso de respuesta por parte de la organización, tiempo de respuesta, canales de comunicación utilizados y su clasificación por categorías (solicitud de información, quejas, denuncias, retroalimentación positiva, entre otras).

Lecciones aprendidas completas: Las lecciones aprendidas se recopilan a lo largo del proyecto, pero debe realizarse una lección aprendida completa y participativa por medio del equipo del proyecto y las partes interesadas. Es importante asegurar que las lecciones aprendidas sean detalladas adecuadamente, archivadas y fácilmente accesibles para la organización y el equipo; además, de socializarlas y asegurar que sean utilizadas dentro de la organización. Un claro ejemplo, es utilizar las lecciones aprendidas a nivel de programa como apoyo al diseñar proyectos futuros y garantizar que los problemas no se repitan en otros proyectos que estén bajo ese programa.⁹⁶

Revisión después de la acción: Es una actividad de aprendizaje simple, rápida y versátil, que puede ser utilizada para identificar y registrar las lecciones y el conocimiento que surgen de un proyecto al involucrarse las partes interesadas en la lluvia de ideas y la discusión. Durante la revisión se hacen preguntas que ayudan a los participantes a entender qué fue lo que se planeó frente a lo que realmente pasó.⁹⁷

⁹⁶ Ibid., 168.

⁹⁷ Ibid., 169-70.

1.6 Contexto actual y evolución del retorno en El Salvador

El fenómeno de la migración siempre ha estado presente en la vida de la población salvadoreña. Las causas que motivan a las personas a emigrar han persistido a lo largo del tiempo. De acuerdo con FESPAD,⁹⁸ que cita a Castro y Vaquerano,⁹⁹ “*las dificultades económicas y la escasez de empleo figuran como uno de los principales impulsores de la migración irregular*” desde hace décadas, afectando especialmente, aunque no de manera exclusiva, a la población joven.

Por su parte, Herrera y Rivera¹⁰⁰ subrayan que “*la búsqueda de mejores condiciones de vida y seguridad, así como la aspiración al Sueño Americano*” motivaron, motivan y motivarán a muchas personas a emprender la migración irregular hacia Estados Unidos. Según un análisis sobre la crisis en el Triángulo Norte de Centroamérica realizado por Cruz,¹⁰¹ “*los altos niveles de violencia criminal y la falta de desarrollo institucional tras las reformas democráticas de los años noventa han sido también factores críticos que impulsan la migración*”.

North¹⁰² identificó que tanto los procesos históricos como los contemporáneos, “*incluyendo la implementación defectuosa de acuerdos de paz y políticas económicas neoliberales*”, así como los desplazamientos forzados provocados por violencia social o inversiones extranjeras que desalojan a las y los habitantes de sus territorios, han forzado y siguen forzando a muchas personas a migrar en busca de supervivencia.

Al centrarse la investigación en proyectos de reintegración para población migrante retornada, es preciso indagar brevemente en datos estadísticos y caracterización de esta población de interés.

⁹⁸ Oscar Antonio Sánchez, David de Jesús Galdámez, y Ulises Sánchez Hernández, *La vulnerabilidad de derechos de las personas retornadas: Factores de riesgo y de protección en El Salvador* (El Salvador: FESPAD, 2024), 13-14, <https://www.fespad.org.sv/investigacion-la-vulnerabilidad-de-derechos-de-las-personas-retornadas/>.

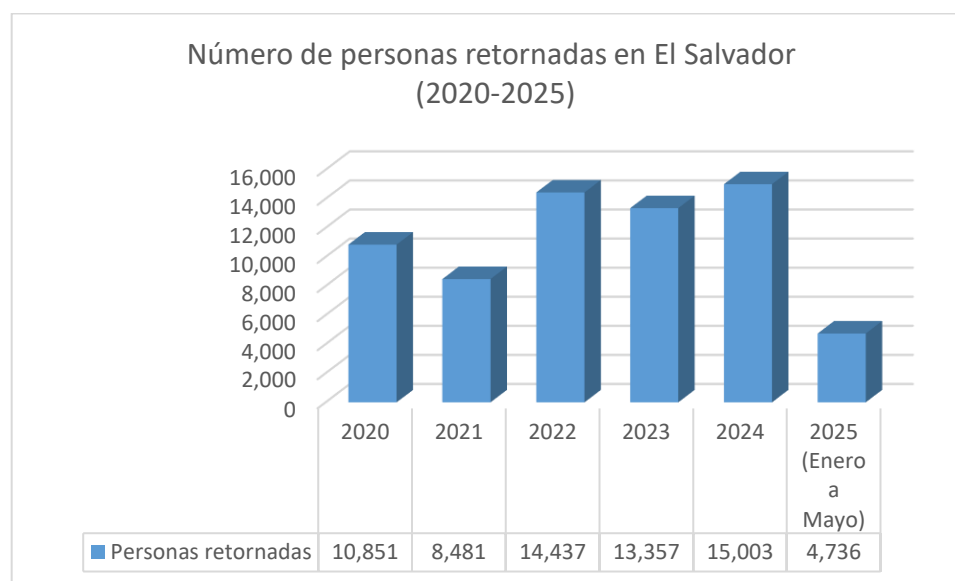
⁹⁹ Pedro Adalberto Castro Cruz y José Rigoberto Vaquerano Benavides, «Realidad socioeconómica de los jóvenes migrantes del municipio de San Miguel», *Revista de la Universidad de Oriente* 11 (2021): 25-41, <https://doi.org/10.5377/revunivo.v0i11.11331>.

¹⁰⁰ Jeanie Maritza Herrera y Manuel Rivera, «Migration Emotions and Policies of Sensibilities in Central America», *International Sociology* 36, n.º 4 (2021): 347-62, <https://doi.org/10.1177/0268580921993332>.

¹⁰¹ José Miguel Cruz, «The Root Causes of the Central American Crisis», *Current History* 114, n.º 769 (2015): 43-48, <https://www.jstor.org/stable/45319276>.

¹⁰² Liisa North, «The Historical and Contemporary Causes of ‘Survival Migration’ from Central America’s Northern Triangle», *Revista de Estudios Globales y Arte Contemporáneo* 9, n.º 1 (2021): 79-104, <https://revistas.um.es/reg/article/view/497751>.

Gráfico 1: Número de personas retornadas en El Salvador (2020-2025)



Fuente: Elaboración propia, con base a datos publicados en el portal de personas salvadoreñas retornadas de la OIM¹⁰³, y datos proporcionados por el Departamento de Movimientos Migratorios, Análisis y Monitoreo de la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador (DGME).¹⁰⁴

En los años 2020 y 2021 hubo menor número de personas retornadas. Dicha situación respondió a la pandemia COVID- 19 que requirió una concentración total en el control y prevención de la propagación del virus. Este escenario global se presenta como la hipótesis principal para explicar la notable disminución en los casos de deportación registrados durante esos años.¹⁰⁵ Sin embargo, en el 2022 hubo un aumento de 5,956 personas retornadas, un aumento del 70% en comparación del 2021. En el 2024, la cifra ascendió a 15,003, y según datos de la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador (DGME) de enero a mayo 2025 hubo 4, 736 personas retornadas, cifra que continuará aumentando por las diversas medidas implementadas en el segundo mandado del presidente de Estados Unidos Donald Trump, con el objetivo de frenar la inmigración hacia Estados Unidos.

¹⁰³ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Unidad de Información para los Países del Norte de Centroamérica*.

¹⁰⁴ Dirección General de Migración y Extranjería (DGME), «Resolución final de solicitud de acceso a la información pública (20-2025-UAIP-DGME)», 12 de junio de 2025.

¹⁰⁵ Sánchez, Galdámez, y Sánchez Hernández, *La vulnerabilidad de derechos de las personas retornadas: Factores de riesgo y de protección en El Salvador*, 18.

Gráfico 2: Número de personas retornadas según sexo y grupo de edad, año 2024



Fuente: Portal de personas salvadoreñas retornadas de la OIM.

Como se expresó en el año 2024 fueron 15,003 personas retornadas, siendo el 83.5% población adulta, y en su mayoría hombres (71.2%) a diferencia de las mujeres (28.8%). La niñez acompañada representó un 13% y un 3.4% para el caso de la niñez no acompañada. A mayo 2025, el 81% (3,814) de la población retornada fueron hombres, y un 19% (922) en el caso de las mujeres.

Tabla 4: Número de personas retornadas según sexo, enero a mayo 2025

SEXO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
HOMBRES	714	847	637	666	950	3,814
MUJERES	249	236	128	165	144	922
TOTAL	963	1,083	765	831	1,094	4,736

Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Movimientos Migratorios, Análisis y Monitoreo de la DGME.

Referente, al país de aprehensión Estados Unidos continúa siendo el país con mayor presencia de población salvadoreña y que, por lo tanto, hay más personas retornadas (94.6%-14,195).¹⁰⁶ Entre los motivos reportados para migrar predominan en primer lugar los factores económicos, seguido de la reunificación familiar e inseguridad.

Tabla 5: Motivos reportados para migrar, año 2024

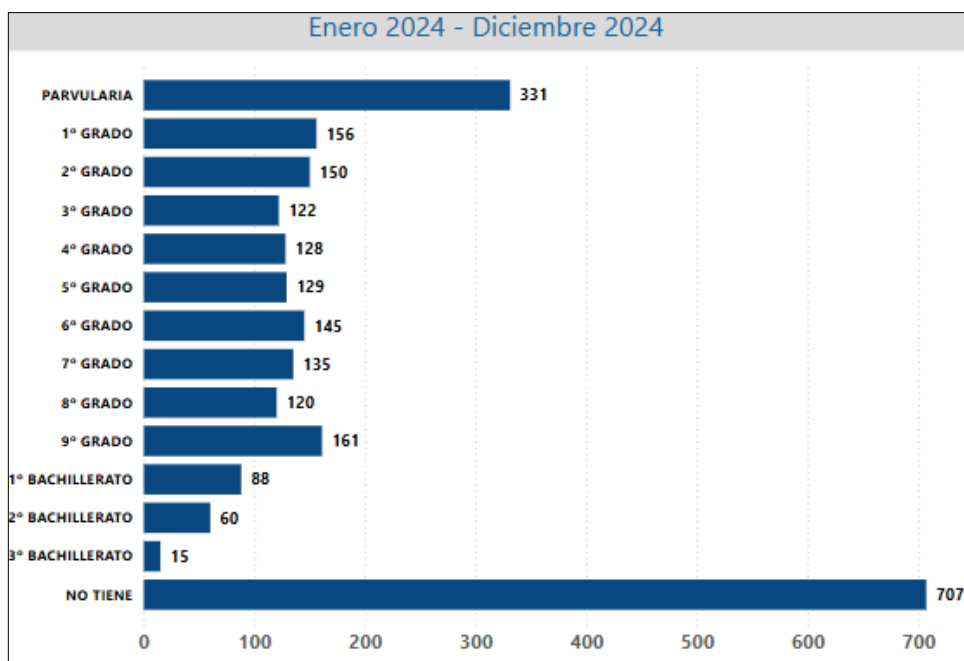
MOTIVOS	POBLACIÓN ADULTA	NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
Factores económicos	76.3%	65.9%
Reunificación familiar	14.8%	22.3%
Inseguridad	7.8%	7.9%
Otros	1.1%	3.9%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos del portal de personas salvadoreñas retornadas de la OIM.

¹⁰⁶ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), *Unidad de Información para los Países del Norte de Centroamérica*.

Por otro lado, al analizar los niveles educativos de la niñez y adolescencia migrante, una gran mayoría (707) reportaron no tener ningún grado educativo, seguido por el nivel de parvularia (331). Frente a esta realidad de la niñez y adolescencia retornada, el Estado, así como todo el sistema educativo está llamado a crear y adoptar mecanismos de protección, promoción, y cumplimiento del derecho a la educación. La calidad educativa no solo se haya determinada por la infraestructura, como lo han priorizado diferentes reformas educativas, o por planes de estudio acordes a un contexto económico. Si no más bien, es importante incluir modelos psicopedagógicos, centrados en el desarrollo humano integral, formación en valores, considerando las diversidades y particularidades de los territorios y de la población.

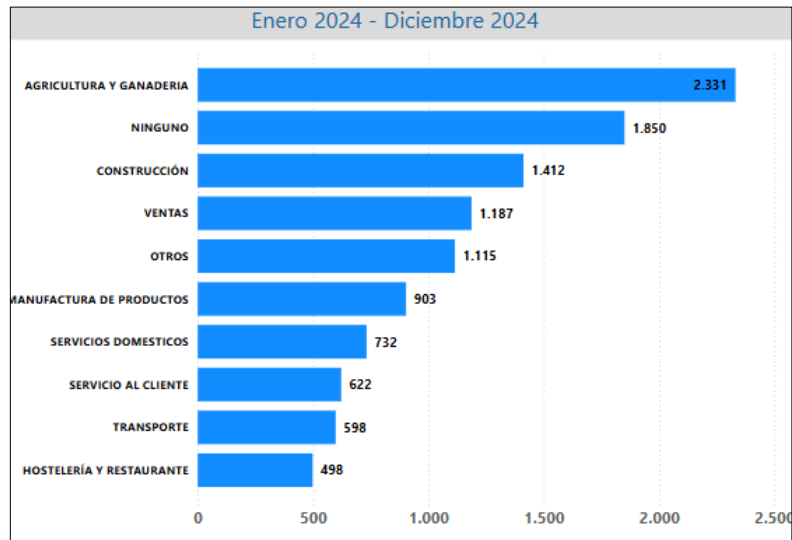
Gráfico 3: Último grado reportado por la niñez y adolescencia migrante, año 2024



Fuente: Portal de personas salvadoreñas retornadas de la OIM.

En los programas y proyectos de reintegración al incorporar la dimensión económica es clave considerar los oficios o formación profesional de las personas retornadas para que puedan lograr la obtención de medios de vida sostenibles. Para el año 2024, el oficio de agricultura y ganadería fue el más reportado por la población retornada (2,331), mientras que 1,850 personas retornadas informaron ningún oficio, seguido por los oficios de construcción y ventas.

Gráfico 4: Oficio reportado por la población adulta, año 2024

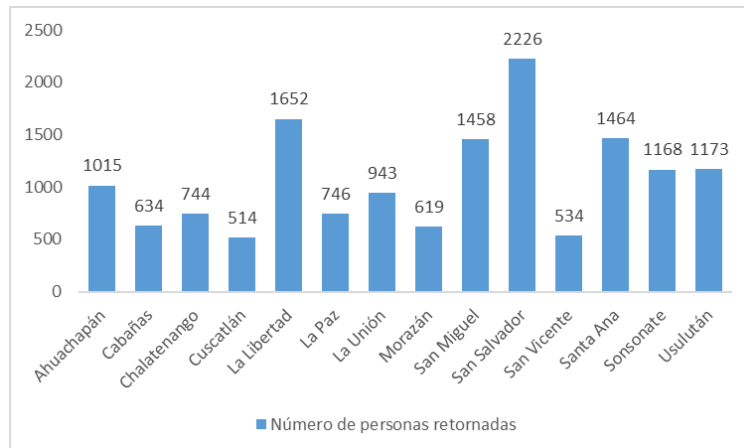


Fuente: Portal de personas salvadoreñas retornadas de la OIM.

1.6.1 Caracterización demográfica: Personas retornadas por departamentos

Al analizar los departamentos por separado, es San Salvador con 2,226 que más registra personas retornadas en el 2024, seguido de La Libertad con 1,652 y de Santa Ana con 1,464. Si se genera el análisis por regiones del país, es la zona central (Cabañas, Chalatenango, Cuscatlán, La Libertad, La Paz, San Salvador y San Vicente) que más concentra población migrante retornada con un total de 7,050, y es la zona occidental (Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate) con 3,647 que tiene menor recepción de personas retornadas.

Gráfico 5: Número de personas retornadas, desagregado por departamento, año 2024



Fuente: Portal de personas salvadoreñas retornadas de la OIM.

En un contexto como el descrito, en el que las cifras de población retornada aumentarán para 2025 por la política exterior de Estados Unidos caracterizada por una postura de tolerancia cero con la migración irregular, cobra importancia analizar los proyectos de reintegración,

particularmente en la incorporación de procesos y herramientas que permitan a la población migrante retornada escalar en sus niveles de apropiación y participación.

1.6.2 Impactos diferenciados en grupos poblacionales

La afectación en hombres y mujeres adultas al ser retornados se describe como un fuerte impacto emocional, ya que en ocasiones se separan de sus hijos e hijas, especialmente cuando son ciudadanos de otros países y estos se quedan.¹⁰⁷ De igual manera, el retorno representa pérdida de trabajos, medios de vida, cambios en el estilo de vida, en general existe un trauma psicosocial al regresar a su país de origen de manera forzada.

A pesar de que hombres y mujeres viven distintas violaciones a sus derechos en el proceso migratorio, en el caso de las mujeres esta experiencia conlleva costos adicionales relacionados con su condición de género: acoso sexual, violaciones, trabajo sexual forzado, extorsiones sexuales, entre otras vulneraciones que viven en los distintos momentos del ciclo migratorio (salida, tránsito, llegada y/o retorno).¹⁰⁸

Las mujeres en esta condición pueden enfrentar la exclusión y estar expuestas nuevamente a la situación de violencia que las obligó a huir. Los riesgos de Violencia Basada en Género (VBG) se incrementan exponencialmente durante el desplazamiento, por lo que son fenómenos que se retroalimentan mutuamente. Adicionalmente, la situación se complejiza para las mujeres cuando se ven empobrecidas por las deudas que adquirieron para migrar y enfrentan el estigma y la culpabilidad por haber huido, y en algunos casos, por haberse visto obligadas a dejar su rol de madre y cuidadora de la familia y son quienes regresan con su salud física y mental deteriorada, como consecuencia directa de la violencia sufrida.¹⁰⁹

En tránsito y destino, las mujeres, niñas, adolescentes y jóvenes están más expuestas a la violencia sexual o la trata de personas, en particular cuando la migración es realizada de forma irregular. Con frecuencia, las mujeres en movilidad carecen de información sobre sus derechos en los países de destino y de recursos para hacerlos valer.¹¹⁰

Las situaciones de vulneración de la niñez y adolescencia en el trayecto son múltiples con mayor afectación para la niñez o adolescencia no acompañada, entre ellos, el abuso de las autoridades públicas, como una de las principales agravantes a los migrantes que transitan en diferentes fronteras para llegar a su país de destino. Por ejemplo, el omitir, dar atención médica,

¹⁰⁷ Marcia Gomes y Fariyal Ross-Sheriff, «The Impact of Unintended Consequences of the 1996 U.S. Immigration Reform Act on Women», *Affilia* 26, n.º 2 (2011): 119, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0886109911405484>.

¹⁰⁸ Carlos Eduardo Argueta et al., «Personas migrantes retornadas, género y acceso a servicios sociales en El Salvador», *Nota Técnica del BID*, n.º 1467 (2018): 6, <https://www.fundaungo.org.sv/products/personas-migrantes-retornadas-genero-y-acceso-a-servicios-sociales-en-el-salvador/381>.

¹⁰⁹ Iniciativa Spotlight, *El impacto de la violencia contra las mujeres y niñas en el acceso a medios de vida. Contextos de movilidad humana en Centroamérica, México y República Dominicana*, 2021, 82-88, <https://reliefweb.int/report/honduras/el-impacto-de-la-violencia-contra-las-mujeres-y-ninas-en-el-acceso-medios-de-vida-contextos-de-movilidad-humana-en-centroamerica-mexico-y-republica-dominicana>.

¹¹⁰ Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Panorama de necesidades humanitarias El Salvador*, 2024, 16, <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-panorama-de-necesidades-humanitarias-2024-diciembre-de-2023>.

acciones y omisiones que transgreden los derechos de las personas, obstaculizar o negar las prestaciones de seguridad social, trato cruel y degradante, tortura, retardar o entorpecer la función de investigación o procuración de justicia.¹¹¹ Por lo cual, el proceso de reintegración en niños, niñas y adolescentes dependerá de los riesgos que hayan vivido en el trayecto o lugar de destino: Explotación infantil, trata de personas, violación a su integridad física, entre otros.

1.6.3 Política exterior migratoria de Estados Unidos, desde la actual administración de Donald Trump

Enmarcado en el contexto de las afectaciones, vulneraciones y posible aumento de los flujos de personas salvadoreñas retornadas, es preciso considerar las ordenes ejecutivas y acciones administrativas impulsadas por la actual gestión del presidente de Estados Unidos Donald Trump, caracterizada por medidas que restringen la inmigración y alteran drásticamente los sistemas de protección como son los programas de Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA, por sus siglas en inglés), Estatus de Protección Temporal (TPS, por sus siglas en inglés) y parole humanitario. Este tipo de medidas han sido dirigidas no solo a personas inmigrantes indocumentadas, sino también a personas que, aunque llegaron de manera irregular obtuvieron la legalidad para establecerse en Estados Unidos.

La agenda de inmigración centrada en asegurar las fronteras y limitar vías de ingreso al país de Estados Unidos, ha obligado a las personas migrantes a desistir o continuar con su viaje exponiéndose a la violencia al recorrer rutas que suelen ser más peligrosas y costosas, lo que puede generar consecuencias en su salud física y mental. Se agregan las repercusiones económicas y agitación social manifestada a través de masivas protestas y disturbios por redadas realizadas contra personas migrantes. A continuación, se presentan las principales ordenes ejecutivas y/o acciones administrativas para restringir la inmigración implementadas desde enero a junio de 2025:

Tabla 6: Medidas para frenar la inmigración hacia Estados Unidos, enero a junio 2025

Medidas para frenar la inmigración hacia Estados Unidos	Descripción
Inhabilitación de la aplicación CBP One.	La aplicación facilitaba a los migrantes sus peticiones de asilo. Además, de permitirles programar citas para llegar a un puerto de entrada fronterizo. El gobierno de Trump ha reutilizado CBP One para reportar autodeportaciones y la ha renombrado CBP Home.
Fin del Estatus de Protección Temporal (TPS).	El TPS es un beneficio migratorio temporal que estableció el gobierno de Estados Unidos para las personas de ciertas nacionalidades que no pueden regresar a sus países de origen de forma segura, ya sea por un conflicto armado en curso, un desastre natural y otras condiciones extraordinarias de carácter

¹¹¹ Byron Antonio Cruz, «Niñez y adolescencia migrante retornada en El Salvador», *Revista Multidisciplinaria de Investigación, REMI* 3, n.º 1 (2024): 14, <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/remi/article/view/3240/4006>.

	temporal. Desde la administración de Trump se ha tomado la decisión de finalizar el TPS para distintas nacionalidades, entre ellas, personas venezolanas y haitianas. En el caso de El Salvador se anunció una extensión desde el 10 de marzo de 2025 hasta el 9 de septiembre de 2026.
Fin del “parole in place” o parole humanitario.	Medio millón de migrantes de Cuba, Haití, Nicaragua y Venezuela debían regularizar su estatus (asilo, TPS, etc.) antes del 24 de abril o podrían ser deportados.
Vuelos de deportaciones.	El 90% de los vuelos de deportaciones se han dirigido a América Latina.
Redadas y arrestos del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas (ICE).	ICE ha detenido a casi 33.000 inmigrantes apenas en los primeros 50 días del segundo mandato de Trump.
Detención de estudiantes universitarios y profesores.	Muchos de estos detenidos tienen estatus legal, ya sea como residentes permanentes o mediante visas temporales de trabajo o de estudiante. Trump ha cancelado hasta el momento las visas de al menos 529 estudiantes, profesores e investigadores.
Campaña para deportar a niños migrantes no acompañados.	ICE recibió instrucciones para localizar y deportar a miles de menores no acompañados con órdenes pendientes, según un memorando interno.
Orden ejecutiva para eliminar el derecho a la ciudadanía por nacimiento para hijos de inmigrantes.	La orden ejecutiva busca eliminar el derecho a la ciudadanía por nacimiento para hijos de inmigrantes indocumentados o con visas temporales nacidos en suelo estadounidense. El viernes 27 de junio, la Corte Suprema de Estados Unidos emitió el fallo, y entrará en vigor dentro de 30 días en 28 estados.
Prueba de ciudadanía para votar en las elecciones.	Trump firmó un decreto que endurece los requisitos de prueba de ciudadanía para votar, lo que podría privar del derecho al voto a personas vulnerables. Una jueza federal puso en pausa partes del decreto.

Restricción a 19 países para entrar a Estados Unidos.	Esta medida prohíbe o restringe la entrada a Estados Unidos de los ciudadanos de 19 países justificando la acción en los peligros extremos que generan los extranjeros que entran al país sin la adecuada revisión.
---	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de la consulta en el Instituto de Política Migratoria¹¹², BBC News Mundo¹¹³ y CNN News.¹¹⁴

1.6.4 Respuesta gubernamental para la atención a población migrante retornada

Diferentes esfuerzos de instituciones gubernamentales con la coordinación y apoyo de organizaciones internacionales y ONG sobre todo de ayuda humanitaria y de desarrollo han liderado la atención a personas retornadas. Una de las primeras iniciativas fue el programa “Bienvenido a Casa”, creado en 1998. Desde entonces, los programas gubernamentales se han caracterizado por impulsar áreas de atención como la asistencia jurídica, inserción laboral u oportunidades de emprendimiento o autoempleo, formación técnica, atención en salud física y mental. No obstante, continúa siendo una deuda pendiente generar respuestas desde la multicausalidad, en atender razones estructuras que obligan a la población salvadoreña a migrar de manera irregular.

A partir de mayo del 2021, con la reestructuración del Ministerio de Relaciones Exteriores se enfocó su visión en dar atención integral a las personas migrantes, atendiendo cada una de las etapas del ciclo migratorio, buscando articular esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales, a fin de coadyuvar a nivel territorial en acciones de prevención de la migración irregular y de atención a la población retornada. Por lo tanto, se creó el Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana.¹¹⁵

De acuerdo, al Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo de El Salvador¹¹⁶, que es una normativa legal base para conferir competencias al Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana, entidad que se encarga de coordinar y articular políticas públicas, procesos y acciones de asistencia humanitaria, reintegración y desarrollo de las poblaciones en condiciones de movilidad humana, independientemente de su estatus migratorio y priorizando los grupos vulnerables, tanto en origen, tránsito, destino y retorno. Con la creación de este nuevo Viceministerio, el Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia (CONMIGRANTES), que nació con la aprobación de la Ley Especial para la Protección y

¹¹² Muzaffar Chishti y Kathleen Bush-Joseph, «En sus primeros 100 días, Trump 2.0 ha transformado drásticamente el sistema de inmigración de Estados Unidos, pero no está cumpliendo los objetivos de deportación masiva.», *Migration Policy Institute*, accedido 26 de junio de 2025, <https://www.migrationpolicy.org/article/trump-2-immigration-first-100-days>.

¹¹³ BBC News Mundo, «“No los queremos”: Trump prohíbe o restringe la entrada a EE.UU. de los ciudadanos de 19 países, entre los que están Cuba y Venezuela», accedido 26 de junio de 2025, <https://www.bbc.com/mundo/articles/c780k9r9m3no>.

¹¹⁴ Anabella Gonzalez, «Estas son las medidas sobre deportaciones e inmigración que Trump ha tomado desde que asumió su segundo mandato», *CNN News*, accedido 26 de junio de 2025, <https://cnnespanol.cnn.com/2025/04/29/eeuu/trump-medidas-deportaciones-inmigracion-orix>.

¹¹⁵ Red de las Naciones Unidas sobre Migración, *Informe de El Salvador sobre el estado de aplicación del pacto mundial para una migración segura, ordenada y regular*, 2022, 4, <https://migrationnetwork.un.org/system/files/docs/El%20Salvador%20-%20Voluntary%20GCM%20Review%20%28Spanish%29.pdf>.

¹¹⁶ Asamblea Legislativa de El Salvador, «Reglamento del Órgano Ejecutivo de El Salvador» (2015).

Desarrollo de la Persona Migrante Salvadoreña y su Familia, experimentó cambios en el 2023, ya que, en sesión plenaria de la Comisión de Relaciones Exteriores, Integración Centroamericana y Salvadoreños en el Exterior aprobó la integración de las funciones de CONMIGRANTES en el Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana, lo que conllevó varios cambios estructurales importantes:¹¹⁷

- a) Las funciones previamente ejercidas por el CONMIGRANTES fueron asumidas por el Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana.
- b) Los recursos financieros que estaban asignados a CONMIGRANTES se redirigieron al Fondo General de la Nación.
- c) La tasa de un (1) dólar cobrado por la salida de cada pasajero vía aérea, anteriormente destinada a CONMIGRANTES, ahora es dirigida al Fondo General de la Nación, con los excedentes asignados a la Dirección General de Migración y Extranjería.
- d) El Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana tomará el lugar de CONMIGRANTES en todos los contratos y convenios de cooperación previamente suscritos.

Conforme al proceso de reestructuración expuesto, el Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana está conformado por cinco Direcciones: 1) Dirección General del Servicio Exterior, 2) Dirección de Diáspora y Desarrollo, 3) Dirección de Movilidad Humana y Atención a la Persona Migrante, 4) Dirección de Análisis y Alianzas de la Movilidad Humana, y 5) Dirección de Promoción Cultural, Deportiva y Gastronómica.

Visto lo anterior, primero es importante comprender la referida reestructuración del Ministerio de Relaciones Exteriores para continuar con los programas y proyectos ejecutados, dado que es el ente ejecutor de la política exterior de El Salvador y, que además posee competencias en materia de protección y atención a la población migrante.

En la etapa de recepción de personas retornadas, la Ley Especial de Migración y Extranjería, en su art. 322 establece que es la Dirección General de Migración y Extranjería la encargada de la recepción y atención inmediata de personas salvadoreñas retornadas en coordinación con instituciones públicas, privadas u organismos internacionales, ofreciendo, además, información de los programas de reinserción. En ese sentido, es la Gerencia de Atención al Migrante (GAMI) la dependencia encargada de articular con las diferentes instituciones el proceso de recepción de la población salvadoreña retornada al país, el cual es denominado como Programa Bienvenido a Casa. Durante el proceso de recepción a personas salvadoreñas retornadas se brindan los siguientes servicios:¹¹⁸

- Traslado a terminales de transporte para que se dirijan a sus lugares de origen o residencia.
- Atención médica y psicológica.
- Refrigerio.
- Llamadas telefónicas a nivel nacional e internacional.
- Pago de los costos de pasaje interno.
- Implementos de higiene básica.

¹¹⁷ Sánchez, Galdámez, y Sánchez Hernández, *La vulnerabilidad de derechos de las personas retornadas: Factores de riesgo y de protección en El Salvador*, 24.

¹¹⁸ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, «Traslado de respuesta a la solicitud SAI-021-2024», 2024.

- Conexión wifi para dispositivos inalámbricos.
- Otros determinados de acuerdo con las necesidades que presenten las personas salvadoreñas retornadas.

En el proceso de reintegración, por medio de la Dirección de Movilidad Humana y Atención a la Persona Migrante del Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana se implementa el Programa Transformando Vidas que tiene como propósito apoyar a la población migrante retornada en sus procesos de reintegración en las áreas siguientes: 1) Atención psicosocial, 2) Servicios de salud, 3) Formación y certificación de competencias laborales, 4) Becas para estudios técnicos, 5) Emprendimientos, 6) Búsqueda de empleo 7) Acceso a productos financieros.¹¹⁹

Durante los años 2024 y 2025, en el marco del Programa Transformando Vidas los proyectos se orientan a proporcionar formación técnica, certificación de competencias, financiamiento de créditos, atención psicosocial y prevención de migración irregular.

Tabla 7: Proyectos ejecutados en los años 2024 y 2025

Nombre	Descripción	Año/s
Reintegratech	Formación en habilidades digitales y programación para la empleabilidad, en apoyo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	2024-2025
Proyecto G-nésis Nuevas Oportunidades	Comprende evaluación y certificación de competencias, entrenamiento e inserción laboral, creación de emprendimientos, gestión de conocimiento y facilitación de alianzas intersectoriales para promover los derechos de las personas migrantes retornadas, en coordinación con la Fundación Suiza para la Cooperación Técnica (SWISSCONTACT).	2024
Línea de crédito Transformando vidas	Facilita el acceso a productos financieros a personas retornadas y en riesgo de migrar de manera irregular para que puedan iniciar con sus emprendimientos, en articulación con el Banco Hipotecario de El Salvador.	2024-2025
Líneas de crédito Reintégrate	Esta línea de crédito está diseñada para fomentar la inclusión financiera de personas retornadas o en riesgo de migrar, facilitando su reintegración mediante el acceso a créditos adaptados a sus necesidades emprendedoras, en Convenio con Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA).	2024-2025
Tienda Rincón Azul en Aeropuerto Internacional Oscar Arnulfo Romero y Galdámez.	Tiene el objetivo de ser un espacio para la comercialización, posicionamiento y promoción de productos nostálgicos elaborados por personas retornadas salvadoreñas a clientes nacionales e internacionales en el Aeropuerto.	2024-2025

¹¹⁹ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, «Traslado de respuesta a la solicitud SAI-012-2025», 2025.

Tienda Rincón Azul, Santa Ana.	Tiene el objetivo de ser un espacio para la comercialización, posicionamiento y promoción de productos nostálgicos elaborados por personas retornadas salvadoreñas a clientes nacionales e internacionales en el Centro Comercial Plaza Maya, Santa Ana.	2024-2025
Acciones para la gestión integral de la movilidad humana Adulto Mayor y Emprendimiento.	Busca generar oportunidades de atención integral a personas adultas mayores retornadas en actividades socio productivas con enfoque psicosocial y además el apoyo a emprendedores retomados y en riesgo de migrar.	2024
Proyecto SEMILLAS “Estrategia gubernamental para la prevención de la migración irregular, a través de la generación de desarrollo de las personas y sus territorios”.	El objetivo general es prevenir la migración irregular, a través de la generación de oportunidades que favorezcan el arraigo y desarrollo de las personas en sus comunidades de origen.	2024-2025
Proyecto de cambio para personas retornadas.	Ejecutado entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional, a través del programa ALTERNATIVAS que se ejecuta en alianza con el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), a través de la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA). El proyecto se implementó por medio de la estrategia denominada “Formación a la Medida de la Empresa”. De tal manera, que se crea una currícula de aprendizaje desde un enfoque participativo con las empresas en las que se pretende emplear a las personas formadas, generando mayor posibilidad de empleabilidad.	2024
Proyecto PERSPECTIVAS: Uniendo esfuerzos para la Reintegración de Migrantes Retornados.	Es financiado por la Cooperación Alemana, a través del Banco de Desarrollo KFW, ejecutado por la SISCA con el apoyo de Swisscontact en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores; y busca mejorar las condiciones de vida y las oportunidades laborales de las personas migrantes retornadas a través de estrategias de integración social y profesional.	2025

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2025.

A junio de 2025, los planes, proyectos o acciones pendientes para ejecutar en beneficio de las personas salvadoreñas retornadas y su reintegración al país son: 1) Proyecto “Atención especializada integral de mujeres retornadas para su reincorporación a ecosistemas socio

productivos en El Salvador, 2) Plan Nacional de Reintegración de Personas Retornadas Salvadoreñas, 3) Proyecto “Refuerzo de las capacidades gubernamentales en materia de protección y reintegración de los migrantes y sus familias, para un enfoque integrado centrado en los derechos humanos”, 4) Protocolo para la Reintegración Laboral de Personas Retornadas (PROLAB), 5) Cancillería Certifica y, 6) Directorio de Emprendedores Retornados.¹²⁰ Por lo cual, aún persiste la necesidad que se implemente un plan nacional de reintegración, desde una mirada pluridimensional que permita a las personas retornadas retomar su vida en lo económico, social y psicosocial.

1.7 Marco normativo para la atención de personas migrantes, retornadas y sus familias

Al analizar la aplicación de la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión de proyectos de reintegración, es relevante comprender el marco legal del país vinculado a la atención de la población migrante retornada y su familia.

1.7.1 Legislación vigente

Constitución de la Republica de El Salvador

Es el primer marco normativo y reconoce en los artículos 1 y 2 a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, por tanto, es obligación del mismo asegurar a sus habitantes el goce de sus derechos a la salud, bienestar económico, justicia social y libertad. En el artículo 3 Inc. I, reconoce que todas las personas son iguales ante la ley, y que no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de raza, sexo o religión. (...)

El artículo 4 plantea que todas las personas son libres en la República. Nadie puede ser sometido a servidumbre ni a ninguna otra condición que menoscabe su dignidad. Asimismo, el artículo 5 contempla la libertad de circulación en el territorio salvo las limitaciones que la ley establezca. En este sentido, no podrá expatriarse a ninguna persona con nacionalidad salvadoreña, ni prohibírsele la entrada en el territorio de la República, así como tampoco ninguna persona puede ser obligada a cambiar de domicilio o residencia.

El artículo 32 establece que la familia es la base fundamental de la sociedad y tendrá la protección del Estado, quien dictará la legislación necesaria y creará los organismos y servicios apropiados para su integración, bienestar y desarrollo social, cultural y económico.

Ley Especial de Migración y Extranjería

En el artículo 2 se contempla su finalidad que es garantizar los derechos y establecer las obligaciones migratorias de las personas nacionales y extranjeras, por medio de procedimientos ágiles, eficaces y eficientes. En el artículo 322 se regula la recepción y retorno de salvadoreños en el exterior, y establece que la Dirección General de Migración y Extranjería es la encargada de recibir y atender a las personas nacionales retornadas a su ingreso al país coordinando con instituciones públicas, privadas u organismos internacionales su asistencia y protección inmediata, además, de información sobre los programas de reinserción.

¹²⁰ Ibid.

También, es la encargada de crear los equipos multidisciplinarios que considere para la atención y protección de niños, niñas o adolescentes que retornan al país y coordinará para que se ejecuten las medidas de protección dictadas.

En el caso de las niñas, niños y adolescentes salvadoreños no acompañados o separados o en los que existan intereses contrapuestos, será la Procuraduría General de la República quien ejerza la representación legal.

Ley Especial para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante Salvadoreña y su Familia

En su artículo 4 entiende como retornado a aquella persona que voluntariamente o en cumplimiento de una decisión administrativa o judicial de un tercer Estado regresa a su país de origen. Dentro de esta definición se incluye el deportado. En el mismo artículo, pero en el literal d), se aclara que la reinserción es un proceso por el cual la persona salvadoreña que regresa al país se incorpora plenamente al desarrollo nacional, alcanzando su bienestar físico, psicológico y económico.

Esta ley tiene por objeto (artículo 1) formular políticas integrales de protección y desarrollo que garanticen el cumplimiento de los derechos humanos de las personas migrantes salvadoreñas y sus familias a través de la coordinación interinstitucional e intersectorial del Estado y la sociedad civil. En el marco de esta ley, se creó el CONMIGRANTES como un organismo interinstitucional y autónomo, adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores, encargado de crear y verificar el cumplimiento de políticas de protección al migrante. No obstante, como se explicó anteriormente, en el 2023 las funciones de CONMIGRANTES las asume el Viceministerio de Diáspora y Movilidad Humana.

Se agrega a las referidas leyes, la Ley Especial Contra la Trata de Personas y la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres, en razón que cada caso de persona retornada puede presentar sus particularidades, y es primordial proporcionar una atención integral.

Ley Especial Contra la Trata de Personas

Como se regula en su artículo 1, esta ley tiene por objeto la detección, prevención, persecución y sanción del Delito de Trata de Personas, así como la atención, protección y restitución integrales de los derechos de las víctimas, personas dependientes o responsables procurando los mecanismos que posibiliten este propósito. Existen diferentes modalidades de explotación humana que se enlistan en el artículo 5: Servidumbre, explotación sexual, explotación sexual comercial en el sector turismo, trabajo forzado, esclavitud, embarazo forzado, entre otros.

En el artículo 34 se abordan los programas de reintegración social, menciona que El Estado estructurará programas orientados a brindar a la víctima del Delito de Trata de Personas, la atención y el apoyo integrales, así como facilitarle oportunidades de formación con el fin de ayudarlo a superar los daños ocasionados por este delito y brindarle herramientas de subsistencia para sí y su familia.

Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres (LEIV)

Tiene como objeto establecer, reconocer y garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, por medio de políticas públicas orientadas a la detección, prevención, atención, protección, reparación y sanción de la violencia contra las mujeres; a fin de proteger su derecho a la vida, la integridad física y moral, la libertad, la no discriminación, la dignidad, la tutela efectiva, la seguridad personal, la igualdad real y la equidad.

El artículo 9 plantea los diferentes tipos de violencia: Violencia económica, violencia feminicida, violencia física, violencia psicológica y emocional, violencia patrimonial, violencia sexual y violencia simbólica. Asimismo, regula en el capítulo IV las responsabilidades del Estado, entre ellas, las responsabilidades ministeriales.

1.7.2 Políticas públicas y planes nacionales¹²¹

Además, de las leyes expuestas que proporcionan lineamientos para actuar frente a las personas migrantes retornadas y sus familias, existen políticas públicas y planes nacionales cuyos principales elementos son:

Política de movilidad humana

Es una política del Ministerio de Relaciones Exteriores la cual fue elaborada con el objetivo de abordar los desafíos complejos que enfrenta la migración desde una perspectiva sistémica y humanitaria.

La Política se fundamenta en una visión amplia de la gobernanza migratoria, centrándose en la administración pública y redes de apoyo para formular estrategias que respondan a las necesidades y demandas de la población migrante y a la vez, busca promover una migración segura, ordenada y regular, reconociendo la importancia de reforzar la inclusión política, económica, cultural y social de las personas migrantes.

Plan Nacional de Implementación del Pacto Mundial para una Migración, Segura, Ordenada y Regular

El objetivo del Plan es proporcionar el marco orientador necesario para la exitosa implementación del Pacto Mundial para una Migración, Segura, Ordenada y Regular; así como sus herramientas de seguimiento, en concordancia con sus ejes de trabajo identificados. Con este fin, se han identificado las siguientes prioridades: Intervenciones transversales, prevención de la migración irregular, asistencia y protección, movilidad laboral, atención a la diáspora, reintegración y factores medioambientales.

Precisamente, en la prioridad de reintegración se centra en facilitar la reintegración sostenible de las personas migrantes salvadoreñas a sus comunidades de origen en priorizándose la protección de sus derechos y promoviendo la creación de oportunidades de empleo y desarrollo económico.

¹²¹ Ibid.

Plan de Atención y Protección Integral a Niñas, Niños y Adolescentes Migrantes Retornados y sus Familias

Su alcance hace énfasis en la atención, protección y reintegración sostenible de niñez y adolescencia migrantes a través de atenciones adecuadas a la edad, las condiciones de vulnerabilidad, entre otras. El plan incorpora a niñez, adolescencia y familias migrantes retornados nacionales y contempla acciones para migrantes en tránsito o extranjeros. A nivel territorial tiene un alcance nacional en el sentido que se atiende a niñez, adolescencia y sus familias de diferentes departamentos y municipios del país. No obstante, el plan considera la implementación de programas y proyectos que se podrán ejecutar de forma progresiva, priorizando las intervenciones en los lugares o los municipios que requieran acciones urgentes y en función de los recursos disponibles.

CONCLUSIONES CAPITULARES

Desde un enfoque constructivista, en el ámbito de la cooperación y del accionar de las ONG han construido su propia identidad, que estará guiada por su misión, visión, valores y objetivos estratégicos. En el mismo sistema de cooperación actores como las agencias especializadas de las Naciones Unidas, ONG nacionales e internacionales han incorporado nuevos enfoques en la gestión de proyectos, y establecido ideas socialmente compartidas como la importancia de aplicar el sistema MEAL, basada la investigación en los dos últimos componentes: Rendición de cuentas y aprendizaje, los cuales las ONG deben comprender, interiorizar y concretar su aplicación en estrategias, herramientas y mecanismos.

Este capítulo destacó los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como su relación con la gestión del ciclo de proyectos. Para ello, al analizar su aplicación en los proyectos de reintegración, se comprende que este tipo de proyectos incluyen un enfoque multidimensional, es decir, se deben encaminar esfuerzos en tres niveles (individual, comunitario y estructural), y dentro de cada nivel incluir las dimensiones económica, social y psicosocial. El proceso de reintegración también dependerá de las condiciones que se haya dado el retorno, ya sea un retorno voluntario o un retorno forzado (deportación) en cumplimiento de una orden judicial o administrativa de un Estado.

Al abordar la rendición de cuentas se identifica que existe un cambio en su concepción, al comprender que la rendición de cuentas va más allá del sentido tradicional relacionado a lo financiero, por el contrario, incluye muchos procesos que están relacionados entre sí, al trabajo diario de la organización, gobernanza interna, misión, visión, objetivos institucionales, gestión de proyectos, entre otros temas, que se vinculan con mantener un enfoque participativo, compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de los grupos de interés, implica un equilibrio de poder entre la población beneficiaria y la organización. Diferentes esfuerzos se han encaminado a su aplicación tanto en el sector humanitario como de desarrollo.

En el sector humanitario, la rendición de cuentas a las personas afectadas adquirió especial preponderancia a través de la Agenda Transformativa (2011), y los compromisos asumidos en la

Norma Humanitaria Básica sobre Calidad y Rendición de Cuentas (2014), y el Gran Pacto (2016). En América Latina y El Caribe, distintas OSC han conformado una iniciativa regional llamada “Rendir Cuentas” que busca fortalecer sus prácticas de rendición de cuentas en tres niveles: 1) Impacto que buscan lograr, 2) Enfoque de trabajo y 3) procesos organizativos internos. Por otro lado, en un sentido de la rendición de cuentas descendente, una de las estrategias para su aplicación son los mecanismos de retroalimentación y respuesta, en el que se deben considerar desde la manera en que se recolectará la retroalimentación hasta como responderá el proyecto a la retroalimentación.

El aprendizaje organizacional y sus múltiples conceptos relacionados que han provenido de distintos campos de investigación o sectores con mayor interés, entre ellos, como se mencionó del campo de la economía. El aprendizaje requiere tener una cultura organizacional y procesos establecidos que permitan una reflexión intensional, además de incorporar una gestión adaptativa para realizar ajustes en el proyecto frente a cambios que pueden surgir en el contexto. Tanto el aprendizaje a nivel organizacional como de los proyectos están estrechamente vinculados a los procesos de MEAL.

Es importante el abordaje de la aplicación de la rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida de los proyectos, entre las principales estrategias, herramientas y mecanismos se encuentran: Definición de necesidades con enfoque participativo, identificación y análisis de las partes interesadas, planificación MEAL, jornadas de rendición de cuentas, lecciones aprendidas, mecanismo de retroalimentación y respuesta, revisión después de la acción, entre otras.

Al analizar los proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas, indagar brevemente en el contexto actual y evolución del retorno en El Salvador es fundamental para comprender el impacto en la población de interés de este tipo de proyectos. En el 2024, la cifra de personas retornadas ascendió a 15,003, mientras que de enero a mayo 2025 hubo 4, 736 personas retornadas, cifra que al finalizar el año posiblemente sobrepasó a años anteriores por la implementación de medidas radicales en materia de inmigración desde la administración del segundo mandato del presidente Donald Trump, al ser Estados Unidos el país de aprehensión con mayor presencia de población salvadoreña. Las medidas para frenar la inmigración han sido: Inhabilitación de la aplicación CBP One, finalización el TPS, finalización del parole humanitario, vuelos de deportaciones, redadas y arrestos, detención de estudiantes universitarios y profesores, campaña para deportar a niños migrantes no acompañados, eliminación de ciudadanía por nacimiento, prueba de ciudadanía para votar en las elecciones y restricción a 19 países para entrar a Estados Unidos.

Los motivos reportados para migrar continúan siendo los factores económicos, siendo para la población adulta el 76.3% y para la niñez y adolescencia el 65.9%. Las afectaciones en mujeres, hombres, niñez y adolescencia no son homogéneas. Para el caso de las mujeres por su condición de género están expuestas a otras vulneraciones como acoso sexual, violaciones, trabajo sexual forzado y extorsiones sexuales. Al retornar pueden estar nuevamente expuestas a la situación de violencia que las obligo a huir. La niñez y adolescencia su afectación puede ser mayor sobre todo para la niñez o adolescencia no acompañada, entre los riesgos que hayan vivido en el trayecto o lugar de destino son: Explotación infantil, trata de personas, violación a su integridad física, entre otros.

La respuesta gubernamental en materia de reintegración ha sido principalmente la recepción de la población salvadoreña retornada, a través del Programa Bienvenido a Casa; así como, implementar proyectos sobre formación técnica, certificación de competencias, financiamiento de créditos, atención psicosocial y prevención de migración irregular. Un elemento que es importante tomar en cuenta para el abordaje integral de la reintegración es el marco normativo para la atención de personas migrantes, retornadas y sus familias, considerando la legislación, políticas públicas y planes; ya que para lograr una reintegración sostenible desde un nivel estructural es esencial la colaboración con las autoridades y los interlocutores locales y nacionales, a fin de favorecer la continuidad de la asistencia a través de servicios públicos locales adecuados.

CAPÍTULO 2

RESULTADOS SOBRE LA APLICACIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN QUE EJECUTAN DOS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR.

La aplicación de la rendición de cuentas y aprendizaje subyace del compromiso de las ONG en adoptar estos enfoques. La identidad e intereses de la Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y la Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA) tienen una construcción social que ha dependido de sus propias experiencias con la identificación de la problemática migratoria, de garantizar la participación de la población migrante retornada en los proyectos de reintegración, porque reconocen que la población tiene dignidad, capacidades y habilidades.

En el segundo capítulo se da respuesta a la pregunta de investigación ¿De qué manera se ha aplicado la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada en ALSARE y CIMITRA, y cuáles son los desafíos que se enfrentan? En ese sentido, tiene como objetivo comprender de qué manera se ha aplicado (estrategias, herramientas y mecanismos) la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada, y los principales desafíos (internos y externos) que se enfrentan ambas organizaciones.

Desde el constructivismo en la teoría de las relaciones internacionales y del constructivismo social, y haciendo uso del método comparativo se identifican similitudes y disimilitudes, de tal manera que se contrastan las prácticas de ALSARE y CIMITRA en torno a la rendición de cuentas y aprendizaje, en un marco de tiempo de 2022 a mayo de 2025.

Se inicia explorando de las organizaciones, sus antecedentes, principios filosóficos institucionales, objetivos, ejes estratégicos y, describiendo los proyectos de reintegración ejecutados. Resultará interesante, analizar como las organizaciones comprenden el ciclo de vida de los proyectos de reintegración, la rendición de cuentas, el aprendizaje y, en las experiencias propias del personal aplicando este tipo de acciones.

A lo largo del capítulo, se explica las diferentes estrategias, herramientas y mecanismos sobre rendición de cuentas y aprendizaje, aplicadas en cada etapa: identificación, formulación, planificación, implementación y cierre. Este capítulo ofrece, además, desde la percepción del personal entrevistado, las estrategias o acciones más efectivas para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos de reintegración de ambas organizaciones. Por otro lado, se describirán los desafíos internos y externos que se enfrentan las dos organizaciones al aplicar este enfoque, de qué manera se ha sobrellevado o superado y, si han identificado etapas con mayor dificultad para incorporar la rendición de cuentas y aprendizaje.

2.1 Descripción general de Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA)

2.1.1 Antecedentes

La Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), es una organización salvadoreña sin fines de lucro, que surgió como iniciativa de un grupo de personas migrantes retornadas en el año 2016 al constatar que desde el 2014 (año que dieron seguimiento al tema) “*el sector de la población migrante retornada no tenía representación institucional ni referente estatal, ni programas que dieran respuestas a las múltiples preocupaciones de dicho sector. Tampoco contaban con registro de demandas concretas, ni sabían ante quién plantearlas; no existía un marco normativo específico, por lo que se consideró que la Ley Especial de Protección y Desarrollo de la Persona Migrante Salvadoreña y su Familia, era lo más parecido al asidero legal que necesitaban, ya que incluye la categoría de retornados*”.¹²² Este grupo de personas migrantes retornadas compartían una visión: Reintegrar a las personas retornadas a la vida nacional, considerando la integralidad de la misma, incluyendo a sus familias y sus comunidades.

La visión del grupo de personas migrantes retornadas se concretó con la creación de la organización ALSARE, que fue registrada jurídicamente en mayo de 2018. Desde sus primeros años y, como parte de la propia experiencia de las personas retornadas que impulsaron su creación, se determinó trabajar la atención psicosocial, debido a la fuerte carga emocional acumulada con que las personas retornadas regresan al país.¹²³ ALSARE “*nace con el propósito de promover la organización territorial, atención psicosocial, promoción de los derechos humanos y gestión de la territorialización de servicios del Estado, que contribuyan al proceso de reintegración social y económica de las personas migrantes retornadas en sus territorios de residencia*”.¹²⁴

Desde sus inicios, ALSARE estableció el trabajo territorial como elemento central de su estrategia, para contribuir a modificar las condiciones que han impulsado la migración de salvadoreños al exterior, principalmente hacia los Estados Unidos de América. El objetivo final es que las personas retornadas se reintegren a la sociedad en todas las esferas: política, social, cultural y económica; desde un enfoque de generar alianza y espacios de discusión con los diferentes actores de la sociedad salvadoreña, principalmente con gobierno central y gobiernos municipales para la implementación, revisión y/o creación de políticas públicas y municipales para asegurar las condiciones y los espacios necesarios para la personas retornadas como ciudadano/a titular de los derechos, y como tal tiene la obligación de conocerlos, respetarlos, protegerlos y ejercerlos.¹²⁵

Por su parte, la Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA) fue creada en el mes de diciembre del año 2018 y obtuvo su personería jurídica el 10 de junio del 2019. CIMITRA nace con el apoyo de organizaciones radicadas en Estados Unidos: Red Nacional de Jornaleros y Jornaleras (NDLON, por sus siglas en inglés) y la Alianza Nacional por el Estatus de Protección Temporal (TPS, por sus siglas en inglés). Surge

¹²² Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Sistematización de la Estrategia de Reintegración Integral de Personas Migrantes Retornadas», mayo de 2021, 13.

¹²³ Ibid., 14.

¹²⁴ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028», s. f., 2.

¹²⁵ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Manual de Operación Institucional», junio de 2020, 3.

como una iniciativa de un grupo de personas salvadoreñas migrantes, trabajadores y trabajadoras preocupadas por la situación que viven las personas salvadoreñas con estatus migratorio irregular en Estados Unidos, quienes retornan al país de origen sin opciones para reintegrarse a la vida productiva y social de manera digna. Además, regresan con el estigma de ser personas “deportadas”, lo que acrecienta su vulnerabilidad.¹²⁶

Desde su fundación, CIMITRA ha venido trabajando a favor de las personas migrantes retornadas y de las personas en riesgo de migrar en forma irregular. Para acompañar a esta población ha desarrollado diversos proyectos y acciones, lo que ha permitido dar cobertura a una cantidad importante de familias salvadoreñas, que de una u otra forma han sido perjudicadas por el fenómeno de la migración irregular.¹²⁷

En el constructivismo se afirma que las identidades e intereses son variables socialmente construidas que dependen del contexto histórico y cultural en el que estén inciertos. La estructura organizacional, así como la identidad e intereses de ALSARE y CIMITRA surgieron en un contexto caracterizado por las limitantes respuestas de reintegración integral para población migrante retornada y, un débil marco normativo específico que existía, situación constatada por la misma experiencia de las personas retornadas y preocupación de personas salvadoreñas migrantes radicadas en Estados Unidos, quiénes impulsaron la creación de las referidas organizaciones.

2.1.2 Principios filosóficos institucionales

Tabla 8: Principios filosóficos institucionales de ALSARE y CIMITRA

Marco filosófico	ALSARE	CIMITRA
Misión	Somos una Asociación que promueve la organización comunitaria de las personas migrantes retornadas y en condiciones de vulnerabilidad, acompañando procesos que contribuyan a su integración social y económica.	CIMITRA es una institución que trabaja por los derechos de las personas migrantes retornadas y en riesgo de migrar de forma irregular, mediante el acompañamiento en procesos de reintegración socioeconómica, atención psicosocial y organización comunitaria, que les permita fortalecer su arraigo en el país.
Visión	Ser una organización que promueve mecanismos de vinculación de la persona migrante retornada y en condiciones de vulnerabilidad,	Ser una institución referente a nivel nacional e internacional defensora de los derechos de las personas migrantes retornadas y en riesgo de

¹²⁶ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «¿Quiénes somos? Nuestra Historia», accedido 20 de julio de 2025, <https://www.cimitra.org/blank-2>.

¹²⁷ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027», 3.

	con sectores y actores locales y nacionales que inciden en el desarrollo social y económico comunitario, en un ambiente de bienestar y de derechos.	migrar de forma irregular, que posibilita el empoderamiento de los grupos de interés para la transformación de su entorno y de su realidad.
Principios y valores	Solidaridad: Construcción de relaciones de apoyo, fraternidad, equidad y respeto en las prácticas y acciones personales e institucionales. Con un alto nivel de sensibilidad hacia los sectores sociales vulnerables. Nuestras acciones están orientadas a acompañar los procesos sociales de la población en condiciones de exclusión.	Solidaridad: La solidaridad está relacionada al sentido de colaboración mutua entre las personas para el logro de un objetivo común, asimismo, está marcada por un sentido de ayuda hacia otras personas en condiciones más desfavorables.
	Igualdad: Promover el trato igualitario sin ningún tipo de reparo por raza, sexo, clase social, discapacidad u otra diferencia, practicamos la ausencia de cualquier tipo de discriminación, como una condición indispensable de justicia y fundamental para la igualdad entre las personas para lograr el desarrollo socioeconómico en sus comunidades.	Equidad: La equidad está caracterizada por la igualdad, el respeto, la justicia y la gestión responsable de las personas en su relación con otras. Inclusión: Es la cualidad de incluir o incorporar a las actividades de la vida, a todas las personas, sin ninguna restricción de género, condición social o física, raza o religión.
	Justicia y dignidad humana: Promover el respeto a los derechos que todo ser humano tiene en el ciclo de la vida, para lograr su autonomía social y económica y la no discriminación directa o indirecta con todas las personas y de manera inclusiva con los grupos poblacionales: Migrantes, Comunidad LGBTIQ+, Adulto Mayor y Personas con Discapacidad.	Justicia Social: La justicia social se basa en la igualdad de oportunidades y en los derechos humanos, más allá del concepto tradicional de justicia legal. Está basada en la equidad y es imprescindible para que cada persona pueda desarrollar su máximo potencial.
	Responsabilidad/Sensibilidad: Posicionamiento para abordar las situaciones de vulnerabilidad que	Responsabilidad: En el ejercicio de los derechos y deberes, la responsabilidad está

	<p>se van presentando, así como el dialogo con los nuevos planteamientos éticos para buscar siempre las mejores condiciones de vida con dignidad en toda persona.</p>	<p>directamente relacionada al cumplimiento de los deberes y obligaciones adquiridas en cualquier ámbito, lo cual repercute a nivel personal y en su entorno.</p> <p>Fomento de la Corresponsabilidad: Se trata de fomentar la responsabilidad hacia las otras personas, sin descuidarse de la propia; por lo que se debe incidir en aumentar o practicar las habilidades, la perseverancia, asumir y desarrollar tareas, el pensamiento crítico, la capacidad para tomar decisiones, la motivación y la organización del propio tiempo, entre otras. De igual forma, la corresponsabilidad implica que existe, tanto para CIMITRA como para las otras instancias y población migrante con las que se relaciona, compromiso y responsabilidad en las acciones que realizan.</p>
	<p>Ética: La buena gobernanza guiará y asegurará que el trabajo institucional alcance de los objetivos y compromisos de la institución con los sectores y actores beneficiarios, contando una eficiente administración de los recursos humanos, tecnológicos y financieros eficientes y con rendición de cuentas.</p>	<p>Ética: Los valores éticos son guías de comportamiento que regulan la conducta de un individuo. La ética es la rama de la filosofía que estudia la moral y realiza un análisis del sistema moral para ser aplicado a nivel individual y social.</p> <p>Transparencia: La transparencia es un valor fundamental que se concreta en acciones honestas y sinceras de las personas, lo cual le genera confianza y credibilidad en su entorno.</p>

		<p>Respeto: Es una cualidad positiva que valora a las personas desde su individualidad, las comprende desde sus propios intereses y necesidades, reconociendo que la tolerancia es la base para la sana convivencia con quienes nos relacionamos, con un sentido de reciprocidad.</p>
		<p>Empatía: La empatía es un valor esencial y necesario para todas las relaciones interpersonales. Es la capacidad de ubicarse en la situación de las otras personas.</p>
		<p>Compromiso con la persona Migrante: El compromiso con la persona Migrante es un reconocimiento al derecho universal a migrar y no migrar. La persona comprometida con ellas, reconocen ese derecho y se comprometen además a trabajar a favor de ellas, en especial con las que migran de forma irregular.</p>
		<p>Participación Democrática: La democracia participativa es una forma de democracia en la que los ciudadanos tienen mayor participación en la toma de las decisiones políticas, que la que les otorga tradicionalmente la democracia representativa.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 de ALSARE y PEI 2023-2027 de CIMITRA.

La identidad que es uno de los conceptos centrales del constructivismo, genera y moldea los intereses que tienen ambas organizaciones, implica comprender su visión, misión, valores y principios institucionales; así como, sus objetivos y ejes estratégicos. Esta reflexión también se relaciona con el proceso de rendición de cuentas y aprendizaje al considerar la revisión y actualización de sus planificaciones estratégicas.

La visión de ALSARE tiene como elemento central la importancia de vincular a la población migrante retornada y en condiciones de vulnerabilidad en diferentes espacios que participen actores de la sociedad salvadoreña (gobierno central, gobiernos municipales e instituciones de gobierno), para asegurar su desarrollo económico y social. En el caso de CIMITRA busca ser percibida a nivel nacional e internacional como institución referente defensora de derechos, no solo de la población migrante retornada, sino también (como componente de prevención) de la población en riesgo de migrar de forma irregular. De tal manera, que ambos sectores poblacionales se empoderen para ser los principales gestores de su propio desarrollo.

Ahora bien, ¿Cómo se perciben ambas organizaciones y cuál es la fuerza conductora en su día a día? Tanto ALSARE como CIMITRA son organizaciones que acompañan principalmente a la población migrante retornada, en procesos de reintegración socioeconómica y de organización comunitaria. Si bien es cierto ambas proporcionan atención psicosocial, únicamente en la misión de CIMITRA se incorpora la dimensión psicosocial.

Los valores y principios que guían ambas organizaciones poseen una relación con la rendición de cuentas desde un criterio más profundo y dinámico. Los principios de igualdad e inclusión implican involucrar a las personas sin ningún tipo de discriminación por sexo, raza, condición social o física u otra diferencia. El valor de la responsabilidad que ambas comparten conlleva al cumplimiento de deberes y obligaciones que se asumen con la población de interés. Otro valor compartido y que fortalece la legitimidad de las organizaciones es la ética, que implica la buena gobernanza, siendo los valores éticos que guiarán el comportamiento organizacional, a su vez, que se asegura el alcance de los resultados y objetivos. Particularmente, el marco filosófico de CIMITRA amplía otros valores y principios vinculados a la rendición de cuentas, siendo: Transparencia, compromiso con la persona migrante y participación democrática.

2.1.3 Objetivos y ejes estratégicos

De acuerdo, al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028¹²⁸ de ALSARE, su objetivo estratégico es: Promover, facilitar y acompañar la organización comunitaria y fortalecimiento de capacidades, gestionando programas, alianzas interinstitucionales e incidencia política con la participación de las personas retornadas y en condiciones de vulnerabilidad en el proceso de desarrollo social y económico de sus comunidades y que contribuya a mejorar sus condiciones de vida. Además, delimita que sus programas de trabajo están orientados a personas migrantes retornadas, personas adultas mayores, personas en condiciones de discapacidad, comunidad LGBTIQ+ y colectivos en condiciones de vulnerabilidad, con particular énfasis en mujeres.

Particularmente, al tener presente su población meta, se busca promover su organización comunitaria y participación en los programas y proyectos de reintegración social y económica en sus territorios de residencia con enfoque de derechos.

Los ejes estratégicos de ALSARE son tres: 1) Organización territorial, 2) Reintegración integral y 3) Fortalecimiento institucional:¹²⁹

¹²⁸ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028», 3-4.

¹²⁹ Ibid., 6.

1. **Organización territorial:** Consiste en generar capacidades del tejido social a través de la organización comunitaria de las personas migrantes retornadas y en condiciones de vulnerabilidad, promoviendo liderazgos participativos que los conviertan en agentes de cambio promotores de su desarrollo social y económico en pleno cumplimiento de sus Derechos.
2. **Reintegración integral:** En este eje se promueve procesos de atención y acompañamiento socioeconómico a nivel comunitario, local y regional de manera articulada con actores y sectores, que contribuya a mejorar las condiciones de vida en sus territorios de residencia.
3. **Fortalecimiento institucional:** Busca potenciar la capacidad institucional optimizando la gestión y sostenibilidad de los procedimientos y mecanismos de conducción administrativa, operativa y de monitoreo, que permitan la implementación de programas y proyectos de una manera eficiente, transparente y respetuosa de la normativa nacional e internacional.

En esa misma línea, de conocer los objetivos y ejes estratégicos, en el caso de CIMITRA su objetivo estratégico es facilitar y acompañar la transformación de condiciones de vida de las personas migrantes retornadas y en riesgo de migrar de manera irregular, por medio de programas, alianzas interinstitucionales e incidencia, con la finalidad de empoderar a dicha población como sujeto de cambio con enfoque de derechos.¹³⁰ De igual manera, como se establece en su PEI 2023-2027, CIMITRA cuenta con ocho ejes estratégicos para el desarrollo del trabajo: 1) Reintegración, 2) Fortalecimiento institucional, 3) Organización, 4) Gestión, 5) Comunicaciones, 6) Formación y monitoreo de programas, 7) Investigación y 8) Derechos humanos.¹³¹

1. **Reintegración:** El eje de reintegración aborda todo lo relacionado a las acciones que la institución lleva a cabo en favor de las personas retornadas y en riesgo de migrar, para que puedan reincorporarse a la vida socioeconómica, familiar, comunitaria y regional.
2. **Fortalecimiento institucional:** Bajo este eje se trabaja todo lo relacionado al tema administrativo de la institución, es decir, la elaboración, actualización e implementación de manuales, procesos y políticas, el control y seguimiento al tema financiero, el inventario de bienes muebles, el proceso de planificación, monitoreo y evaluación, así como todo lo relacionado al recurso humano, procurando fortalecer sus capacidades y habilidades para lograr una mayor eficiencia en la ejecución de los programas y proyectos.
3. **Organización:** Este eje orienta los procesos organizativos de las personas migrantes retornadas y en riesgo de migrar de forma irregular, de tal forma que se reintegren a la vida comunitaria, local y regional, para lo que promueve su organización y compañía en sus procesos organizativos y de incidencia.
4. **Gestión:** La gestión de recursos financieros, materiales o de otra índole es fundamental para la ejecución de los programas institucionales que tienen como finalidad el acompañamiento en la reintegración socioeconómica, organizativa y comunitaria de personas migrantes retornadas y en riesgo de migrar de forma irregular, por lo que los esfuerzos se dirigen a realizar una gestión mediante la formulación de proyectos u otras modalidades de recursos, asegurando una ejecución eficiente y transparente.

¹³⁰ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027», 8.

¹³¹ Ibid., 11-13.

5. **Comunicaciones:** La comunicación institucional se encarga de posicionar una imagen positiva de CIMITRA, defensora de los derechos de las personas migrantes retornadas y en riesgo de migrar de forma irregular, mediante diversas acciones de información, difusión y comunicación del quehacer institucional y otra que fortalezca el conocimiento de los grupos de interés con quienes trabaja, desde un enfoque de comunicación para el desarrollo y cambio social, con una metodología de educación popular, que incida en la transformación de pensamiento y acción de las personas sujetas de los programas y proyectos de CIMITRA.
6. **Formación y monitoreo de programas:** Este eje se encarga del monitoreo y evaluación de impactos y resultados de los proyectos y programas internacionales, de garantizar la curricula de diversos temas. Asimismo, de diseñar campañas de orientación, información y sensibilización. También, busca posicionar a CIMITRA en espacios interinstitucionales a nivel regional e internacional.
7. **Investigación:** Este eje está relacionado a la realización de procesos de investigación a nivel institucional o conjunta con otras instancias de la sociedad civil sobre el tema migratorio; estas pueden ser investigaciones de campo u otras modalidades existentes.
8. **Derechos humanos:** Bajo este eje, se agrupan todas las acciones que la institución realice en favor de la defensa de los derechos humanos de las personas migrantes retornadas o en riesgo de migrar de forma irregular, así como, acompañar y proporcionar atención o ayuda a las personas que en su condición de migrantes se les hayan violentado.

2.1.4 Descripción de proyectos de reintegración de 2022 a 2025

Proyectos de reintegración de ALSARE

En la ejecución de proyectos de reintegración de 2022 a 2025, su abordaje ha sido tanto individual como comunitario, incluyendo ejes de trabajo como la atención psicosocial, reintegración socioeconómica, organización, gestión comunitaria, incidencia e investigación. Asimismo, el fortalecimiento a nivel organizacional ha contribuido a garantizar procesos de reintegración de calidad, agregándose los ejes de trabajo de fortalecimiento operativo y de gestión organizacional, fortalecimiento de capacidades y habilidades a las personas integrantes de la asamblea general de ALSARE (Ver anexo 1 para profundizar en los proyectos de reintegración de ALSARE).

Tabla 9: Proyectos de reintegración de ALSARE, 2022 a 2025

Ejes de trabajo	Nombres de proyectos y su periodo de ejecución
<p>1. Atención psicosocial: Se ha contado con la experiencia de aplicar en personas adultas el modelo ABCDE de atención psicológica y para los menores de edad, una guía lúdica de atención psicológica. Particularmente, en mujeres se ha fortalecido habilidades personales, auto valorarse y tomar conciencia</p>	<p>1.1 Acompañamiento y asesoría a personas retornadas en el acceso a programas y servicios que contribuyan a su reintegración (2022). 1.2 Promover la participación política de las mujeres migrantes retornadas para generar proceso de transformación</p>

<p>sobre los valores y aspectos del ser mujeres.</p> <p>Para casos que requieren una atención más especializada en salud mental se deriva a otras organizaciones.</p>	<p>social y comunitaria (2024).</p> <p>1.3 Generar acciones de inclusión socioeconómica de personas retornadas y en condiciones de vulnerabilidad en sus comunidades de residencia.</p>
<p>2. Reintegración socioeconómica: Se enfoca en la generación de habilidades y capacidades emprendedoras por medio de la formación en educación financiera popular y, fortalecimiento y creación de emprendimientos económicos, a través de entrega de capital de trabajo.</p> <p>Asimismo, se ha apoyado en la empleabilidad y certificación de conocimientos y habilidades a personas migrantes retornadas.</p>	<p>2.1 Acompañamiento y asesoría a personas retornadas en el acceso a programas y servicios que contribuyan a su reintegración (2022).</p> <p>2.2 Fortalecimiento de habilidades y capacidades emprendedoras dirigido a mujeres migrantes retornadas (2023).</p> <p>2.3 Generar acciones de inclusión socioeconómica de personas retornadas y en condiciones de vulnerabilidad en sus comunidades de residencia.</p>
<p>3. Organización, gestión comunitaria e incidencia: Fortalecimiento de habilidades y capacidades en temas como derechos humanos, resolución de conflictos, liderazgo, municipalismo, participación ciudadana e incidencia política; con lo cual se busca que las personas migrantes retornadas sean protagonistas y agentes en su desarrollo social y económico desde la participación ciudadana en sus territorios de residencia.</p>	<p>3.1 Promover la participación política de las mujeres migrantes retornadas para generar proceso de transformación social y comunitaria (2024).</p> <p>3.2 Fortalecimiento de capacidades y habilidades de las personas de membresía y/o asamblea general de ALSARE (2023).</p> <p>3.3 Generar acciones de inclusión socioeconómica de personas retornadas y en condiciones de vulnerabilidad en sus comunidades de residencia.</p>
<p>4. Investigación: Impulsar procesos sistemáticos de levantamiento de información que permitan analizar las condiciones sociales, económicas, capacidades, habilidades y salud mental de las personas migrantes retornadas.</p>	<p>4.1 Generar acciones de inclusión socioeconómica de personas retornadas y en condiciones de vulnerabilidad en sus comunidades de residencia.</p>
<p>5. Fortalecimiento operativo y de gestión organizacional: Construir y aplicar instrumentos que fomenten la organización territorial y la reintegración de las personas migrantes retornadas, entre ellos, sistematizaciones, manuales de organización territorial y vinculación con actores y sectores locales de las personas retornadas; además, del</p>	<p>5.1 Fortalecimiento de la Estrategia para la Reintegración de las Personas Migrantes Retornadas de ALSARE y en los Países del Norte de Centroamérica (2022).</p>

fortalecimiento de capacidades y elaboración de Planificación Estratégica Institucional (PEI).	
<p>6. Fortalecimiento de capacidades y habilidades a nivel organizacional: Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las y los miembros de la organización, parte de la necesidad manifestada de sus integrantes en el limitado conocimiento sobre el pensamiento estratégico, visión, misión y mecanismos de control administrativo y operativo de ALSARE.</p>	<p>6.1 Fortalecimiento de capacidades y habilidades de las personas de membresía y/o asamblea general de ALSARE (2023).</p>

Fuente: Elaboración propia, con base a información sobre descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025) ejecutados por ALSARE.¹³²

Proyectos de reintegración de CIMITRA

También se mantiene un abordaje de las necesidades y vulnerabilidades específicas de las personas migrantes retornadas, desde un nivel individual y comunitario. Los ejes de trabajo han sido la atención psicosocial, reintegración socioeconómica, organización, gestión comunitaria e incidencia, sensibilización e información, investigación, restablecimiento del contacto y atención inmediata. El proyecto “Fortalecimiento administrativo y operativo para la atención a personas migrantes de El Salvador” figura como el proyecto principal que incluye los principales ejes de trabajo. A partir del 2025, ante la implementación de medidas dirigidas contra los migrantes desde la administración de Donald Trump, como los arrestos y deportaciones, CIMITRA cuenta con un proyecto de atención inmediata e integral para personas migrantes retornadas de manera forzosa e involuntaria (Ver anexo 2 para profundizar en los proyectos de reintegración de CIMITRA).

Tabla 10: Proyectos de reintegración de CIMITRA, 2022 a 2025

Ejes de trabajo	Nombres de proyectos y su periodo de ejecución
<p>1. Atención psicosocial: En el primer acercamiento con la persona migrante retornada se realiza una entrevista psicológica y, si la persona está de acuerdo se continua con una atención más especializada, por medio del apoyo de otras organizaciones.</p>	<p>1.1 Fortalecimiento administrativo y operativo para la atención a personas migrantes de El Salvador (2022 a 2025).</p> <p>1.2 Creación de redes comunitarias para abordar el cambio climático, la violencia de género y la migración (2024 a 2025).</p>

¹³² Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025)», septiembre de 2025.

<p>2. Reintegración socioeconómica: Consiste en brindar oportunidades para la reintegración socioeconómica a las personas migrantes retornadas, a través de becas productivas o capital semilla, derivación a distintas bolsas de empleo, certificación de habilidades y competencias.</p>	<p>2.1 Fortalecimiento administrativo y operativo para la atención a personas migrantes de El Salvador (2022 a 2025).</p> <p>2.2 Creación de redes comunitarias para abordar el cambio climático, la violencia de género y la migración (2024 a 2025).</p> <p>2.3 Empoderamiento y autonomía económica de mujeres migrantes retornadas, víctimas de violencia basada en género, para una reintegración socioeconómica digna y sostenible (2024).</p>
<p>3. Organización, gestión comunitaria e incidencia: Se busca promover el liderazgo de las personas migrantes retornadas, de tal manera que sean referentes en el tema migratorio en sus comunidades.</p>	<p>3.1 Fortalecimiento administrativo y operativo para la atención a personas migrantes de El Salvador (2022 a 2025).</p> <p>3.2 Creación de redes comunitarias para abordar el cambio climático, la violencia de género y la migración (2024 a 2025).</p>
<p>4. Sensibilización e información: Tiene el objetivo de sensibilizar sobre los riesgos en la ruta migratoria, trata de personas, riesgos de fraude y engaño. Además, se informan oportunidades de estudio, empleo, autoempleo y programas de migración regular.</p>	<p>4.1 Fortalecimiento administrativo y operativo para la atención a personas migrantes de El Salvador (2022 a 2025).</p>
<p>5. Investigación: Mapear la presencia y analizar el perfil sociodemográfico de las personas migrantes retornadas y en sus experiencias de reintegración.</p>	<p>5.1 Identificación de personas migrantes retornadas de 22 comunidades del Bajo Lempa (2024 a 2025).</p>
<p>6. Restablecimiento del contacto: Se apoya en el pago mensual de servicio de telefonía móvil e internet a personas en situación de movilidad que lo requieran para mantener o restablecer el contacto con sus familiares.</p>	<p>6.1 Restablecimiento del Contacto entre Familiares para la población migrante retornada (2024 a 2025).</p>
<p>7. Atención inmediata: Ante la actual emergencia por deportación masiva, se busca contrarrestar la condición de vulnerabilidad, por medio de la identificación de personas migrantes retornadas en Gerencia de Atención al Migrante (GAMI) y en territorio, entrega de gift cards (tarjetas que permite comprar</p>	<p>7.1 Atención inmediata e integral a personas migrantes retornadas de manera forzosa e involuntaria, procedentes de Estados Unidos de América, ante políticas antiinmigrantes del gobierno de Donal Trump (2025).</p>

alimentos o insumos para responder a necesidades básicas) y mochilas.

Fuente: Elaboración propia, con base a información sobre descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025) ejecutados por CIMITRA.¹³³

2.2 Interpretación de los resultados sobre la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración que ejecutan dos Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador

2.2.1 Interpretación de la categoría de estudio: Comprensión sobre el ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje

Figura 1: Comprensión sobre el ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje



Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

¹³³ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025)», mayo de 2025.

El personal entrevistado de ambas organizaciones explicó que se utiliza el modelo por fases en los proyectos de reintegración para personas migrantes retornadas, siendo seis fases: 1) Identificación, 2) Formulación, 3) Planificación, 4) Ejecución, 5) Monitoreo y 6) Cierre. Particularmente, la fase de monitoreo se percibe como una fase dentro del ciclo y no como su incorporación en cada una de las fases. Por lo cual, se puede inferir que aún existe una percepción del ciclo de vida del proyecto en que las fases se desarrollan consecutivamente, en donde se inicia una fase, se finaliza y se comienza con la siguiente fase, lo que se vuelve necesario reforzar la comprensión que las fases del proyecto interactúan entre sí; porque permite mayor flexibilidad y adaptabilidad del modelo por fases en una variedad de proyectos y sectores diferentes.¹³⁴

El personal a nivel directivo y de coordinación de ALSARE comprenden el ciclo de vida con los tiempos establecidos por los socios de cooperación, que en su mayoría el tiempo de duración de los proyectos de reintegración oscila entre 1 a 2 años. Es preciso destacar como desde la opinión del personal técnico como de dirección de ALSARE, a partir de su experiencia en territorio, de su trabajo vinculado al tema migratorio, comentaron que son entre 3 a 5 años el tiempo considerable para generar impacto en la vida de la población migrante retornada.

En opinión de referentes a nivel directivo, ambas organizaciones vinculan los proyectos de reintegración con los programas y ejes estratégicos establecidos en la planificación estratégica institucional. De tal manera, que los proyectos de reintegración están bajo el paraguas de los programas de cada organización, es decir, que los proyectos se formulan e implementan de acuerdo con el objetivo de cada programa.

Tabla 11: Programas de ALSARE y CIMITRA

Programas de ALSARE	Programas de CIMITRA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reintegración integral (Atención psicosocial, formación técnica y vocacional, desarrollo económico). 2. Organización comunitaria (Incidencia y participación ciudadana). 3. Relaciones interinstitucionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reintegración socioeconómica. 2. Empleabilidad. 3. Certificación. 4. Organización, gestión comunitaria e incidencia. 5. Migración informada.

Fuente: Elaboración propia, con base a Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 de ALSARE y sitio web de CIMITRA.¹³⁵

Los programas de ALSARE y CIMITRA buscan lograr una reintegración integral, al incorporar la atención en dimensiones como la económica, social, psicológica y/o psicosocial. Más allá de intervenir en un nivel individual con la persona migrante retornada, el nivel comunitario es clave para la sostenibilidad de las estrategias de reintegración, al organizar comités de personas retornadas, capacitarlos para su vinculación con diferentes actores públicos y privados; de tal manera, que puedan incidir en la defensa de sus derechos humanos.

¹³⁴ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 35.

¹³⁵ CIMITRA, «Asociación Centro de Integración Para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras», accedido 15 de agosto de 2025, <https://www.cimitra.org/>.

El personal con mayor presencia en terreno de ambas organizaciones relaciona el ciclo de vida con las fases de atención en los proyectos de reintegración, que a pesar de que comparten las mismas fases, tienen características diferentes en el abordaje de algunas fases:

Tabla 12: Fases de atención en proyectos de reintegración

Fase de atención	ALSARE	CIMITRA
Identificación de las personas migrantes retornadas	Ambas organizaciones realizan esta fase con el apoyo de Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS), gobiernos locales, instituciones gubernamentales, personas retornadas organizadas que están en las comunidades y otras OSC.	
Atención psicosocial	La organización cuenta con una curricula de atención psicosocial con una duración de 12 semanas. Entre sus principales objetivos esta fortalecer el desarrollo de capacidades y competencias psicosociales y en salud mental, para la reinserción de la persona retornada y su familia en las comunidades de origen.	Tras la identificación se procede a realizar una entrevista psicológica para conocer cuáles han sido los traumas o las situaciones que ha enfrentado a la hora de migrar; pero también se recaba información valiosa como, por ejemplo, cuáles son los intereses de la persona retornada en su reintegración. Las personas que seleccionan atención psicológica se da seguimiento para que puedan tener atención idónea, se derivan los casos con organizaciones que se especializan en el tema y, ese periodo puede tardar hasta 6 meses.
Formación técnica	<p>Se identifican las fortalezas, habilidades, capacidades de cada persona beneficiaria y se hace una preselección para el tema de formación técnica o vocacional que depende mucho de las habilidades de las personas.</p> <p>Según el tipo de formación que seleccionen las personas, será el tiempo de duración. Asimismo, elaboran un plan de negocio que puede ser financiado por ALSARE o</p>	<p>Si la persona retornada selecciona medios de vida, inicia un proceso de capacitación para desarrollar un emprendimiento basado en la metodología canva.</p> <p>Una vez ya se ha formado, se procede a la puesta en marcha de su emprendimiento y, luego se monitorea y se da seguimiento.</p> <p>Considerando que no todas las personas tienen habilidades para emprender, seleccionan programas como: empleabilidad,</p>

	<p>con el apoyo de otras organizaciones.</p> <p>De igual manera, hay otras personas migrantes retornadas que requieren el apoyo en empleabilidad o certificación de oficios.</p>	<p>certificación de habilidades y competencias.</p>
<p>Organización de las personas migrantes retornadas</p>	<p>Tanto ALSARE como CIMITRA cierran el ciclo de atención con la organización, formación y capacitación de la persona migrante retornada. De tal manera, que puedan organizarse en comités de personas retornadas, siendo los principales agentes de cambio para avanzar en su reintegración integral y referentes en el tema migratorio en sus comunidades.</p>	

Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

Por lo que se refiere a la rendición de cuentas, su comprensión se encuentra reiteradamente en los postulados del constructivismo, al coincidir que las ONG operan en entornos normativos complejos, particularmente porque existe una identidad construida, un reconocimiento de que son organizaciones defensoras de los derechos de las personas migrantes retornadas. Estas normas que desde el constructivismo se definen como expectativas colectivas acerca de una conducta apropiada para una identidad dada,¹³⁶ han moldeado sus mecanismos o la forma de realizar la rendición de cuentas. A su vez, en la estructura normativa de la cooperación internacional, las agencias especializadas de las Naciones Unidas u otros actores privados (organizaciones filantrópicas, movimientos sociales, empresas, entre otros) han contribuido al fortalecimiento de la rendición de cuentas. De ahí que, haya una percepción del personal directivo al considerar la rendición de cuentas como la alineación con los requerimientos establecidos por los donantes, compromisos que se enmarcan en los convenios, por ejemplo, como realizar, registrar y documentar la ejecución programática y financiera.

De igual manera, ambas organizaciones han construido su identidad en torno a valores y principios que guían el accionar de la rendición de cuentas. Como se recordará los valores y principios forman la base de la cultura corporativa de las ONG y proporcionan una explicación a los comportamientos. Representan la guía ideológica, las creencias morales que imprimen carácter a la misión y al resto de las actuaciones que se llevan a cabo.¹³⁷ ALSARE y CIMITRA comparten valores y principios como la igualdad, inclusión, responsabilidad y ética. De hecho, desde un sentido más de responsabilidad e inclusión se denota la comprensión sobre rendición de cuentas con la importancia de mantener comunicaciones transparentes, es decir, informar a las comunidades o población meta, los avances y resultados obtenidos a nivel técnico y financiero,

¹³⁶ Schiavon et al., *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, 406.

¹³⁷ Picas Contreras, «El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación.», 228.

frente a las necesidades que se identificaron y proyecto socializado.

Asimismo, los diferentes referentes entrevistados identifican y practican la rendición de cuentas en tres niveles ascendente, horizontal y descendente. A los donantes o socios de cooperación entregan informes narrativos y financieros sobre el avance o finalización de los proyectos; además, de sostener reuniones a nivel interno con la Asamblea General y Junta Directiva para socializar resultados obtenidos y presupuestos invertidos en los proyectos de reintegración. En el nivel horizontal, ambas organizaciones comprenden que deben rendir cuentas a sus socios locales, con base a cartas o acuerdos de entendimiento, o en espacios de coordinación interinstitucional como las mesas técnicas territoriales, redes nacionales o internacionales; al ser espacios donde cada organización socializa su quehacer, acciones realizadas en atención a la población migrante retornada como a población de interés vinculada a otra etapa del ciclo migratorio (tránsito y país de destino) y, las necesidades identificadas. En la rendición de cuentas descendente figuran con mayor protagonismo las comunidades, población beneficiaria y estructuras organizativas comunitarias como las ADESCOS u otras organizaciones de base.

Por otro lado, para el nivel directivo y de coordinación, hay una comprensión aún tradicional al considerar la rendición de cuentas con la administración y buen uso de los fondos concedidos para finalidades propuestas. Este hallazgo estaría asociado con funciones relacionadas al manejo y control presupuestario en la ejecución de los proyectos de reintegración y, a la elaboración de informes financieros. Lo cual no quiere decir, que en las organizaciones no se practique una cultura participativa o promueva la rendición de cuentas en diferentes niveles (ascendente, horizontal y descendente) tal como se explicaba anteriormente.

Particularmente, el personal a nivel de coordinación de CIMITRA expresó que al practicar la rendición de cuentas aporta a la legitimidad de la organización, por lo que, se reconoce la importancia de ser transparente para generar confianza en todos los actores de interés. Lo cual reafirma, desde una perspectiva constructivista, que rendir cuentas no solamente es entregar informes, sino construir relaciones de confianza y reconocimiento mutuo.

Además, desde la opinión de dirección se identifica que el monitoreo es esencial para rendir cuentas ya que permite levantar información, disponer de medios de verificación, medir metas versus ejecución y, tomar decisiones basadas en evidencia. Habría que agregar también, que a nivel directivo se entiende la rendición de cuentas como el involucramiento de la población beneficiaria para que puedan participar en la toma de decisiones. Lo que permite reafirmar el principio de participación democrática de CIMITRA, al considerar la importancia que las personas ciudadanas tengan mayor participación en la toma de decisiones políticas.¹³⁸ Precisamente en la cooperación y gestión de proyectos existen entendimientos intersubjetivos, que desde el constructivismo son ideas socialmente compartidas,¹³⁹ que incorporan en la rendición de cuentas, el pilar de la participación de la población beneficiaria en la toma de decisiones, relevando niveles de participación enfocados únicamente en transmitir información.

Al analizar el aprendizaje en los proyectos de reintegración, ha partido de premisas basadas en la teoría sociocultural del desarrollo y del aprendizaje, o mejor conocido como constructivismo

¹³⁸ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027», 9.

¹³⁹ Schiavon et al., *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, 406.

social. Se comprende el aprendizaje o la forma que han obtenido nuevos conocimientos para fortalecer los servicios proporcionados a las personas migrantes retornadas, ha sido a través de construcciones colectivas, es decir de carácter social, no individual, que se genera por el devenir histórico y cultural de la colectividad.¹⁴⁰

Estas experiencias compartidas que contribuyen al aprendizaje son las lecciones aprendidas, comprendidas como esos momentos de reflexión para identificar a partir de la ejecución de los proyectos de reintegración, aspectos positivos, retos o desafíos, oportunidades de mejora para intervenciones de proyectos futuros. Lo interesante es, que se reconoce que el aprendizaje no únicamente es un ejercicio de retrospectiva, sino que se lleva a la práctica, ya sea para mejorar o para replicar proyectos considerados exitosos, con el cuidado de adaptarlos de acuerdo con las condiciones o cultura de cada zona a intervenir.

En el aprendizaje relacionaron las buenas prácticas, que también aprenden interactuando con diferentes grupos de interés, entendiendo que son las experiencias que fortalecen el acompañamiento de las personas migrantes retornadas y, al trabajo de los equipos técnicos ejecutores. Se suma a ello, que el personal técnico y de coordinación consideran relevante las actividades de monitoreo y evaluación, ya que permiten revisar la ejecución y obtener lecciones aprendidas.

Por otro lado, se identifican disimilitudes en la comprensión del aprendizaje. Para ALSARE, en opinión de personas fundadoras, integrantes de Junta Directiva, el aprendizaje ha significado aprender de la propia experiencia, ya que la organización está conformada por personas migrantes retornadas *“Yo soy deportado, la asociación la integran personas deportadas. Entonces, la misma experiencia de nosotros nos hace comprender y entender cuál es nuestra misión, porque la misión y la visión la hicimos nosotros, que es en el ámbito de los derechos humanos y la comunidad. Nosotros aprendemos de nuestra propia experiencia, porque no hay otra experiencia, es nuestra experiencia”*.¹⁴¹ Efectivamente, en sintonía con los postulados del constructivismo social, el conocimiento es social, un conjunto de elementos, o significados que el sujeto integra con base en su experiencia, el contexto y las oportunidades; el conocimiento no es solamente racionalidad, sino que incluye la experiencia.¹⁴²

De acuerdo con el personal coordinador de CIMITRA, en el aprendizaje se infiere que su aplicación debe estar relacionada con el compromiso del personal de formarse constantemente en el tema migratorio, porque la migración es cambiante. Se añade la importancia de realizar investigaciones y diagnósticos para comprender la situación y necesidades de la población migrante retornada en los territorios a intervenir.

Al abordar la experiencia propia de las personas entrevistadas, como el personal coordinador y técnico tienen un mayor involucramiento en la etapa de implementación y cierre de los proyectos de reintegración, al haber practicado la coordinación y facilitación de jornadas de

¹⁴⁰ García Guerra, «El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano.», 13.

¹⁴¹ Referente a nivel de Junta Directiva de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, Videollamada en Google Meet, 14 de junio de 2025.

¹⁴² Ana María Anguiano Molina, «El constructivismo y el desarrollo social. La óptica de un trabajador social-educador», *Periódico de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 2007, 44 edición, <https://www.margen.org/suscri/margen44/anguiano.html>.

rendición de cuentas y lecciones aprendidas. En lo que también coincidieron las experiencias es con respecto a la publicación de las acciones realizadas en redes sociales; así como, liderar procesos de investigación sobre migración para fortalecer el trabajo territorial o el acompañamiento a las personas migrantes retornadas.

La elaboración y revisión de informes narrativos y financieros es otra de las experiencias propias del personal directivo y coordinador, que vinculan principalmente con la rendición de cuentas. Estos informes son socializados a los donantes, asamblea general, junta directiva de las organizaciones, socios locales, población beneficiaria y, en espacios de articulación como las mesas técnicas territoriales en materia de migración, reafirmando el compromiso de visibilizar el trabajo realizado en diferentes medios virtuales y espacios interinstitucionales.

No obstante, las experiencias poseen elementos diferentes que varían en el personal de las organizaciones. Por un lado, personal referente de ALSARE, sin hacer distinciones al cargo que desempeñan, la aplicación de rendición de cuentas responde al cumplimiento del Manual de Procedimientos Administrativo, Financieros y Operativos; siendo uno de sus objetivos principales contribuir a la administración transparente y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos, mediante la aplicación de procedimientos en concordancia con los estatutos de la organización.

Para el personal de CIMITRA, desde el área de gestión y relaciones se ha proporcionado orientación al equipo técnico ejecutor sobre como realizar la rendición de cuentas; así como, identificar buenas prácticas e incorporarlas en la formulación de los proyectos. También, se posee experiencia desde la unidad radio jornalera, que permite dar a conocer el trabajo desarrollado en territorio.

2.2.2 Interpretación de la categoría de estudio: Estrategias, herramientas y mecanismos para implementar la rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida de proyectos de reintegración

Ser constructivista es ser democrático, cuyos ejes están en la participación, rescate de las experiencias y las consideraciones socio históricas.¹⁴³ Lo anterior cobra sentido, al ser el propósito de ambas organizaciones lograr una reintegración digna e integral, siendo decisivo convertir a las personas migrantes retornadas en sujetos de su propio desarrollo, contribuir a su organización para que puedan participar con actores y sectores públicos y privados, que de paso a impulsar medidas que favorezcan su calidad de vida. Para alcanzar este propósito incluir estrategias de participación es fundamental, animar a todas las partes interesadas a contribuir y participar a lo largo de la vida del proyecto, generando confianza y estableciendo una visión común por la cual éstas puedan trabajar.¹⁴⁴

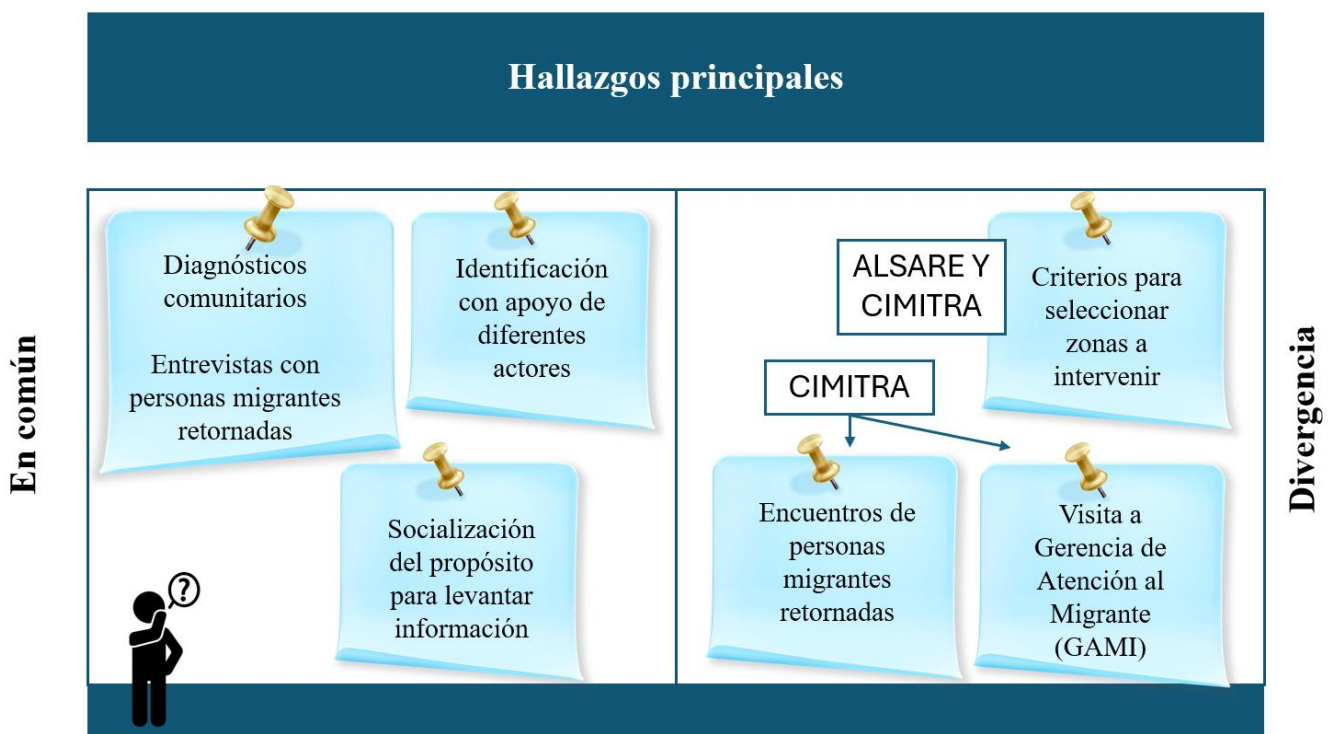
¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 177.

A lo largo de las diferentes etapas de los proyectos de reintegración, se identifican diferentes técnicas y mecanismos participativos, al ser la participación un pilar esencial en la rendición de cuentas y aprendizaje. *“Las organizaciones involucran una habilidad demostrable para escuchar y tomar en cuenta las diferentes perspectivas, y ser capaz de emplear liderazgo situacional culturalmente relevante, apropiado para el contexto de programas y proyectos. Trabajar de esta forma es la mejor manera de construir un sentido de propiedad en el proyecto y mantener el valor y la relevancia continua”*.¹⁴⁵

→ Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de identificación

Figura 2: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de identificación



Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

En la primera etapa del ciclo de los proyectos de reintegración, ambas organizaciones reconocen la importancia de dar voz a las personas migrantes retornadas, de escuchar y comprender sus necesidades *“En ningún momento podemos hacer una estrategia, un plan o un proyecto desde la organización para imponerlo a la población. Eso ya no es posible. Como organización creemos en que los procesos deben de nacer directamente de la población, de las necesidades que ellos han identificado en su comunidad y, a partir de eso comenzar a trabajar junto a ellos”*.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Referente a nivel de coordinación de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, Videollamada en

Para mantener la transparencia, todo el personal entrevistado comentó que, desde el primer contacto con la comunidad o personas migrantes retornadas, se explica el propósito para levantar la información, aclarando que es para la formulación de proyectos y, si se obtiene su aprobación o no, se estará socializando. De esta forma, se cuida y manejan las expectativas de la población.

La identificación de necesidades se realiza a través de dos técnicas: 1) Diagnósticos comunitarios y 2) Entrevistas con personas migrantes retornadas. En los diagnósticos comunitarios participan personas que integran ADESCOS u otras estructuras comunitarias para conocer necesidades e identificar personas migrantes retornadas. Asimismo, la identificación puede realizarse con apoyo de gobiernos locales, ventanillas de atención a población retornada, mesas técnicas territoriales (en algunas, hay representación de personas retornadas organizadas), otras instituciones gubernamentales y OSC que derivan casos. Resulta interesante, a partir del trabajo para organizar a las personas migrantes retornadas en comités, apoyan en sus comunidades en la identificación de nuevas personas retornadas *“las mismas personas, entre ellos, en las comunidades se van conociendo y, así nosotros los vamos visibilizando o nos lo van derivando. Estas personas que ya hemos apoyado son un ejemplo para las nuevas que van retornando, si él pudo, yo también puedo”*.¹⁴⁷ Por otro lado, en las fichas de entrevistas se identifican necesidades de las personas migrantes retornadas en los ámbitos económico, social y psicológico.

Difieren los criterios para seleccionar las zonas a intervenir. De acuerdo con la opinión a nivel de dirección y coordinación, ALSARE no necesariamente trabaja en departamentos con mayor presencia de personas migrantes retornadas, sino más bien, prioriza departamentos con menor acceso al desarrollo, menor institucionalidad, con presencia de población en condiciones de mayor vulnerabilidad. Para CIMITRA uno de los criterios es tener contacto con las ADESCOS y, otro es que haya mayor concentración de personas migrantes retornadas.

En específico, otra de las estrategias utilizadas por CIMITRA para identificar las necesidades, es a través de los encuentros con personas migrantes retornadas de diferentes zonas del país, siendo espacios para socializar necesidades y buenas prácticas. En el actual contexto caracterizado por la restrictiva política migratoria en el segundo mandato del presidente Donald Trump, cuyas deportaciones están siendo a gran escala; ha implicado para CIMITRA trasladarse a la Gerencia de Atención al Migrante (GAMI) para recolectar información general sobre las necesidades de las personas que han sido deportadas en el 2025.

Refiriéndose a esa realidad, desde el constructivismo de las relaciones internacionales se explica como las ideas y normas van ajustando el comportamiento de los diferentes actores del sistema internacional, entre ellos, el de los Estados.¹⁴⁸ Si bien antes con la administración de Jon Biden existía una identificación positiva con las sociedades de los Estados receptores como El Salvador, había obligaciones morales en contribuir a la prevención de la migración irregular, a través de USAID. De hecho, la Estrategia Nacional de Cooperación al Desarrollo 2020-2025 incluía tres resultados: 1) Mayor seguridad para migrantes potenciales, 2) Mayor potencial de empleo e ingreso para migrantes potenciales, 3) Mejora de la capacidad de respuesta, la rendición

Google Meet, 11 de junio de 2025.

¹⁴⁷ Referente a nivel de coordinación de CIMITRA, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, Videollamada en Google Meet, 1 de julio de 2025.

¹⁴⁸ Pauselli, «Theories of International Relations and the Explanation of Foreign Aid».

de cuentas y la transparencia del gobierno.¹⁴⁹ Con la llegada del presidente Donald Trump esos intereses cambiaron, implementando medidas ejecutivas en contra de los derechos y la protección de las personas migrantes y refugiadas, además de cambios en la política exterior que afectan la cooperación en materia migratoria. Lo cual también ha influido en el fortalecimiento de las áreas de trabajo de CIMITRA, proporcionando una respuesta inmediata a las personas migrantes retornadas en 2025, con el proyecto “Atención inmediata e integral a personas migrantes retornadas de manera forzosa e involuntaria, procedentes de Estados Unidos de América, ante políticas antiinmigrantes del gobierno de Donald Trump”.

En esa misma línea del actual contexto migratorio, se consultó sobre las necesidades identificadas en comparación de años anteriores. Todo el personal entrevistado coincide en que las afectaciones principales son emocionales y económicas (que siempre ha sido apremiante). El perfil ha cambiado, ya que antes se atendían personas que habían hecho el viaje y, en tránsito los detenían; o personas que habían vivido de 2 a 3 años en Estados Unidos y los deportaban. Por el contrario, el actual perfil de personas migrantes retornadas que están atendiendo, no tienen arraigo familiar, hay afectación por la separación familiar, ya que hay casos que uno de los integrantes este detenido, o lo han deportado y, los hijos/as permanecen en Estados Unidos. Son personas que migraron jóvenes, que desconocen su país o comunidad, han vivido 20 a 30 años en Estados Unidos, estaban acostumbrados a un estilo de vida muy diferente, el clima, la comida, muchas cosas de su entorno cambian. Por lo tanto, la afectación emocional es bastante fuerte, “la misma vivencia, pero con un dolor más grande”, hay un sentimiento de derrota, porque los capturaron y, ya no podrán cumplir el rol de soporte económico. La afectación psicológica es muy fuerte, lo que representa un reto, porque muchos de los programas que financiaba USAID, entre ellos, los de la OIM se suspendieron. A parte de ello, identifican mucha población adulta mayor, sin descartar que también hay personas en edad altamente productiva.

En la etapa de identificación, también siempre manteniendo una gestión participativa que contribuye a la rendición de cuentas y aprendizaje, se agrega la identificación de socios y análisis para determinar quiénes son y, como estarán participando en el proyecto.

Ambas organizaciones realizan un mapeo de instituciones u organizaciones presentes en departamentos y municipios a intervenir, las cuales deben de alinearse o converger sus principios, valores, áreas de trabajo y población de interés. Si se identifican posibilidades de trabajar conjuntamente, se presentan las oportunidades de proyecto y, si ambas partes están de acuerdo se firman cartas de entendimiento. Otro actor clave son los gobiernos locales, que también se determina el nivel de participación y compromisos que se asumirán en los proyectos de reintegración. Cabe decir que, desde la propia experiencia de trabajo de ALSARE y CIMITRA, involucrar a las autoridades locales ha sido de mucho apoyo para la identificación de personas migrantes retornadas, realizar convocatoria directa, a través de promotores sociales que poseen las alcaldías municipales. También, les ha permitido el acercamiento con otras autoridades a nivel departamental, para socializar los proyectos de reintegración y, contar con un mayor respaldo al promover su involucramiento.

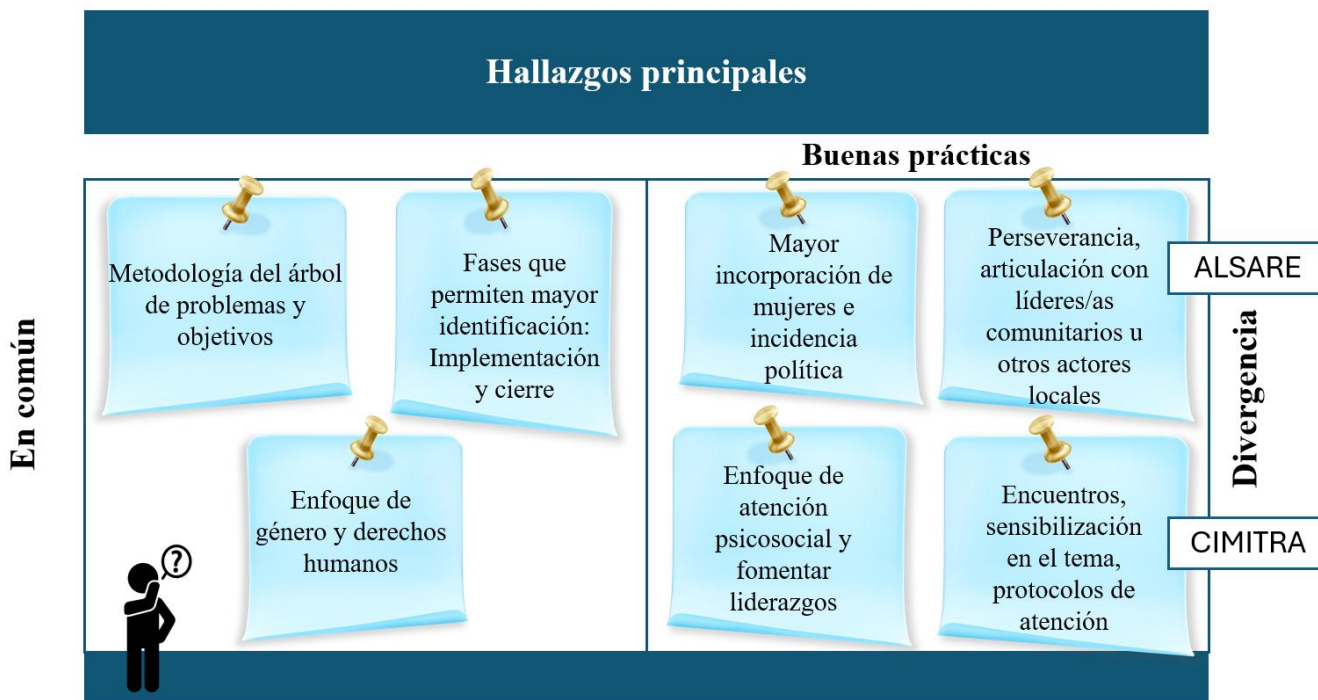
Hay organizaciones que se involucran desde la etapa de formulación, que asumen la responsabilidad de ejecutar actividades y, disponer de contrapartidas; en otros casos, solo se indica

¹⁴⁹ Salvador, «Country Development Cooperation Strategy 2020-2025», 10.

en la propuesta del proyecto la participación que tendrán, llámese alcaldías municipales, instituciones de gobierno u otras OSC. De igual manera, los espacios de coordinación interinstitucional como las mesas técnicas territoriales, redes regionales e internacionales que cohesionan diferentes actores vinculados a la temática migratoria, se establecen esfuerzos de colaboración (socialización de investigaciones, buenas prácticas, derivación y atención de casos, etc.) que no necesariamente están respaldados por cartas de entendimiento, pero su apoyo es fundamental para lograr la atención integral de las personas migrantes retornadas. Ciertamente, tanto ALSARE como CIMITRA desde una mirada constructivista han actuado conforme a objetivos e intereses construidos en conjunto con otras organizaciones de base y sociedad civil, organizaciones internacionales u otros actores que pertenecen a espacios regionales e internacionales. Entre estos espacios se encuentran: Red de Corredores por la Justicia, Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM),¹⁵⁰ y HelpAge International.¹⁵¹

→ **Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de formulación**

Figura 3: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de formulación



Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

En la etapa de formulación de los proyectos de reintegración, el personal de ALSARE y CIMITRA desde su perspectiva en el cargo que desempeñan, reconoce que los proyectos se deben de escribir con la participación de las personas migrantes retornadas, escucharlos/as y conocer sus

¹⁵⁰ CIMITRA, «Asociación Centro de Integración Para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras».

¹⁵¹ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028», 7.

necesidades. A su vez, aclararon que cada fuente cooperante tiene sus propias líneas estratégicas, fichas o formatos para la presentación de propuestas; por lo cual, se ajustan según corresponda a cada donante. A nivel comunitario, con la participación de líderes/as comunitarios, organizados en ADESCOS u otras estructuras comunitarias se aplica la metodología de árbol de problemas y soluciones, que permite priorizar problemáticas y plantear posibles soluciones. También, como se explicaba en la identificación de necesidades, las entrevistas a las personas migrantes retornadas son insumos claves para la redacción de propuestas de proyectos.

Previo a presentar un proyecto al donante, se realiza la socialización de resultados obtenidos en diagnósticos comunitarios, se comunica a la población a beneficiar la información base de la convocatoria del proyecto, con el cuidado de explicarles que es una gestión, que puede ser aprobada o no; independientemente, cual sea la respuesta del donante, siempre se comparte.

Otra de las partes interesadas identificadas por todo el personal entrevistado son los socios locales, cuyo involucramiento como se explicaba es desde la formulación, por lo cual, la redacción de la propuesta se realiza en conjunto, se definen los componentes, la participación de cada organización y, las contrapartidas a incluirse en el presupuesto. En la redacción de la propuesta utilizan el Enfoque del Marco Lógico (EML), percibida como una herramienta útil para diseñar la lógica de intervención (Objetivo general, objetivos específicos, resultados y actividades), así como, los indicadores, medios de verificación y supuestos.

Es interesante como ambas organizaciones incorporan actividades de rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de formulación de un nuevo proyecto (considerando el documento descriptivo del proyecto), independientemente si el formato del donante lo solicita o no. Estas actividades o mecanismos se proponen para realizar ya sea en la etapa de implementación o cierre de los proyectos de reintegración. En común, se identifica la socialización del proyecto a la comunidad o población a beneficiar; socialización y puesta en marcha del mecanismo de retroalimentación y respuesta; publicación en redes sociales y, jornadas de rendición de cuentas al finalizar los proyectos de reintegración.

Particularmente, ALSARE ha iniciado en 2025 con la implementación de estrategia titulada “Monitoreo y evaluación de impacto” que significa realizar en el año dos momentos de reflexión (semestral y al finalizar año) sobre el progreso de la intervención, obtener la retroalimentación de población beneficiaria, aprendizajes y desafíos. También, se incorpora en la descripción del proyecto las jornadas de lecciones aprendidas realizadas hasta el final de las intervenciones. En el caso de CIMITRA, se propone los encuentros de personas migrantes retornadas, elaboración de boletines informativos y su publicación en redes sociales cada cuatro meses. Recientemente, en uno de sus proyectos, se propuso realizar una evaluación intermedia y final, para identificar aspectos que pueden mantenerse, oportunidades de mejora, o que puede dejar de hacerse, porque no está funcionando.

Los temas transversales tienen una fuerte relación con la rendición de cuentas, el género, protección, trato con poblaciones vulnerables, personas de toda clase de capacidades, todos estos temas transversales se están integrando en los proyectos. La importancia de incorporarlos en los proyectos es alta. Ya sea requerido o no por los donantes, estos temas transversales deben ser considerados. Se debe examinar la inclusión de todas las poblaciones, independientemente de su género, capacidad, estado socioeconómico y deben ser tomadas las medidas necesarias para

garantizar que estos temas sean integrados en tantos aspectos del proyecto como sea posible.¹⁵²

El enfoque de género y derechos humanos establecidos en sus planificaciones estratégicas, son compartidos por ambas organizaciones, al incluirlos en las propuestas de proyectos de reintegración. El enfoque de género guía el quehacer institucional, en todos los niveles tanto interno como externo, ya que permite crear condiciones favorables para el desarrollo de mujeres, hombres y personas con diversas identidades de género. Los Derechos Humanos representan el marco de actuación de todos los procesos y acompañamiento que realizan a las personas migrantes retornadas y, por supuesto, la aplicación de la normativa nacional e internacional de Derechos Humanos.

Al considerar las diferencias en los temas transversales, ALSARE incorpora el enfoque de edad y diversidad, al atender personas migrantes retornadas de la tercera edad y en condiciones de discapacidad. A partir del PEI 2024-2028 de ALSARE, se agrega el tema de seguridad alimentaria, al abordarse desde el trabajo territorial para motivar el cultivo de alimentos, a fin de llevar una vida activa y sana. El medio ambiente, es uno de los temas transversales que ha incursionado CIMITRA al enfocarse en acciones encaminadas a informar, capacitar y sensibilizar sobre la gestión sostenible de los recursos naturales y, reducción de la contaminación. En opinión de la coordinación en gestión de proyectos, la sostenibilidad es otro tema transversal que se busca en los proyectos de reintegración, con el propósito que los resultados alcanzados puedan mantenerlos las comunidades beneficiadas o la población migrante retornada.

ALSARE y CIMITRA en la formulación de nuevos proyectos de reintegración incorporan ya sea lecciones aprendidas o buenas prácticas. Para ello, cuentan con el registro o sistematización de las mismas, que permite retomarlos para replicar o mejorar la intervención comunitaria, la atención y acompañamiento a las personas migrantes retornadas. El personal coincide que las fases de implementación y cierre son relevantes para realizar estos ejercicios, pues implican una pausa reflexiva para fortalecer la misma ejecución o futuras intervenciones. Desde la experiencia de cada organización existen aprendizajes y buenas prácticas que se han retomado en los proyectos de reintegración, siendo:

Para ALSARE

A partir de un proyecto de reintegración ejecutado en un distrito del departamento de Chalatenango, el personal de la organización obtuvo valiosos aprendizajes y buenas prácticas, siendo la perseverancia y entrega para generar incidencia ante el gobierno local y comunidad. Igualmente, establecer relaciones directas con líderes/as comunitarios, les permitió obtener excelentes resultados, al contar con su apoyo “correr la voz, de voz en voz”, existía mayor credibilidad. En ese mismo contexto, identificaron la buena práctica de articular con diversos actores locales, entre ellos, la iglesia y unidades de salud.

Un aprendizaje significativo, también ha sido como mejorar el involucramiento de las mujeres en los proyectos de reintegración, porque en la experiencia obtenida de proyectos anteriores, la identificación y participación de las mujeres era complicada, ya que la estigmatización del retorno era más fuerte, a diferencia de la actualidad que puede haber mayor

¹⁵² PM4NGOs, *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 105.

conciencia, por los esfuerzos de atención psicosocial. De esta forma, ALSARE desde su planificación estratégica, programas y proyectos trata de incorporar la participación de las mujeres, para que tengan los mismos derechos, recursos y oportunidades. Se agrega, como aprendizaje y oportunidad de mejora, como generar incidencia política no solo municipal, sino también a nivel departamental para que las políticas y estrategias de reintegración tengan mayor impacto.

Este aprendizaje obtenido por la ejecución de proyectos anteriores, le permitió elaborar diferentes manuales, sistematizaciones y mapeos institucionales que contribuyen a la atención integral de las personas migrantes retornadas:

Tabla 13: Manuales, sistematizaciones y mapeos institucionales de ALSARE

Manuales/Mapeos	Objetivo
Manual para la promoción y organización de las personas migrantes retornadas en redes territoriales.	Documentar metodológicamente el trabajo de organización territorial de ALSARE con las personas migrantes retornadas, a fin de que éstas puedan incidir efectivamente en las políticas públicas locales, relativas a los derechos, y en los mecanismos o procesos que se activan a partir de éstas.
Manual de vinculación de las redes territoriales de personas migrantes retornadas con actores locales.	Orientar metodológicamente el trabajo que ALSARE y las redes territoriales podrían realizar para vincularse a la institucionalidad territorial de los niveles comunal, cantonal, municipal y departamental, ya que se proponen incidir efectivamente en las políticas públicas relativas a los derechos.
Sistematización de la estrategia de reintegración integral de personas migrantes retornadas.	Analizar los resultados de la aplicación de la estrategia de reintegración integral, examinando el trabajo realizado por ALSARE con las personas migrantes retornadas en sus territorios.
Mapeo de instituciones de servicio en salud mental y construcción de instrumentos de identificación y referencia de personas migrantes retornadas con necesidad de atención en salud mental.	Fortalecer la labor de identificación, acompañamiento y atenciones en el tema de salud mental que es de suma importancia para ALSARE.

Fuente: Elaboración propia, con base a manuales y mapeos institucionales de ALSARE.^{153 154 155 156}

¹⁵³ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Manual para la promoción y organización de las personas migrantes retornadas en redes territoriales», 8.

¹⁵⁴ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Manual de vinculación de las redes territoriales de personas migrantes retornadas con actores locales», mayo de 2021, 8.

¹⁵⁵ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Sistematización de la Estrategia de Reintegración Integral de Personas Migrantes Retornadas», 5.

¹⁵⁶ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Mapeo de instituciones de servicio en salud mental y

Para CIMITRA

Una buena práctica identificada desde la coordinación del departamento de desarrollo económico y social, y que CIMITRA ha replicado en los proyectos de reintegración, es realizar la entrevista psicológica a todas las personas migrantes retornadas identificadas, ya que hace cuatro años solo se realizaba a las personas que participaban en el programa de becas productivas *“la realidad nos mostró que era necesario tener el enfoque de atención psicosocial, porque así podíamos evitar incluso temas de depresión, ansiedad, enfermedades crónicas; porque la salud mental afecta la salud física”*.¹⁵⁷ Por lo cual, para la organización las derivaciones psicológicas son primordiales para proporcionar una atención integral a las personas migrantes retornadas.

También, hace tres años iniciaron con los encuentros de personas migrantes retornadas, que han generado la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. De esta manera, desde la propia voz de las personas participantes se obtienen oportunidades de mejora para la organización. Fomentar liderazgos, es otra de las buenas prácticas que el personal a nivel de coordinación identificó, al inculcarles valores como la solidaridad y el respeto, que tengan voz y voto en diferentes espacios.

La sensibilización a las organizaciones, instituciones de gobierno y, a la misma población sobre la migración, es considerada una buena práctica, que implica dar a conocer las diversas afectaciones que viven las personas migrantes retornadas. Se agrega la elaboración de protocolos de atención y manuales que ha creado CIMITRA para realizar un abordaje integral. La formación continua sobre la temática y conocer primeros auxilios psicológicos figuran también como buenas prácticas desde la experiencia de la organización. Al igual la creación de espacios interinstitucionales que participan actores vinculados al tema de migración, dado que permiten socializar valoraciones de contexto, limitantes, desafíos y proyección de trabajo.

La experiencia de círculos de confianza a cargo de mujeres líderes, son espacios seguros para que puedan expresarse mujeres que han vivido situaciones de Violencia Basada en Género (VBG), representa otra buena práctica que se ha replicado en los proyectos de reintegración. En el 2024 se crearon 6 círculos de confianza para mujeres, 3 en la comunidad 14 de julio y 3 en la comunidad Ángela Montano. Su objetivo es que sea un espacio amigable, reservado y confidencial para las mujeres participantes, donde puedan compartir sus realidades cotidianas e identificar situaciones de riesgo.¹⁵⁸

Al reflexionar en las lecciones aprendidas y buenas prácticas expresadas por ambas organizaciones, si bien es cierto son aprendizajes a nivel de proyectos, los mismos han contribuido al aprendizaje organizacional, al identificar que el conjunto de conocimientos adquiridos se han aplicado y los resultados de esos aprendizajes se han compartido entre proyectos. De acuerdo, al aprendizaje organizacional de Argyris Y Schön, y según lo expresado por el personal entrevistado, las organizaciones revisan y cuestionan sus intervenciones, procesos que realizan con la población

construcción de instrumentos de identificación y referencia de personas migrantes retornadas con necesidad de atención en salud mental», agosto de 2022, 4.

¹⁵⁷ Referente a nivel de coordinación de CIMITRA, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, Videollamada en Google Meet, 27 de junio de 2025.

¹⁵⁸ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Boletín informativo, logros 2024», enero de 2025, <https://www.cimitra.org/>.

migrante retornada, generan espacios de reflexión y si es necesario fortalecen o modifican sus políticas, manuales o protocolos de atención. En palabras de Argyris Y Schön se práctica el aprendizaje de bucle doble, “que es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del estatus quo de la organización. Entendiendo que la teoría declarada la constituyen las reglas explícitas de la organización que suele materializarse en reglamentos y organigramas, mientras que la teoría en uso es aquella que puede deducirse a partir de la observación de lo que realmente se hace, es decir de la acción ”.¹⁵⁹

→ **Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de planificación**

Figura 4: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de planificación



Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

En la etapa de planificación, se identificaron únicamente similitudes, siendo una de ellas, el involucramiento de los socios locales en la planificación de actividades sobre rendición de cuentas y aprendizajes. En opinión de las coordinaciones y del personal técnico, a nivel comunitario y con la población beneficiaria se socializa la planificación de actividades para conocer su disponibilidad de tiempo y, realizar ajustes con base a la retroalimentación recibida.

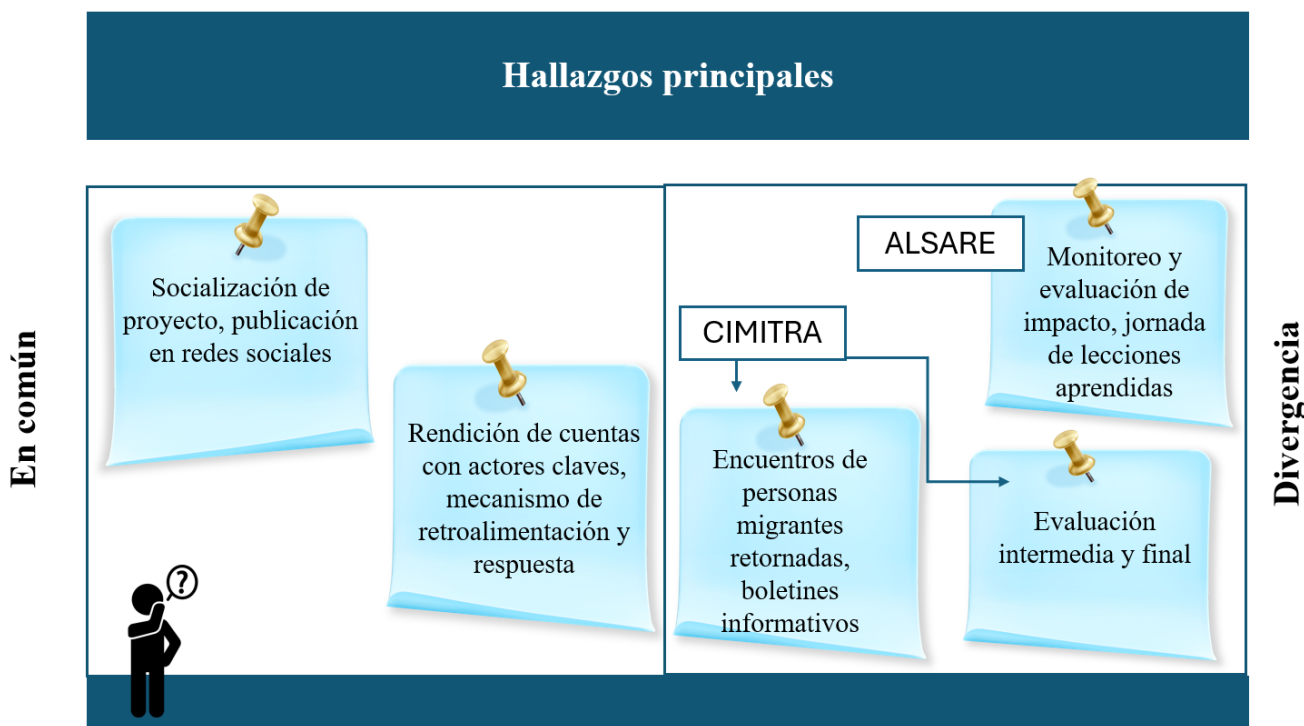
¹⁵⁹ Perlo y De la Riestra, *Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden. XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur.*, 421.

Para ALSARE y CIMITRA la planificación inicia con el Plan Estratégico Institucional (PEI), al considerarse como una herramienta que guía la implementación de objetivos y líneas estratégicas, indicadores, metas, unidades responsables y el establecimiento de tiempos. De esta planificación macro, se derivan los Planes Operativos Anuales (POA) que son elaborados por cada unidad responsable con base a sus áreas de trabajo y necesidades que se hayan identificado.

Ninguna de las organizaciones posee un manual de rendición de cuentas y aprendizaje que proporcione directrices y herramientas estandarizadas, responsabilidades claras y, establecimiento de plazos para contribuir a la eficiencia de los procesos. Este hallazgo reconocido como una necesidad de fortalecimiento fue identificado por las coordinaciones y el personal técnico ejecutor de los proyectos de reintegración.

→ **Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de implementación y cierre**

Figura 5: Rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de implementación y cierre



Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

Una vez aprobados los proyectos de reintegración, la primera actividad que realizan en territorio ambas organizaciones es la socialización del proyecto, que consiste en explicar el objetivo general (impacto), objetivos específicos, resultados, principales actividades, periodo de ejecución, población a beneficiar, monto presupuestario y, establecer los compromisos que asume la organización, así como la comunidad. El uso de las redes sociales (como Facebook) considerada como una estrategia en la etapa de implementación y cierre, para mantener informados a los diferentes actores claves del quehacer organizacional.

La socialización y aplicación del mecanismo de retroalimentación y respuesta, que habilita cada organización canales de comunicación, para que la población de interés pueda hacer uso y exponga necesidades de información, sugerencias, quejas y denuncias. Los mecanismos que dispone ALSARE son número de WhatsApp, la aplicación Messenger de Facebook y visitas comunitarias, mientras que CIMITRA cuenta con buzón de sugerencias y quejas, línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.

Se añade en ambas organizaciones, las jornadas de rendición de cuentas realizadas en el cierre de los proyectos. Para su organización, se identifican las personas referentes de la comunidad, líderes/as facilitadores y el contenido que expondrán en conjunto con la organización: resultados alcanzados con el proyecto, número de beneficiarios, monto de presupuesto ejecutado, dificultades, oportunidades de mejora y, experiencias significativas para las personas migrantes retornadas. En las rendiciones de cuenta convergen autoridades de alcaldías municipales, instituciones de gobierno, ONG, cooperantes, ADESCOS, población beneficiaria y la propia organización. Inclusive, una vez al año se realiza un evento de rendición de cuentas con la Asamblea General de cada organización, para abordar alcance técnico y financiero de los proyectos.

No puede obviarse, otro tipo de actividades percibidas por todo el personal entrevistado, que son muy propias del monitoreo y, de los compromisos adquiridos con los donantes que contribuyen a la rendición de cuentas y aprendizaje: 1) Elaboración de informes narrativos y financieros, 2) Reuniones de seguimiento con equipo técnico y donantes, 3) Al finalizar cada actividad, solicitar retroalimentación de la población participante y, 4) Visitas in situ por parte del donante.

Sin embargo, se identifica otro tipo de actividades o mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje que difieren entre las organizaciones sujetas de estudio. Como se explicaba anteriormente, desde la opinión a nivel directivo, ALSARE ha iniciado en 2025 con la implementación de estrategia titulada “Monitoreo y evaluación de impacto” que significa realizar dos pausas de reflexión (semestral y al finalizar año) sobre el progreso de la intervención, indagar en aprendizajes, retos y, conocer la retroalimentación de la población beneficiaria. De forma importante, se añaden las jornadas de lecciones aprendidas que se realizan anualmente, bajo la técnica de grupo focal con la participación de población de comités locales, población beneficiaria directa y, actores locales que hayan participado en la implementación del proyecto. El contenido y abordaje a desarrollar en las lecciones aprendidas fue profundizado por el personal técnico, el cual consiste en explicar cuál era el objetivo del proyecto, actividades realizadas, resultados obtenidos, e impactos generados. De este ejercicio se elabora un informe con las lecciones aprendidas y conclusiones, posterior se reúne el equipo técnico para identificar las lecciones aprendidas con aplicación interna en la organización y, aquellas que no se tiene control ya que son externas. Producto de esta reflexión se generan informes para dar seguimiento o derivar a otras instancias de la organización según corresponda *“la junta directiva da el visto bueno y, lo pasa a la dirección para que lo distribuya a las diferentes unidades que corresponden aplicar la mejora”*.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Referente a nivel técnico de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG’s, Videollamada en Google Meet, 1 de julio de 2025.

A su vez, a nivel directivo se mencionó la estrategia de intercambio entre organizaciones para compartir lecciones aprendidas, pues desde la experiencia de ALSARE es un espacio para visibilizar enfoques de trabajo que permitan fortalecer la reintegración integral de las personas migrantes retornadas, conocer experiencias y buenas prácticas. El personal de ALSARE ha compartido en estos espacios testimonios, por ejemplo, una de las mujeres participantes expuso *“Ahora yo me siento igual a mi marido, ya no me siento menor que él, ahora entiendo que yo soy una persona que tengo derechos”*.¹⁶¹

Cada año, CIMITRA realiza encuentros con la participación de personas migrantes retornadas, quienes expresan sus necesidades, como se sienten, siendo una de las herramientas de aplicación el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Participan personas migrantes retornadas, líderes/as comunitarios que integran ADESCOS, socios locales, y personal de CIMITRA. Se comparten experiencias, buenas prácticas y, lecciones aprendidas; por ejemplo, las personas migrantes retornadas que son apoyadas con emprendimientos socializan sus avances, como realizan la administración de sus negocios, sus dificultades. De tal manera, que generan intercambio de ideas para fortalecer sus emprendimientos. Al igual, las estructuras comunitarias como ADESCOS comparten sus experiencias organizativas para trabajar por el desarrollo y mejoramiento de sus comunidades. Los encuentros han fortalecido capacidades de las organizaciones y de las comunidades en temas de liderazgo, al tener una referencia de cómo se realizan este tipo de prácticas, para luego replicarlas en sus comunidades.

“Con el desarrollo de los encuentros se genera una opinión un poco más objetiva, un poco neutra, comentarios, que es lo que se hizo bien, que hay que mejorar, identificar lecciones aprendidas”.¹⁶²

Cabe decir que estos encuentros también se han realizado a nivel regional, en 2024 se llevó a cabo el encuentro denominado: “Intercambio de saberes y buenas prácticas en el manejo de emprendimientos, fomentando la organización y autogestión”. El encuentro contó con una representación de la Asociación de Retornados de Guatemala (ARG), Comisión de Acción Social Menonita (CASM, Honduras), y CIMITRA El Salvador. Los participantes, pusieron en común sus experiencias en el proceso de retorno a sus comunidades, y la reinserción en la vida socioeconómica con emprendimientos que les ha permitido reincorporarse a la vida productiva de sus países.¹⁶³

De acuerdo con la coordinación del departamento de desarrollo social y económico, la estrategia de realizar evaluación intermedia y final se ha puesto en práctica en los dos últimos años, en específico en uno de los proyectos que busca la creación de redes comunitarias para abordar el cambio climático, la violencia de género y la migración. La evaluación intermedia a la ejecución del proyecto, que permite reflexionar sobre las prácticas que se están haciendo bien, lo que se debe cambiar porque no está funcionando y, lo que se puede comenzar a hacer para alcanzar los resultados del proyecto. En la evaluación final se ha involucrado al donante, quien realiza visitas en las comunidades y, contrasta lo reportado en los informes narrativos y financieros.

¹⁶¹ Referente a nivel de Junta Directiva de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's.

¹⁶² Referente a nivel de coordinación de CIMITRA, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, 27 de junio de 2025.

¹⁶³ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Boletín informativo, logros 2024».

Igualmente forma parte de las acciones de CIMITRA presentes en la etapa de implementación y cierre de los proyectos de reintegración, la elaboración cuatrimestral de boletines informativos que contienen las principales acciones ejecutadas, son compartidos en redes sociales, sitio web institucional y, se envían a diferentes OSC y donantes.

Lo que se vuelve interesante en ALSARE y CIMITRA, es que, para realizar las estrategias, herramientas o mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje al involucrar a las personas migrantes retornadas, se fundamentan en la aplicación de la educación popular, debido a que la mayoría de la población participante posee niveles de escolaridad baja y, en algunos casos no saben leer ni escribir. En ese sentido, se aplican técnicas e instrumentos participativos, que no solo abordan aspectos teóricos, o se centraliza en la persona facilitadora como único ente de conocimiento; sino más bien, se valora la opinión y experiencias de la población participante, “aprender haciendo, aprender compartiendo”. Es así, como se van construyendo colectivamente alternativas de solución para avanzar a partir de las realidades que vive la población migrante retornada.

Ciertamente las ONG como ALSARE y CIMITRA utilizan la educación popular como un sistema metodológico de referencia, para el trabajo de facilitación de procesos de desarrollo comunitario, cuyo objetivo consiste en facilitar la acción transformadora desde sectores populares para el mejoramiento de sus propias condiciones de vida. Por lo cual, se desarrolla una propuesta metodológica, pedagógica y didáctica basada en la participación, en el diálogo, en la complementación de distintos saberes.¹⁶⁴

Retoma elementos del constructivismo social, al sostener que el conocimiento es un fenómeno humano, social, histórico y contextual. De esta forma, el conocimiento se construye de forma colectiva, es un proceso teórico – práctico donde el conocimiento generado y acumulado por la humanidad (la teoría), está al servicio del proceso de construcción colectiva del conocimiento, y no sobre él. Es la teoría a partir de la práctica y no sobre ella -como suele ocurrir- con lo que se aniquila el descubrimiento y el goce. La propuesta de la educación popular tiene siempre, como punto de partida, la propia práctica social de los participantes.¹⁶⁵

Por otro lado, a partir de la reflexión de las estrategias, herramientas y mecanismos en las diferentes etapas del ciclo de vida en los proyectos de reintegración, se consultó cuáles son más efectivas para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje.

El personal entrevistado en sus diferentes posiciones laborales coincide que las jornadas de rendición de cuentas al cierre de los proyectos son efectivas, al ser espacios que incluyan la participación de diversos actores, entre ellos, la población beneficiaria, comités de personas retornadas, estructuras organizativas comunitarias (ADESCOS), socios locales, donantes y, a la organización ejecutora. Inclusive, que en estas jornadas se socialicen actividades, resultados obtenidos, presupuesto invertido y, una práctica clave es conceder la palabra a las personas migrantes retornadas para recibir su retroalimentación. Desde una mirada más técnica – operativa de ambas organizaciones es importante contar con un manual de rendición de cuentas y

¹⁶⁴ Herman Van de Velde, *Educación popular*, 1º Edición, Colección: Cuadernos del Desarrollo Comunitario, No. 3 (Estelí: CICAP/FAREM, 2008), 8-25.

¹⁶⁵ Ibid.

aprendizaje, que proporcione responsabilidades, público meta, herramientas homologadas, tiempos establecidos y, oriente como debería de realizarse su aplicación en todos los proyectos de reintegración.

Sobre la base de estrategias que están incursionando o hay una necesidad de fortalecimiento, el personal directivo y de coordinación de ALSARE mencionó la importancia de realizar pausas que permitan reflexionar sobre la ejecución de los proyectos, identificar lecciones aprendidas para incorporarlas y mejorar la calidad de las intervenciones. Continuar manteniendo información fidedigna, en línea con los estándares y compromisos adquiridos con donantes, acorde a lo establecido en los planes de ejecución y presupuestos. Parte de ello, habría que agregar en opinión del personal técnico, el fortalecimiento del contenido en redes sociales (en específico Facebook), ya que muy poco se publican las actividades realizadas por la organización.

Esta acotación también es pertinente para CIMITRA, que, desde una oportunidad de mejora, en línea con ser más eficientes en la rendición de cuentas, de acuerdo con su personal entrevistado a nivel de coordinación, es necesario fortalecer el contenido de su página web, que contenga información actualizada sobre los proyectos que se ejecutan y, visibilizar el trabajo articulado con socios locales; lo cual, también conlleva a invertir en recurso humano, en una persona administradora de sitios web.

Las ferias de servicios, fue otra de las estrategias que comentó el personal coordinador de CIMITRA, ya que actualmente estas ferias comparten información sobre los programas de la organización; por lo cual, sería interesante con el propósito de fortalecer la rendición de cuentas, incluir también la socialización de proyectos que estén ejecutándose. También, es interesante que perciben las jornadas de rendición de cuentas no solo en el cierre, sino durante la implementación de los proyectos de reintegración, para que la población beneficiaria u otros actores de interés conozcan de los avances y, recibir sus comentarios o recomendaciones.

2.2.3 Interpretación de la categoría de estudio: Desafíos internos y externos percibidos para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos de reintegración

Entre los desafíos internos identificados para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje, convergen el funcionamiento del sistema MEAL, sistema de gestión de información y el recurso humano limitado. En cuanto a los desafíos externos se mencionó principalmente la disminución de los fondos de cooperación.

Los desafíos internos y externos también presentaron disimilitudes. Desde la opinión a nivel directivo de ALSARE, la rotación del personal es un desafío interno; mientras que, de acuerdo con las coordinaciones y al equipo técnico con mayor presencia en territorio destacaron desafíos externos como la formación académica de las personas migrantes retornadas, dificultad para compartir información de identidad personal, y disposición de las organizaciones para compartir información. Otros desafíos expresados por referentes a nivel directivo fue la dificultad para que las municipalidades comprendan la dinámica migratoria y disposición de participantes en ser transparentes.

Se suma a ello, los desafíos internos y externos planteados por CIMITRA. Según lo expresado por las coordinaciones son dos los principales desafíos internos: 1) Debilidad en definir conjuntamente estrategias y acciones de rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de formulación y 2) Tener cuidado en el tipo de población migrante retornada que se atiende. A su vez, las coordinaciones comentaron como desafío externo el manejo de las redes sociales; y a nivel directivo se destacó generar confianza en las personas migrantes retornadas.

→ **Similitudes: Desafíos internos**

- Funcionamiento del sistema MEAL: A pesar de que, las dos organizaciones implementan acciones de rendición de cuentas y aprendizaje, expresaron la necesidad de que estos procesos sean continuos y más sistemáticos, impulsados desde el funcionamiento de un sistema MEAL a cargo de una persona o equipo que pueda proporcionar en términos de tiempo y calidad su cumplimiento. Para ello, es necesario partir de la creación de un Manual de Procedimientos Operativos Estándar (SOP, por sus siglas en inglés) de MEAL, que contenga la homologación de estrategias y herramientas para su aplicación en los proyectos.

Para superar este desafío cada unidad o departamento, con base a sus áreas de trabajo contribuye a la recopilación, análisis y uso de la información, para mejorar el desempeño de los proyectos, promover la rendición de cuentas y aprendizaje. Además, en el caso del personal de CIMITRA expresó que desde el Departamento de Gestión y Relaciones se están realizando esfuerzos de gestión ante diferentes fuentes de cooperación para el fortalecimiento del área de MEAL.

- Sistema de gestión de información: Las organizaciones no poseen un sistema de gestión de información automatizado, que integre la protección de los datos de las personas participantes. Por las condiciones de necesidad de protección, riesgo o vulnerabilidad de las personas que atienden, mencionaron la importancia de contar con un sistema para la gestión de casos y derivaciones seguras. Al no contar con un sistema, actualmente registran la información de las personas participantes en expedientes, fichas de identificación de necesidades, bases de datos y la utilización de fichas de derivación.
- Recurso humano limitado: El poco personal en territorio y la demanda de tiempo que implica las actividades ejecutadas en los proyectos de reintegración, en ocasiones puede volverse difícil realizar pausas para reflexionar e identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas. Para controlar esta situación, al ser organizaciones pequeñas, el equipo está en sintonía con el quehacer de las demás unidades o departamentos, lo que significa que se ha sobrellevado con sobrecargas laborales. Asimismo, en las planificaciones del equipo técnico se establecen días de no salida a terreno, para trabajar en oficina y avanzar en evaluaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas.

→ **Similitudes: Desafíos externos**

- Disminución de fondos de cooperación: Como es ampliamente sabido hay un debilitamiento del sistema de cooperación internacional, caracterizado por la suspensión de las actividades de USAID, recorte de fondos de Estados Unidos a las Agencias de las Naciones Unidas, que han generado preocupación en diversas entidades promotoras de desarrollo o de ayuda humanitaria, entre ellas, las organizaciones sujetas de estudio. De esta manera, ante la necesidad de fortalecer

estrategias de rendición de cuentas y aprendizaje, a través de contratación de personal y, adopción de sistemas de gestión de información, se encuentra la realidad de disminución de fondos de cooperación.

Las organizaciones mantienen el apoyo de donantes que impulsaron su creación y fortalecimiento, socios de cooperación que han respaldado por años las estrategias de reintegración de las referidas organizaciones. Ciertamente las organizaciones nacionales que trabajan en la atención a la población migrante retornada son bien pocas, conocen las áreas de trabajo que cada una tiene y, tratan de mantener una relación cercana. De ahí que, existe un interés de gestionar proyectos en conjunto, o de aplicar a otras convocatorias de donantes que también prioricen la atención a las personas migrantes retornadas o en riesgo de migrar de forma irregular.

→ **Disimilitudes: Desafíos internos**

Para ALSARE:

- Rotación del personal: La rendición de cuentas y aprendizaje está vinculada no solo a la población participante, sino también a la persona o equipo en terreno que lidera la implementación del proceso de reintegración y, actividades de fortalecimiento comunitario. Al retirarse la persona técnica que tenía mayor cercanía a la comunidad, el proceso queda desvinculado y, nuevamente se establece contacto con la comunidad, asumiendo el trabajo otra persona.

Para CIMITRA

- Debilidad en definir conjuntamente estrategias y acciones de rendición de cuentas y aprendizaje en la etapa de formulación: La disponibilidad de tiempo del equipo técnico es limitada, por ello, la persona que formula plantea las estrategias o acciones de rendición de cuentas y aprendizaje, luego las valida con el equipo. Por lo cual, es una oportunidad de mejora, de definir conjuntamente en el inicio de la formulación.
- Tener cuidado en el tipo de población migrante retornada que se atiende: Vinculado más a un tema de rendición de cuentas, el personal de CIMITRA explicó la importancia de protegerse ante la población migrante retornada que se atiende, ya que puede haber casos de personas que han sido criminalizadas o han cometido actos delictivos. Por ello, aplican formularios de transparencia, se analiza minuciosamente los casos a atender y, la debida aplicación de las leyes, entre ellas, la Ley Especial para la Prevención, Control y Sanción del Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.

→ **Disimilitudes: Desafíos externos**

Para ALSARE:

- Formación académica de las personas migrantes retornadas: Por los niveles de escolaridad de las personas migrantes retornadas se dificulta que puedan identificar necesidades relacionadas a su desarrollo personal, familiar y comunitario, asocian la necesidad en términos de infraestructura, por ejemplo, al expresar que en la comunidad no hay casa comunal. También, este reto influye en

la percepción de las lecciones aprendidas y buenas prácticas. Para contrarrestar esta situación el equipo técnico orienta y acompaña de manera proactiva sobre los aprendizajes que se van adquiriendo en los proyectos de reintegración.

- Dificultad para que las municipalidades comprendan la dinámica migratoria: Al considerar que una de las estrategias claves de rendición de cuentas y aprendizaje es identificar, analizar e involucrar a las partes interesadas, siendo las municipalidades un actor clave en los proyectos de reintegración. Sin embargo, el personal de ALSARE expresó que en ocasiones hay municipalidades que no están informadas o sensibilizadas en el tema migratorio. Lo que ha implicado reforzar las acciones “lobbying” para posicionar el tema en la agenda de los gobiernos locales.
- Dificultad para compartir información de identidad personal: En el contexto actual, existe un temor en las personas en compartir información de identidad personal como el DUI. La población migrante retornada tiene una gran carga emocional y regresan con un temor, viven con miedo, “*es que dar mi DUI, es decir, aquí estoy, vengan a traerme*”. Para superar este desafío, ALSARE socializa el proyecto, el convenio, de tal manera, que la población este informada y no se sienta insegura.
- Disposición de participantes en ser transparentes: Desde la experiencia de trabajo de ALSARE, otro desafío es que las personas participantes sean transparentes, expresen lo que realmente sucede y, no mientan. Situación que puede responder a la cultura de no asumir responsabilidades. Cuando hay situaciones de disconformidad, confusiones o desacuerdos, se aborda directamente con la población, a través de la técnica de grupo focal.
- Disposición de las organizaciones para compartir información: En algunos socios existe cierta desconfianza o recelo en compartir información. El personal entrevistado de ALSARE considera que dicha información puede ser de utilidad para fortalecer procesos de articulación interinstitucional como gestionar proyectos en conjunto. A pesar de ello, ALSARE respeta las políticas de protección de datos o de seguridad de la información que poseen otras organizaciones.

Para CIMITRA

- Manejo de las redes sociales: Si bien las redes sociales contribuyen a visibilizar el trabajo o quehacer de la organización, siempre se corre el riesgo de recibir comentarios o quejas de personas que desde su percepción el servicio no fue suficiente o no se proporcionó el apoyo. Por ello, la organización es cuidadosa en cada post o publicación que se elabora, tratando que no exista ninguna afectación a la población.
- Generar confianza en las personas migrantes retornadas: Debido a que las personas migrantes retornadas han enfrentado dificultades significativas en el ciclo de la ruta migratoria, representa un reto obtener su confianza. Por lo cual, se busca generar buenos ambientes con las comunidades, ambientes amigables, de respeto, cooperación mutua y de confianza. El personal obtiene su confianza, a través de la empatía, escucha activa y concretar apoyos según sus necesidades.

Considerando las estrategias, herramientas y mecanismos descritos, que las organizaciones sujetas de estudio aplican en rendición de cuentas y aprendizaje, así como sus desafíos internos y externos alrededor de la temática, resultó significativo indagar en cuales etapas del ciclo de los proyectos de reintegración es más difícil o delicado incorporar la rendición de cuentas y aprendizaje. Coincidieron en la etapa de cierre, desde la perspectiva a nivel de dirección de ALSARE y coordinaciones para el caso de CIMITRA. Se añade para CIMITRA la etapa de identificación en opinión de las coordinaciones y a nivel de dirección.

Etapa de identificación

En el primer contacto con las personas migrantes retornadas, en ocasiones hay dificultad para que confíen en las organizaciones, debido a las afectaciones en el proceso migratorio.

También, resulta delicado incorporar la rendición de cuentas en esta etapa, porque la población asume que el proyecto a proponer al donante será financiado y, al socializar las generalidades del proyecto como el monto presupuestado, pueden comprender que se asignaran los recursos. Al no aprobarse, puede generar interpretaciones incorrectas en la comunidad. Por lo que, se recomienda previo al levantamiento de necesidades aclarar que es para la gestión de proyectos que pueden o no aprobarse y, que siempre se les compartirá los resultados sean favorables o no.

Etapa de cierre

Para CIMITRA en las jornadas de rendición de cuentas a las comunidades, al socializar las necesidades o problemáticas que buscaba contrarrestar el proyecto ejecutado, con el propósito que haya una mejor comprensión del surgimiento del proyecto. Es importante, tener cuidado en no personalizar las necesidades identificadas y, proteger la información proporcionada desde un enfoque de acción sin daño.

Ambas organizaciones consideran el cierre con mayor dificultad, porque se sistematizan procesos, se revisa el cumplimiento de indicadores, si las metas fueron alcanzadas; en ese sentido, para el personal los indicadores se vuelven esa verdad del trabajo realizado por las organizaciones, que debe visibilizarse en la rendición de cuentas y aprendizaje.

CONCLUSIONES CAPITULARES

ALSARE y CIMITRA desde su surgimiento establecieron sus bases organizativas con la cercanía e identificación hacia las personas migrantes retornadas, su conformación no fue por personas externas ajenas a la realidad migratoria, o al sentir de la población retornada; sino más bien, fue iniciativa de un grupo de personas migrantes retornadas y de personas salvadoreñas migrantes radicadas en Estados Unidos. De ahí que, desde una perspectiva constructivista su estructura organizacional, identidad e intereses estén fuertemente vinculados a la reintegración integral del referido sector poblacional, así como a su familia. En las planificaciones estratégicas de ambas organizaciones se identifican elementos como el marco filosófico, ejes y objetivos estratégicos vinculados a la rendición de cuentas y aprendizaje.

De 2022 a 2025, los proyectos de reintegración han acompañado a las personas migrantes retornadas con apoyos de emprendimientos, empleabilidad, certificación de habilidades y competencias y, de forma importante la atención psicosocial. Así como, charlas informativas sobre los riesgos de la ruta migratoria, puesta en marcha de estrategia para organizar a personas migrantes retornadas, promover el empoderamiento y autonomía socioeconómico de las mujeres. También, dadas las condiciones del actual contexto se está proporcionando atención inmediata a personas deportadas, a través de la presencia en GAMI, por parte de CIMITRA.

A partir del análisis del segundo capítulo, se logró comprender cuales son las etapas del ciclo de vida de los proyectos de reintegración, como las organizaciones sujetas de estudio comprenden la rendición de cuentas y aprendizaje. Particularmente, ALSARE y CIMITRA, en opinión del personal con mayor presencia en territorio asocian el ciclo de vida con las fases de atención de los proyectos de reintegración (identificación de las personas migrantes retornadas, atención psicosocial, formación técnica y, organización de las personas migrantes retornadas).

A pesar de que aún está presente el sentido tradicional de la rendición de cuentas, se reconoce lo imprescindible que es mantener comunicaciones transparentes con todos los actores de interés y, realizar la rendición de cuentas ascendente, horizontal y descendente. Su comprensión y practica se fundamenta en la identidad construida, al ser reconocidas como organizaciones defensoras de los derechos de las personas migrantes retornadas.

El aprendizaje es entendido como los momentos de reflexión para identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, con el propósito de incorporarlas en los proyectos para mejorar la calidad de la intervención. El personal ha aprendido o la forma que ha generado nuevos conocimientos, es a través de construcciones colectivas, generadas por el devenir histórico y cultural de la colectividad.

En la interpretación de la segunda categoría de estudio, se puede constatar la aplicación de diferentes estrategias, herramientas y mecanismos en cada etapa del ciclo de los proyectos de reintegración; sin embargo, aún es necesario fortalecer estas prácticas para su implementación de forma continua y sistematizada bajo el enfoque del sistema MEAL. En cada uno de estos procesos y herramientas se incorpora el pilar de la participación, que desde el constructivismo es esencial para rescatar las experiencias y consideraciones socio históricas.

Los desafíos identificados son internos y externos, siendo en común el funcionamiento del sistema MEAL, el sistema de gestión de información, recurso humano limitado y la disminución de fondos de cooperación. Las etapas de identificación y cierre consideran delicadas o que representan mayor dificultad para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje, por razones como la desconfianza inicial de la población retornada por afectaciones en el ciclo migratorio, manejo de expectativas, garantizar la protección de la información y, mayor concentración de tareas en la fase final de los proyectos.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA DESDE LA MIRADA DE LA POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA.

En el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como ALSARE y CIMITRA, han incursionado en la aplicación de mecanismos de retroalimentación y respuesta, siendo un compromiso activo en línea con la rendición de cuentas y aprendizaje, buscan poner en el centro de sus acciones a la población de interés y comunidades, escucharlos y poder garantizar una respuesta digna.

Considerando que los mecanismos de retroalimentación y respuesta contribuyen a la rendición de cuentas y aprendizaje, en el tercer capítulo se aborda la pregunta de investigación ¿Cómo funcionan, su comprensión y uso que les da la población migrante retornada? Por lo cual, su objetivo es analizar la orientación de mecanismos de retroalimentación y respuesta para dirigir de una mejor manera mensajes claves, así como los canales de comunicación más apropiados y, a partir de la mirada de la población migrante retornada generar una propuesta de fortalecimiento al mecanismo.

Para cumplir con este objetivo, se ha recurrido al levantamiento de entrevistas tanto con el personal de ambas organizaciones como de la población migrante retornada, manteniendo en el análisis el método comparativo. A partir de las respuestas del personal se pudo comprender el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta, indagando en elementos como los canales para recibir retroalimentación, puntos focales, su procesamiento, utilidad y como se responde a la retroalimentación. Por otro lado, es interesante comprender los desafíos enfrentados ante la implementación de este tipo de mecanismos y sus oportunidades de mejora.

Desde la voz de la población migrante retornada se indaga en su experiencia usando el mecanismo, según corresponda a cada organización. En ese sentido, se presentan los distintos canales de retroalimentación utilizados por las organizaciones que conoce la población, si han hecho uso, de qué forma se enteraron de la existencia del mecanismo, mensajes claves que recuerdan, medios y canales que consideran más pertinentes para realizar retroalimentaciones; se suman las recomendaciones para mejorar su funcionamiento.

Finalmente, este capítulo se propone como una contribución significativa al conocimiento en el área de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como para las organizaciones de ALSARE y CIMITRA. Se elabora una propuesta práctica con procedimientos operativos estandarizados, buscando ofrecer un conjunto de estrategias y herramientas que faciliten el flujo del mecanismo de retroalimentación y respuesta.

3.1 Funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta

Las organizaciones al disponer de un mecanismo de retroalimentación y respuesta favorecen sus procesos de rendición de cuentas, su transparencia y credibilidad. Desde un enfoque de participación activa que sostiene el constructivismo para generar aprendizaje, se respeta el derecho de la población a tener voz y ser escuchada. Diseñar e implementar el mecanismo desde la opinión de la población migrante retornada, involucrarlos como sujetos activos, cuya retroalimentación permitirá el mejoramiento a nivel programático y estratégico, realizar medidas correctivas durante la ejecución de los proyectos y, generar aprendizaje organizacional.

3.1.1 Mecanismo de retroalimentación y respuesta de la Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE)

ALSARE utiliza tres canales para recolectar la retroalimentación: número de WhatsApp, Messenger de Facebook y visitas comunitarias. Según la zona de intervención de los proyectos de reintegración, así se genera el número de WhatsApp institucional, por ejemplo, se ha asignado un número de WhatsApp para la zona occidental y zona central, y otro para la zona oriental. La página de Facebook se titula “Alianza De Salvadoreños Retornados Alsare” en la cual se habilita la opción para dirigir mensajes a la organización.

A nivel comunitario como parte de la ejecución de las actividades se recibe retroalimentación de las personas participantes, para ello, se cuenta con una ficha sencilla para que puedan incorporar la sugerencia, queja u otro tipo de comentarios. Estos tres mecanismos son socializados en diferentes momentos: al inicio, durante la implementación y en el cierre de los proyectos de reintegración.

Para el número de WhatsApp y visitas comunitarias, los puntos focales se asignan de acuerdo con la zona de intervención de los proyectos, para que proporcione seguimiento y respuesta a las retroalimentaciones recibidas. Es de aclarar que los puntos focales son las personas referentes técnicos/as, es decir, quiénes tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades de los proyectos de reintegración. El Messenger de Facebook, es la Directora Ejecutiva y Asistente Administrativa de la organización, quiénes administran las retroalimentaciones a través de la referida red social.

Se utilizan diferentes procedimientos para procesar la información recibida del mecanismo. Si la retroalimentación recibida es más en términos operativos de la ejecución del proyecto, es el punto focal quién procesa y proporciona una respuesta. No obstante, si la retroalimentación es sensible relacionada a situaciones de abuso, acoso o falta de respeto se somete a discusión de todas las partes involucradas e interviene la dirección “*en situaciones más complejas, todos nos damos cuenta de esa situación y tratamos de resolver esa duda o esa queja que se ha tenido de la mejor manera*”.¹⁶⁶ De igual manera, en Messenger si son retroalimentaciones de bajo impacto, es el punto focal quién procesa y proporciona una respuesta, o por el contrario deriva a las instancias pertinentes según corresponda la retroalimentación recibida. La información o comentarios

¹⁶⁶ Referente a nivel de coordinación de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's.

recibidos de los tres mecanismos se registran en bitácoras y en un documento de Microsoft Excel.

En las reuniones de seguimiento de forma quincenal o mensual se establece un punto en agenda para conversar sobre las retroalimentaciones realizadas por la población participante. Su utilización consiste en reflexionar sobre la intervención que se está realizando, si existe una afectación, o de hacer llamadas de atención para que a nivel organizacional se pueda estar más activo a la demanda de la población.

Son cuatro los mecanismos utilizados para proporcionar las respuestas: Llamada directa, WhatsApp, Messenger y conversación de forma personal. Cuando es retroalimentación sensible, se investiga y conversa directamente con las personas involucradas, de no ser así, se proporciona respuesta por el mecanismo que se recibió la retroalimentación. No se tiene definido los tiempos de respuesta, sino que depende de la magnitud o nivel de sensibilidad de la retroalimentación *“dependiendo de la magnitud del mensaje, así es el tiempo de respuesta que se da, hay casos por ejemplo que se responden al siguiente día, todo depende de la situación que se esté planteando”*.¹⁶⁷

Al profundizar en los desafíos en la implementación del mecanismo de retroalimentación y respuesta, el personal a nivel de dirección y coordinación expresó el uso inadecuado por parte de la población participante en los proyectos. Este uso inadecuado está relacionado con la dificultad de comprender el propósito para utilizar el mecanismo, *“las personas no entienden el verdadero objetivo para hacer uso del instrumento de comunicación, se ponen a hablar de cumpleaños y de música”*.¹⁶⁸ Asimismo, comentaron que ha habido situaciones difíciles como malentendidos, porque al trabajar con población rural la sensibilización es más complicada. Como organización identificaron que su mayor desafío es fortalecer la autonomía de la población migrante retornada, dejar de verlos como víctimas y que asuman compromisos o las consecuencias de sus acciones *“considero que el mayor desafío para la implementación del mecanismo de retroalimentación y respuesta es que somos demasiados paternalistas. Como personas podemos llegar y decir, estamos acá, hemos cometido esto, para que suceda algo siempre hay dos o más y, los beneficiarios muy pocas veces asumen. Nos ha pasado que a veces las personas hacen un mal uso de ese canal, hay malentendidos, entonces como damos respuesta a esas acciones, sentimos que los debemos comprender, pero al final les hacemos un daño. ¿Cómo lo superamos? Yo creo que es un paso a paso, va mejorando, pero es un proceso. Yo prohíbo por ejemplo usar la palabra ayuda, aquí venimos apoyar”*.¹⁶⁹

Se añade el desafío, comentado por el personal técnico, que hay personas que no han estado satisfechas con la respuesta proporcionada. En estos casos particulares, es la dirección quién ha intervenido para aclarar y resolver.

Conforme al funcionamiento del mecanismo y desafíos expuestos, el personal a nivel de coordinación y técnico recomendaron elaborar un manual que orienté para aplicar el mecanismo de retroalimentación y respuesta, añadieron la importancia de tener un solo punto focal o que desde el área de atención psicosocial o administrativa proporcioné seguimiento al mecanismo, ya que el personal técnico ejecutor tiene mayor contacto con la población. En opinión de la dirección se debe

¹⁶⁷ Referente a nivel de Dirección de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, Videollamada en Google Meet, 30 de junio de 2025.

¹⁶⁸ Referente a nivel de Junta Directiva de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's.

¹⁶⁹ Referente a nivel de Dirección de ALSARE, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's.

reforzar el registro de los comentarios recibidos a través de los diferentes canales de comunicación y, las respuestas o soluciones generadas.

3.1.2 Mecanismo de retroalimentación y respuesta de la Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA)

El buzón de sugerencias y quejas, línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales son los canales que dispone la organización para recibir retroalimentación de la población participante; los cuales son socializados en diferentes momentos de la ejecución de los proyectos de reintegración.

A pesar de que existen los referidos mecanismos, de acuerdo con el personal entrevistado a nivel de coordinación, los desacuerdos, quejas u otro tipo de comentarios se han expresado directamente; por lo cual, es significativo para la organización, porque las personas participantes no temen al expresarse y, lo atribuyen a la confianza que han logrado construir como organización. *“Si hay un comentario que agregar que en su mayoría lo hacen, a pesar de que han escrito siempre agregan más, pero ya más de manera personal, y siento que ha sido interesante, las personas no temen de expresarse de manera personal y, quizás ha sido el nivel de confianza que la organización ha generado”*.¹⁷⁰

El punto focal del buzón de sugerencias y quejas es la persona coordinadora del Departamento de Desarrollo Social y Económico, quién lidera funciones como la lectura de comentarios, generar respuesta o derivar a otro departamento, y procesamiento de la retroalimentación. La persona técnica de comunicaciones es el punto focal para los mecanismos de: línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales; que de igual forma comparte las mismas funciones del punto focal del buzón de sugerencias y quejas.

El procesamiento de la retroalimentación recibida por medio del buzón de sugerencias y quejas se documenta en bitácoras o ayudas memorias que se elaboran del desarrollo de las jornadas comunitarias. En ese sentido, de acuerdo con la coordinación del Departamento de Desarrollo Social y Económico aún no se dispone de un formato para registrar o vaciar las retroalimentaciones recibidas desde este mecanismo y, así proporcionar un debido seguimiento. Para levantar la retroalimentación del buzón, la organización cuenta con una ficha que contiene las siguientes preguntas o estructura: 1. Si los objetivos fueron expuestos claramente o comprendidos en algún momento, 2. Si se han utilizado métodos participativos dentro del proceso, 3. Si existen espacios para que los participantes compartan conocimientos, experiencias, 4. Si todas las jornadas promueven empoderamiento y desarrollo de habilidades en los participantes, 5. El proyecto genera un ambiente respetuoso, amigable y propicio para el trabajo colaborativo; por último, la ficha incorpora un espacio abierto para que la población participante pueda expresar cualquier comentario o situación que les aqueje. Respecto a los otros mecanismos, se cuenta con un documento de Microsoft Excel que registra datos de personas que han contactado a la organización, tipo de servicio solicitado, derivaciones realizadas y respuesta proporcionada.

¹⁷⁰ Referente a nivel de coordinación de CIMITRA, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, 27 de junio de 2025.

La información recolectada de los mecanismos se utiliza para mejorar la intervención de los proyectos, fortalecer metodologías, además de mejorar los tiempos de atención a la población migrante retornada.

En los mecanismos de respuesta de CIMITRA, no se tiene definido los tiempos según la categoría de retroalimentación y niveles de sensibilidad, las respuestas se han generado, de acuerdo con el personal de coordinación, de manera inmediata si es una situación urgente, siendo así que la respuesta no excede a más de una semana. Particularmente, dado que la gran mayoría de la población participante ha proporcionado su retroalimentación en pleno y, no tanto haciendo uso del buzón de sugerencias y quejas, las respuestas han sido en reuniones comunitarias de forma inmediata. Si desde la coordinación del Departamento de Desarrollo Social y Económico no puede dar una respuesta deriva la retroalimentación a otra instancia de la organización. Si son conflictos comunitarios y no pueden ser resueltos por el equipo técnico ejecutor, interviene la coordinación y dirección. Para el caso, de los otros mecanismos como las redes sociales, la respuesta es a través de redes sociales; si es por correo electrónico de la misma forma y, si es por teléfono se responde por llamada o por mensaje de WhatsApp. Asimismo, si la persona técnica de comunicaciones no puede dar respuesta, deriva la retroalimentación a otra instancia e incluso a otra organización para su atención.

De manera significativa, se expresó a nivel de coordinación del Departamento de Desarrollo Social y Económico la importancia de generar una respuesta a tiempo para que las personas se sientan escuchadas, sientan que sus comentarios son valiosos; también, se relaciona con la dignificación de las personas *“el tema de dignificar a las personas es parte de nuestra responsabilidad como institución y tratamos de generar espacios de diálogo”*.¹⁷¹

Sobre los desafíos identificados en la implementación del mecanismo de retroalimentación y respuesta, de acuerdo con las coordinaciones del Departamento de Desarrollo Social y Económico y, Departamento de Formación y Monitoreo de Programas ha sido el manejo de las quejas en las redes sociales. Dado que las redes sociales son herramientas digitales públicas, la organización ha recibido quejas, por ejemplo, *“a mí no me han ayudado, me entrevistaron y no me ayudaron”*.¹⁷² Se ha generado confusión por el levantamiento de diagnóstico *“el tema de diagnóstico puede generar confusión, las personas piensan que nosotros al levantar el diagnóstico ellas son beneficiarias”*.¹⁷³

Para proporcionar una respuesta y dar solución a este tipo de casos, se revisa el documento que contiene la información cuando se entrevistó a la persona, que permita fundamentar la respuesta escrita y compartirla ya sea por redes sociales o por mensaje de WhatsApp. Al expediente de la persona se anexa la respuesta, la organización se queda con un respaldo y también la persona que manifestó la queja. Se asegura su almacenamiento, por si nuevamente se requiere dar otra respuesta. Por otro lado, a nivel de dirección se expresó el desafío de lograr un buen nivel de participación, que las personas puedan mantener el interés de participar en estos espacios.

Hubo diversas opiniones en cuanto a las recomendaciones para mejorar el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta, una de ellas es animar a las personas de las

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Ibid.

comunidades a que se expresen, que compartan sus inquietudes, lo que les parece o no de los proyectos de reintegración. Generar confianza en las personas también es clave, para que puedan acercarse y exponer sus comentarios *“en la medida que esto se cumpla las personas van a poder acercarse a nosotros y decirnos alguna cuestión que este mal, o que recomienden hacer para mejorar”*.¹⁷⁴

A nivel de dirección y coordinación, se recomendó elaborar un manual que oriente a todos los departamentos y programas, que incluya instrumentos, mecanismos y metodologías. Aunado a ello, se recomienda actualizar y reforzar el contenido del sitio web para que las personas puedan tener información más completa. También, actualizar la información contenida en el documento de Microsoft Excel de las retroalimentaciones y respuestas recibidas por línea telefónica, WhatsApp, correo electrónico y redes sociales. De igual manera, otra recomendación que contribuye a la rendición de cuentas y aprendizaje es que, después de la atención a cada persona levantar una encuesta que permita evaluar cómo fue la atención que se recibió, además de asignar a una persona que monitoree la atención individualizada.

En el marco de los resultados obtenidos sobre el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ambas organizaciones, se identifican similitudes y disimilitudes. Siendo en común los canales de comunicación utilizados para recopilar la retroalimentación el número de WhatsApp y uso de redes sociales (aunque ALSARE, únicamente utiliza Messenger de Facebook); los canales que varían son las visitas comunitarias utilizado por ALSARE, mientras que CIMITRA hace uso del buzón de sugerencias y quejas a nivel comunitario, línea telefónica y correo electrónico.

Como oportunidades de mejora en ambos mecanismos, la asignación de un punto focal no debería estar vinculado directamente a la ejecución de los proyectos; por lo cual, es necesario mantener un rol de imparcialidad, fomentar la confianza e incrementar la probabilidad de que la población participante se sienta cómoda para acercarse al punto focal y compartir su retroalimentación. Por otro lado, en el procesamiento de la retroalimentación en ambas organizaciones debe fortalecerse la categorización de las retroalimentaciones según su nivel de sensibilidad, tiempos de atención y abordaje para proporcionar las respuestas. Al igual la gestión de la información obtenida a través del mecanismo y como las organizaciones utilizaran esta información. De acuerdo con la opinión de personal directivo, coordinador y técnico de ALSARE y CIMITRA coinciden en la necesidad de elaborar un manual que proporcione lineamientos claros para la puesta en práctica del mecanismo de retroalimentación y respuesta, ya que, si bien es cierto, si se realizan acciones que contribuyen a su funcionamiento, las mismas no responden a procedimientos estandarizados.

¹⁷⁴ Referente a nivel de coordinación de CIMITRA, Entrevista semiestructurada con personal de ONG's, Videollamada en Google Meet, 25 de junio de 2025.

Tabla 14: Flujo del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ALSARE y CIMITRA

Flujo del mecanismo de retroalimentación y respuesta	ALSARE	CIMITRA
¿Cómo se recopila la retroalimentación?	Número de WhatsApp, Messenger de Facebook y visitas comunitarias.	Buzón de sugerencias y quejas, línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.
¿Quién recibe la retroalimentación?	<p>Número de WhatsApp y visitas comunitarias: Personas referentes técnicos/as.</p> <p>Messenger de Facebook: Directora Ejecutiva y Asistente Administrativa.</p>	<p>Buzón de sugerencias y quejas: Coordinadora del Departamento de Desarrollo Social y Económico.</p> <p>Línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales: Técnico de comunicaciones.</p>
¿Cómo se procesa la retroalimentación?	<p>Retroalimentación operativa o de bajo impacto: respuesta proporcionada por personas referentes técnicos/as, Directora Ejecutiva y Asistente Administrativa.</p> <p>Retroalimentación sensible: Discusión en colectivo e interviene la dirección.</p> <p>Registro en bitácoras y en un documento de Microsoft Excel.</p>	<p>Buzón de sugerencias y quejas: si la coordinadora no puede dar respuesta se deriva a la instancia correspondiente. Además, se registra en bitácoras o ayudas memorias.</p> <p>Línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales: si el técnico no puede dar respuesta se deriva a la instancia correspondiente. Para el registro se cuenta con un documento de Microsoft Excel.</p> <p>Si la retroalimentación es sensible o se requiere mayor aclaración, se discute en colectivo e interviene la dirección.</p>
¿Cómo se utiliza la retroalimentación?	Reuniones de forma quincenal o mensual (reflexión sobre la ejecución, si hay afectación y	Mejorar la intervención de los proyectos, tiempos de atención y fortalecer metodologías.

	llamados de atención).	
¿Cómo se responde ante la retroalimentación?	Llamada directa, WhatsApp, Messenger y conversación de forma personal.	Buzón de sugerencias: respuesta en reuniones comunitarias. Llamada directa, WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA.

3.2 Mecanismos de retroalimentación y respuesta desde la mirada de la población migrante retornada

3.2.1 Experiencia de la población migrante retornada en el uso de mecanismos de retroalimentación y respuesta

Las mujeres migrantes retornadas, participantes de los proyectos de reintegración de ALSARE reconocen canales como reuniones comunitarias, número de WhatsApp y, aunque no todas, mencionaron la red social de Facebook; es decir, que muy poco se conoce *“el Facebook de ALSARE no lo conozco, no he tenido la oportunidad aún. Yo creo que ninguna de las mujeres del grupo lo conoce, porque nadie ha comentado sobre eso”*.¹⁷⁵ Destacaron la conversación individual que mantienen con la Directora de la organización, ya que es la referente técnica que proporciona seguimiento al proyecto de becas alimentarias para personas migrantes retornadas.

En este tipo de reuniones individuales o conversaciones más personal expresaron que realizan diferentes retroalimentaciones como solicitar información, apoyo si se requiere, o comunicar cualquier situación que les genere preocupación, *“si queremos hablar en privado ella nos atiende. Ella tiene tiempo disponible para todas nosotras, si no queremos por teléfono se platica personalmente cuando ella viene”*.¹⁷⁶ A pesar de que los grupos de WhatsApp no fueron expresados por el personal de la organización entrevistado como un mecanismo estructurado de retroalimentación y respuesta, las mujeres retornadas los perciben como un canal para mantener la comunicación más fluida y transparente, dado que se les informa sobre la programación de las actividades a ejecutarse en los proyectos.

Tanto la población femenina como masculina, que son personas migrantes retornadas referidas por la organización CIMITRA, al consultarles si conocían los canales de comunicación que se ponen a disposición para expresar consultas, sugerencias u otro tipo de comentarios;

¹⁷⁵ Mujer retornada referida por ALSARE, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, Llamada telefónica, 10 de agosto de 2025.

¹⁷⁶ Ibid.

respondieron únicamente conocer línea telefónica directa para hacer llamadas o mensajes en WhatsApp, redes sociales principalmente Facebook y conversaciones a nivel individual o personal. *“En realidad, lo único que conozco es que la comunicación ha sido por llamadas directas y WhatsApp, en algunas ocasiones de manera personal, redes sociales más que todo, por ejemplo, Facebook”*.¹⁷⁷

El buzón de sugerencias y quejas sólo uno de los hombres entrevistados comentó conocerlo, este hallazgo responde a que el mecanismo únicamente se ha implementado en uno de los proyectos de reintegración. Coincidieron tanto hombres como mujeres en no conocer el correo electrónico de CIMITRA. *“El correo electrónico no lo conozco, porque yo llegué a ellos por medio de Cancillería. Entonces, nunca me propuse buscar el correo electrónico”*.¹⁷⁸

Los hallazgos obtenidos también permiten explicar, que el uso de los mecanismos de retroalimentación y respuesta ha sido bajo en ambas organizaciones, dos mujeres migrantes retornadas expresaron que, si han compartido consultas o solicitudes de información a través del número de WhatsApp de ALSARE, el resto de los participantes de ALSARE y CIMITRA opinaron no haberlos utilizado por su propia cuenta. Los motivos son: 1) Los comentarios se han compartido y resuelto en presencial, durante el desarrollo de las actividades o reuniones comunitarias, 2) Sólo se ha esperado la comunicación por parte de la organización y, 3) No tener quejas, sugerencias u otro tipo de retroalimentaciones. De hecho, el motivo de no tener quejas o retroalimentación negativa hacia las organizaciones es una opinión compartida por las personas migrantes retornadas entrevistadas, *“la verdad yo no tengo queja de ellos, son con quiénes he trabajado desde el inicio, desde que yo retorné que me han tomado en cuenta a mí y a mis hijos, porque soy madre soltera, cualquier evento, intercambio que haya yo los acompaño, ellos ya saben que andan mis hijos, ellos nunca me han dicho “no usted no puede ir, porque anda con hijos”. Por lo cual, no tengo ninguna queja, al contrario, como se los he dicho les agradezco mucho”*.¹⁷⁹

De acuerdo con las mujeres migrantes retornadas que, si han hecho uso del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ALSARE, se respondió a las consultas realizadas y, están de acuerdo que haya canales estáticos como la línea telefónica, tener esa alternativa para las personas que son más tímidas o cohibidas al conversar cara a cara *“me parece bastante bien, porque a veces uno hablar en persona, es como más cohibido, en cambio, así por teléfono uno se siente más libre de expresarse”*.¹⁸⁰

La población migrante retornada entrevistada comentó que se enteró de la existencia de los mecanismos de retroalimentación y respuesta, en el primer contacto con las organizaciones, a través de su personal en las primeras reuniones informativas de los proyectos de reintegración. Nadie mencionó otros medios como videos, redes sociales, rótulos o afiches que suelen ser comunes para la socialización de los mecanismos de retroalimentación y respuesta.

¹⁷⁷ Hombre retornado referido por CIMITRA, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, Llamada telefónica, 8 de agosto de 2025.

¹⁷⁸ Mujer retornada referida por CIMITRA, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, Llamada telefónica, 9 de agosto de 2025.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Mujer retornada referida por ALSARE, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, Llamada telefónica, 8 de agosto de 2025.

De forma importante, se suma a estos hallazgos, la opinión de la población migrante retornada con relación a que pueden hacer las organizaciones, para que más personas retornadas conozcan de la existencia de los mecanismos de retroalimentación y respuesta. Al respecto, las mujeres migrantes retornadas recomiendan que ambas organizaciones realicen campañas promocionales en redes sociales como Facebook y estaciones de radio. Mujeres y hombres retornados manifestaron la importancia de fortalecer el trabajo articulado de ambas organizaciones con la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME) para la identificación de personas migrantes retornadas y que, en su recepción se socialicen de manera presencial (cara a cara) los diferentes mecanismos *“por días mandaran a alguien a decirles a las personas retornadas que van viniendo, porque no todos tienen el tiempo necesario para leer un papel y creer que si es cierto”*.¹⁸¹

Lo que se vuelve interesante que los hombres retornados participantes en proyectos de CIMITRA, expresaron que, dado que apoyan en la identificación de otras personas retornadas, también podrían ser referentes en la socialización de los diferentes canales de comunicación que dispone la organización. Por su parte, las mujeres retornadas de ALSARE propusieron utilizar materiales como brochure o folletos informativos y carteles para socializar el mecanismo; asimismo, agregaron las sesiones informativas o charlas para explicar el propósito y uso del mecanismo de retroalimentación y respuesta.

3.2.2 Mensajes claves

Tanto mujeres como hombres retornados comentaron no recordar muy bien la información o mensajes claves compartidos, cuando las organizaciones socializaron el mecanismo de retroalimentación y respuesta. En ese sentido, solamente recuerdan que se les explicó la existencia de los distintos canales como número de WhatsApp, Facebook y radio jornalera (en el caso de CIMITRA) para hacer consultas u otro tipo de comentarios. Únicamente las mujeres retornadas opinaron que las organizaciones aclaran que los servicios son gratuitos y que nadie debe de cobrarles. Las mujeres y hombres retornados referidos por CIMITRA, también recuerdan que se les explicó los servicios que tiene la organización y, en los casos que no dispone de servicios más especializados como la atención psicológica se deriva a otras organizaciones.

La población migrante retornada tiene la percepción que los mecanismos de retroalimentación y respuesta son canales de comunicación para que las organizaciones compartan información sobre las actividades del proyecto, realizar consultas y solicitar apoyo. Las sugerencias para mejorar el servicio o los proyectos se han realizado de forma privada con la persona referente técnica o en reuniones comunitarias. En el funcionamiento del mecanismo, las mujeres retornadas no lo asociaron como un canal que también pueden usar para quejas y denunciar la violación al código de conducta del personal o políticas de salvaguarda que disponen las organizaciones. Por lo cual, se interpreta que no conocen como y en cuales canales de comunicación se puede proporcionar retroalimentación referida a la categoría de quejas y denuncias. *“Ante situaciones de expresar una queja o denuncia desconozco los mecanismos de comunicación para hacerlo. No nos ha dicho la organización”*.¹⁸² *“No conozco como expresar queja o denuncia sobre la conducta del personal, porque la verdad yo no tengo ninguna queja de*

¹⁸¹ Hombre retornado referido por CIMITRA, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada.

¹⁸² Mujer retornada referida por ALSARE, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, Llamada telefónica, 9 de agosto de 2025.

ellos o de ninguna otra institución”.¹⁸³

3.2.3 Canales de comunicación

Los resultados de las entrevistas realizadas a personas migrantes retornadas permiten constatar sus medios preferidos para socializar los mecanismos de retroalimentación y respuesta. En ambas organizaciones, mujeres y hombres retornados expresaron que deberían de socializarse de forma presencial por el personal, en las reuniones o actividades de los proyectos de reintegración. En lo que también coincidieron sus opiniones, fue en la socialización a través de publicidad digital, haciendo uso de las redes sociales; de tal manera, que se comprenda cuáles son los mecanismos de comunicación para compartir retroalimentación en sus diferentes categorías (solicitud de información, solicitud de apoyo, sugerencias, valoraciones, alertas y quejas).

Se agregan otros medios comentados por mujeres retornadas participantes de ALSARE, que consisten en compartir la información de los mecanismos de forma escrita *“proporcionar folder con información de los teléfonos donde uno puede llamar”*.¹⁸⁴ Los hombres retornados participantes de CIMITRA como se mencionó anteriormente, plantearon que las personas retornadas que han pasado un proceso de participación y se convierten en referentes para identificar población migrante retornada, pueden apoyar en la socialización de los referidos mecanismos.

Considerando los canales de retroalimentación estáticos y, de acuerdo con la población migrante retornada entrevistada, con base a su disponibilidad de dispositivos de comunicación, opinaron que los canales más pertinentes son línea telefónica directa (llamadas y mensajes en WhatsApp) y redes sociales como Facebook (en el caso de ALSARE). *“Tal vez el retornado viene sin dinero, no tiene teléfono, pero el vecino si, y el vecino le dice mira llamemos o te voy a contactar, por muy humildes que seamos siempre hay un teléfono por ahí”*.¹⁸⁵

En general, recomendaron para mejorar el funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación y respuesta, mayor visibilidad en redes sociales o información gráfica sobre el quehacer de las organizaciones y sobre sus mecanismos de retroalimentación. *“Considero que la publicidad les hace falta, poner anuncios, porque siento que casi no se conoce a la organización y tienen proyectos bastante bonitos, que apoyan a la gente retornada y también a las mujeres. Todas las charlas nos ayudan bastante emocionalmente, como mujeres nos volvemos más seguras a través de estas charlas que nos dan”*.¹⁸⁶ Asimismo, disponer o en todo caso aclarar si existe un número para realizar llamadas directas y, que haya una persona que pueda estar contestando. Por otro lado, las mujeres retornadas participantes de ALSARE recomendaron hacer uso de las respuestas automáticas en WhatsApp, dependiendo de la categoría de retroalimentación que se reciba, así puedan generarse este tipo de respuestas.

¹⁸³ Mujer retornada referida por CIMITRA, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada.

¹⁸⁴ Mujer retornada referida por ALSARE, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, 9 de agosto de 2025.

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ Mujer retornada referida por ALSARE, Entrevista semiestructurada con población migrante retornada, 10 de agosto de 2025.

A partir de la información primaria obtenida sobre el funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación y respuesta de ALSARE y CIMITRA, desde la mirada de su personal directivo, coordinador y técnico; así como, desde la experiencia de las personas migrantes retornadas entrevistadas, se identifican elementos que se pueden mantener porque han funcionado bien o se pueden empezar hacer, con el propósito de fortalecer su funcionamiento.

Tabla 15: Fortalezas y oportunidades de mejora del mecanismo de retroalimentación y respuesta de ALSARE y CIMITRA

Personas entrevistadas	Componente	¿Qué mantenemos porque nos parece bien?		¿Qué podemos empezar hacer?	
		ALSARE	CIMITRA	ALSARE	CIMITRA
Personal organizacional	Canales de retroalimentación	Visitas comunitarias y Messenger de Facebook.	Buzón de sugerencias y quejas, línea telefónica, número de WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.	Asignar un único número de WhatsApp.	Reuniones comunitarias.
	Punto focal	El rol del equipo técnico para socializar el mecanismo.	Persona técnica de comunicaciones encargada de los canales de retroalimentación	Establecer una persona referente que tenga mayor responsabilidad en el seguimiento y respuesta de las retroalimentaciones	Persona técnica de comunicaciones proporciona lectura, seguimiento y respuesta a la retroalimentación del buzón de sugerencias y quejas.
	Procesamiento de la retroalimentación	Mantener el registro de la retroalimentación en Microsoft Excel.		Fortalecer la plantilla de Microsoft Excel en la que se registra la retroalimentación. Así como el formulario para recolectar la retroalimentación. Tener claridad de las diferentes categorías de retroalimentación que puede recibir la organización, así como el personal involucrado para proporcionar una respuesta.	
	Respuesta a la retroalimentación	Llamada directa, WhatsApp, Messenger y conversación de forma personal.	Reuniones comunitarias, llamada directa, WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.	Definir los tiempos de respuesta.	
	Utilidad para el aprendizaje	Seguimiento en reuniones de forma quincenal o mensual.	Mejorar la intervención, metodologías y tiempos de atención.	Ampliar (ALSARE) y definir (CIMITRA) los momentos en los que puede ser utilizada la retroalimentación.	

Personas migrantes retornadas	Medios para socializar el mecanismo	Socialización de forma presencial por el personal.		Fortalecer la publicidad digital a través de redes sociales y en estaciones de radio. Mayor socialización en los centros de recepción.
				Compartir la información del mecanismo de forma escrita.
				Personas retornadas referentes para socializar los mecanismos.
	Mensajes claves	Siempre se debe de explicar que los servicios son gratuitos y que nadie debe de cobrarles.		Ampliar los mensajes claves cuando se socializa el mecanismo: ser informados sobre el correcto comportamiento del personal, informar si los servicios son de calidad, informar cualquier irregularidad o abuso.
			Socialización de los servicios de la organización e informar cuando se derivan a otras organizaciones.	
Canales de retroalimentación	Línea telefónica directa (llamadas y mensajes en WhatsApp). Redes sociales como Facebook (en el caso de ALSARE).		Aclarar cuando se socialice el mecanismo que existe un número para realizar llamadas directas.	
Punto focal	Retroalimentación cara a cara hacia un miembro del personal técnico o personas migrantes retornadas referentes.		Que haya una persona que conteste llamadas o proporcione mayor atención a las retroalimentaciones.	

Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de entrevistas con personal de ALSARE y CIMITRA, y población migrante retornada.

3.3 Propuesta de fortalecimiento de mecanismo de retroalimentación y respuesta

3.3.1 Introducción

La Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA) buscan fortalecer sus procesos de rendición de cuentas que involucre a las personas migrantes retornadas, a través de la implementación del mecanismo de retroalimentación y respuesta, siendo un componente fundamental para el Departamento de Programas de ALSARE y, del Departamento de Formación y Monitoreo de Programas, Unidad de Comunicaciones de CIMITRA. Se diseñó el presente Manual de Procedimientos Operativos Estándar que permite establecer lineamientos claros para fortalecer la implementación del mecanismo de retroalimentación y respuesta; de tal manera, que oriente como recibir y responder a las distintas categorías de retroalimentación tanto de su población de interés, así como de socios locales u otros actores relevantes.

El disponer de mecanismos para recibir y responder a la retroalimentación está vinculado a los principios filosóficos de las organizaciones. Su identidad, que es uno de los conceptos relevantes para la teoría del constructivismo, se caracteriza porque sobre la base de sus principios y valores es moldeado su comportamiento organizacional. Principios y valores como igualdad e inclusión, responsabilidad, ética, transparencia, compromiso con la persona migrante retornada y participación democrática contribuyen a garantizar la puesta en marcha de la rendición de cuentas de todos sus grupos de interés, especialmente de las personas migrantes retornadas.

El presente manual es complementario a otros documentos rectores del accionar de ALSARE: Código de conducta, Manual de operación institucional y Plan de comunicaciones institucional. Para CIMITRA: Código de conducta, Política de conflicto de intereses y Política de ética institucional. Asimismo, se alinea con el principio de acción sin daño, al ser conscientes las organizaciones de analizar constantemente las formas en que la población migrante retornada podría verse afectada con la ejecución de sus proyectos; por lo cual, se evalúa la posibilidad de producir daño y la necesidad de evitarlo o mitigarlo, a su vez, se busca potencializar los impactos positivos de sus intervenciones.

El desarrollo del manual se basó en documentos de orientación relevantes, como guías de organizaciones en el sector de ayuda humanitaria,¹⁸⁷ ¹⁸⁸ consejos para implementar mecanismos de retroalimentación y respuesta desde la experiencia de organizaciones que han realizado proyectos piloto para testear nuevos mecanismos,¹⁸⁹ y Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (Compromisos 5 y 7).¹⁹⁰ Se suma de forma importante las opiniones de las personas migrantes retornadas y del personal organizacional para fortalecer el mecanismo de retroalimentación y respuesta.

Se dirige el manual principalmente al personal de ALSARE y CIMITRA que tendrá un mayor involucramiento en la recepción, seguimiento y respuesta de todo tipo de retroalimentaciones. No obstante, todo el personal debería de garantizar el cumplimiento de los procedimientos operativos estándar que se explican a continuación.

3.3.2 Alcance y objetivos del mecanismo de retroalimentación y respuesta

→ **Alcance**

El mecanismo de retroalimentación y respuesta será aplicable a nivel de los programas de las organizaciones, de tal manera, que se asegure su puesta práctica en todos los proyectos, tanto en la implementación, como posterior al cierre de las intervenciones. Asimismo, contribuirá al aprendizaje para realizar ajustes a nivel programático y operativo, así como mejorar el desempeño

¹⁸⁷ Isabella Jean et al., «Guía del Mecanismo de Retroalimentación, Quejas y Respuesta», 2021, <https://ics.crs.org/es/guia-del-mecanismo-de-retroalimentacion-quejas-y-respuesta>.

¹⁸⁸ Organización Internacional para las Migraciones (OIM), «¿Qué tienen para decirnos las comunidades? Sobre cómo trabajar con mecanismos de retroalimentación y quejas», 2021, https://kmhub.iom.int/sites/default/files/que_tienen_para_decirnos_las_comunidades.pdf.

¹⁸⁹ Isabelle Büchner y Belén Giaquinta, «10 consejos para recopilar retroalimentación de los públicos principales», *CIVICUS, Resilient Roots*, accedido 31 de agosto de 2025, https://www.civicus.org/documents/ResilientRoots_conquering_the_feedback_loop_2of5_%20COLLECT_SPN.pdf.

¹⁹⁰ CHS Alliance, Groupe URD, y Esfera, «La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas», 2024, https://www.corehumanitarianstandard.org/_files/ugd/e57c40_316104ae80a84456b550566492bde444.pdf.

y gestión adaptativa organizacional. Serán tres tipos de canales de retroalimentación, según correspondan a cada organización: 1) Cara a cara (visitas/reuniones comunitarias), 2) Estáticos (Línea telefónica directa para llamadas y mensajes, buzón de sugerencias y quejas, redes sociales y correo electrónico) y 3) Activos, asociado a las actividades de MEAL como monitoreo posterior a la distribución o servicio proporcionado.

→ **Objetivo general**

Proporcionar lineamientos claros para la práctica continua de escuchar, recibir, gestionar y dar una respuesta oportuna a la retroalimentación proporcionada por la población de interés y/o actores claves y, utilizar esa información para la toma de decisiones que contribuya a la mejora programática y organizacional.

→ **Objetivos específicos**

1. Establecer desde la mirada de la población migrante retornada, pautas para la socialización del mecanismo de retroalimentación y respuesta, medios de difusión y, canales de recepción.
2. Explicar las categorías de retroalimentación, según su nivel de sensibilidad y sentido de urgencia, además, del procesamiento de la retroalimentación en cada una de sus etapas: recepción, seguimiento y cierre de los casos.
3. Determinar la utilidad de la retroalimentación, que permita orientar la toma de decisiones y gestión adaptativa continua.

3.3.3 Roles y responsabilidades

Roles	Responsabilidades
<p>Director/a Ejecutivo/a (ALSARE y CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que el mecanismo esté listo y sea funcional para las necesidades de los programas y proyectos. - Liderar el manejo de la retroalimentación sensible. - Solicitar tendencias de la retroalimentación para la toma de decisiones y gestión adaptativa continua.
<p>Coordinador/a de programas (ALSARE)</p> <p>Coordinador/a de los departamentos de desarrollo social y económico, desarrollo y fortalecimiento organizativo (CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En la gestión de programas y proyectos, identificar recursos financieros y asignar presupuesto para material de difusión del mecanismo. - Asegurar que el personal tenga la capacitación y competencias adecuadas para el funcionamiento del mecanismo. - Fomentar un entorno que permita al personal hablar abiertamente, utilizar la retroalimentación para la toma de decisiones y gestión adaptativa continua. - Integrar mensajes claves sobre el mecanismo en las actividades de comunicación de los proyectos. - Elaborar los términos de referencia del punto focal del mecanismo.

<p>Comité de coordinación y seguimiento (ALSARE)</p> <p>Coordinador/a del departamento de formación y monitoreo de programas (CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el análisis de la retroalimentación recibida. - A través de canales activos como monitoreo posterior a la distribución, puede recibir, documentar y responder a la retroalimentación, o de ser necesario compartir con el punto focal. - Revisión de los productos elaborados por el punto focal (materiales de comunicación, informes, ejercicios de aprendizaje, etc.).
<p>Punto focal del mecanismo: Asistente Administrativa (ALSARE)</p> <p>Técnico/a de comunicaciones (CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el proceso de recepción, seguimiento y respuesta del mecanismo en los diferentes canales de retroalimentación. - Actualizar el Manual de Procedimientos Operativos Estándar según sea necesario. - Elaborar materiales de comunicación para la difusión del mecanismo. - Facilitar capacitaciones sobre el funcionamiento y uso del mecanismo. - De manera mensual, elaborar y socializar informe sobre los casos recibidos según categoría de retroalimentación, canales y progreso de respuesta. - Liderar levantamiento de consultas y ejercicios de aprendizaje sobre la efectividad del mecanismo.
<p>Equipo técnico (ALSARE y CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar el mecanismo a las personas migrantes retornadas, a nivel comunitario u otros actores que consideren relevante. - En el canal de retroalimentación cara a cara, escuchar, documentar la retroalimentación y de ser necesario compartir con el punto focal. - Proporcionar recomendaciones para mejorar el funcionamiento del mecanismo.
<p>Personas migrantes retornadas referentes (ALSARE y CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en capacitaciones sobre el uso y funcionamiento del mecanismo. - Socializar el mecanismo a nivel comunitario u otros espacios que incluyan la participación de personas migrantes retornadas. - En el canal de retroalimentación cara a cara, escuchar, documentar la retroalimentación y de ser necesario compartir con el punto focal. - Proporcionar recomendaciones para mejorar el funcionamiento del mecanismo.

Como se puede observar en la explicación de roles y responsabilidades, se ha asignado un punto focal para el manejo (recepción, seguimiento y respuesta) del mecanismo de retroalimentación y respuesta, con el fin de incrementar la transparencia y confianza en su uso; este cambio se propone a partir de los resultados de entrevistas con personal de las organizaciones y personas migrantes retornadas. En ese sentido, contar con una persona referente que este fuera de la implementación de los proyectos, es clave para que los miembros de una comunidad o las personas migrantes retornadas puedan tener más confianza y estar más dispuestos a compartir retroalimentación sensible. Se añade, el rol de las personas migrantes retornadas para socializar el mecanismo, lo cual implica involucrarlas en procesos de capacitación, que también puede contribuir a la confianza de la población participante para el uso del mecanismo. Inclusive, se detallan las responsabilidades vinculadas al mecanismo con base a la estructura organizacional de ALSARE y CIMITRA en diferentes posiciones laborales.

3.3.4 Socialización del mecanismo de retroalimentación y respuesta

En la teoría del constructivismo social se explica que el lenguaje es una de las herramientas cognitivas, que tiene una actividad mediadora en toda interacción social y, por lo tanto, el individuo construye su conocimiento a partir de la influencia de lo social en su percepción, la cual está codificada e interpretada por el habla. Precisamente, el lenguaje es el espacio social de las ideas, y es que la palabra es el territorio común compartido por el hablante y su interlocutor.¹⁹¹

Frente a uno de los desafíos expuestos por el personal entrevistado, se explicó que hay población migrante retornada que se les dificulta comprender el uso y propósito del mecanismo de retroalimentación y respuesta. De igual manera, se debe de considerar los bajos niveles de escolaridad que tiene este sector poblacional. Para ello, se recomienda en todo el ciclo del mecanismo desde el diseño hasta el cierre utilizar un lenguaje simple, particularmente en la socialización utilizar un lenguaje claro al explicar por qué, como se recolecta la retroalimentación, que hay una persona referente que da seguimiento y como se proporcionará la respuesta.

Si es posible, se debe evitar la terminología de las ONG como por ejemplo "mecanismos de rendición de cuentas" o "cerrar el ciclo de retroalimentación". El lenguaje técnico no solo puede sonar intimidante, sino que puede confundir a las personas y potencialmente socavar la calidad de los comentarios que se recojan.¹⁹² En lugar de ello, se recomienda realizar el siguiente abordaje para la socialización:

Contenido en la socialización	Lenguaje simple
<p>Asignar un nombre al mecanismo de retroalimentación y respuesta</p>	<p>En lugar de referirse al mecanismo de retroalimentación y respuesta se recomienda utilizar un nombre que facilite a la población recordarlo, algunas sugerencias son: mi opinión si cuenta; la voz del retornado; mis derechos, mi voz; opinemos.</p>

¹⁹¹ García Guerra, «El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano.», 13-16.

¹⁹² Büchner y Giaquinta, «10 consejos para recopilar retroalimentación de los públicos principales».

<p>Propósito</p>	<p>El mecanismo (mencionar nombre) se ha creado para ustedes, para que puedan hacer uso, si tienen preguntas sobre la organización o de las actividades que se implementarán en el proyecto, sugerencias para mejorar nuestros servicios, quejas, insatisfacciones sobre el apoyo proporcionado o sobre alguna conducta inadecuada del personal.</p> <p>Su opinión es importante porque nos permite mejorar la calidad de nuestros servicios. Así que las sugerencias y quejas son bienvenidas y atendidas, pueden compartirlas de forma personal o anónima.</p>
<p>Canales de comunicación</p>	<p>El mecanismo (mencionar su nombre) tiene diferentes canales de comunicación, pueden hacer llegar sus comentarios a través de (mencionar los canales según corresponda a la organización, detallando número, nombre de página de Facebook, correo electrónico, ubicación del buzón de sugerencias y quejas).</p>
<p>Tiempos de respuesta</p>	<p>Los tiempos de respuesta variarán según el comentario compartido. Si es un comentario que no requiere investigación, la respuesta es de 2 a 5 días hábiles. Para comentarios más sensibles que si se requiere investigar, el tiempo máximo para responder será entre 15 días o abierto el tiempo conforme al caso.</p>

En la socialización del mecanismo, así como en diferentes momentos de la ejecución de los proyectos, se compartirán los siguientes mensajes claves:

- Como personas migrantes retornadas o población participante de los proyectos tenemos derecho a realizar consultas, sugerencias para mejorar los servicios de la organización y, quejas sobre el apoyo proporcionado.
- Recuerden que las quejas son bienvenidas y tomadas en serio.
- Tenemos derecho a informar cualquier problema de conducta inadecuada relacionado con el comportamiento esperado y prohibido del personal o de otras organizaciones que trabajan en conjunto con la organización.
- Siempre tener presente que al compartir sus comentarios o quejas no afectará de forma negativa el acceso al servicio o su participación en el proyecto.
- Los servicios proporcionados por la organización son gratuitos y nadie les puede cobrar por ellos.
- Tienen derecho a no sufrir ningún tipo de discriminación o abuso, incluyendo el abuso y explotación sexual.

Por otro lado, en la socialización del mecanismo de retroalimentación y respuesta, en línea con la opinión de la población migrante retornada entrevistada, la socialización estará a cargo del personal de la organización y de personas migrantes retornadas referentes que asigne la organización, lo que implicará previamente que puedan participar en un proceso de capacitación sobre el uso y funcionamiento del mecanismo. La estrategia de involucrar a las personas migrantes retornadas contribuirá a generar un entorno propicio, seguro, acompañando a la población de interés en la comprensión para el adecuado uso del mecanismo.

A través de un aprendizaje guiado por el personal y personas migrantes retornadas referentes, se espera que la población de interés se apropie y haga un adecuado uso del mecanismo. Esta propuesta se enmarca desde la teoría del constructivismo social, que plantea que el aprendizaje de nuevas competencias puede ser facilitado en colaboración de un mentor o guía que le instruya y oriente.¹⁹³

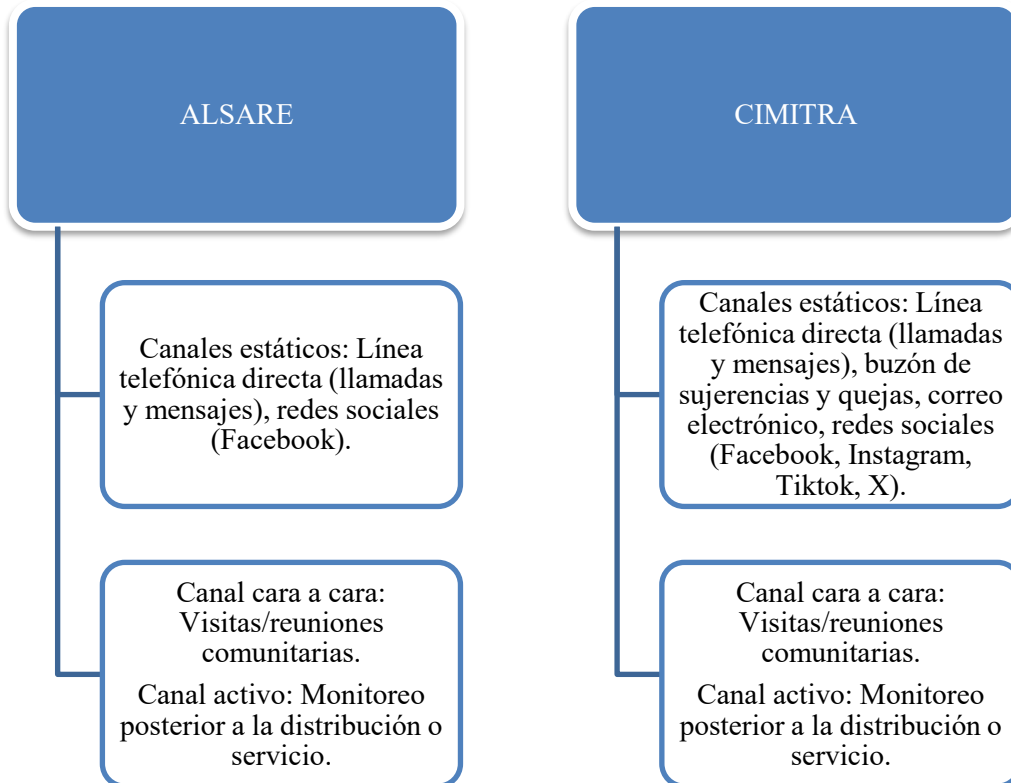
Para la socialización, se utilizarán estrategias de comunicación básicas, que permitirá tener una mayor divulgación del mecanismo:

<p>Cartillas/Tarjetas de promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a: Personas de comunidades, personas migrantes retornadas atendidas y socios. • Mensaje: Nombre del mecanismo, su propósito, y los distintos canales de comunicación.
<p>Afiches comunitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a: Personas de comunidades y personas migrantes retornadas atendidas. • Mensaje: Nombre del mecanismo, su propósito, y los distintos canales de comunicación.
<p>Redes sociales Página Web de CIMITRA Estaciones de Radio/Radio Jornalera (CIMITRA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a: Personas de comunidades, personas migrantes retornadas atendidas y socios. • Mensaje: Mensajes claves sobre el derecho a consultar, interponer quejas, denuncias; que los servicios son gratuitos; nombre del mecanismo, su propósito, y los distintos canales de comunicación.

¹⁹³ Universidad Contemporánea de las Américas, *La Zona de Desarrollo Próximo (VIGOTSKY)*, 1.

3.3.5 Canales de retroalimentación y su categorización según niveles de sensibilidad

Los canales de retroalimentación incluyen las preferencias de las personas migrantes retornadas entrevistadas y la reflexión del personal sobre los canales que se pueden mantener porque han funcionado y, otros que se pueden incorporar como los canales activos, a partir de las recomendaciones expuestas. Por lo cual, se dispondrá de tres tipos de canales (estáticos, cara a cara y activos), según corresponda a cada organización:



Línea telefónica directa: La población participante y socios podrán realizar llamadas telefónicas, escribir por WhatsApp o mensajes de texto para compartir consultas, sugerencias, quejas u otros comentarios. La línea telefónica se habilitará de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Redes sociales: Hay participantes que recomendaron el uso de las redes sociales para exponer sus comentarios, a través de la opción de mensajes que disponen este tipo de plataformas digitales.

Correo electrónico: Permitirá a la población participante y socios enviar comunicaciones oficiales por escrito, y de requerirse adjuntar material video gráfico para fundamentar su retroalimentación.

Buzón de sugerencias y quejas: Es un canal móvil (no se ubica en lugares específicos durante un tiempo prolongado), para que la población participante pueda enviar su




retroalimentación de forma escrita y segura, a través de un formulario sencillo.

Visitas/reuniones comunitarias: Durante las visitas o reuniones comunitarias, la población participante puede expresar/contactar al personal de la organización o personas migrantes retornadas referentes para que reciban y registren la retroalimentación directamente.

Monitoreo posterior a la distribución o servicio: En las actividades de monitoreo, se agregará a las encuestas que se realizan con la población participante, preguntas referidas a la responsabilidad sobre rendición de cuentas de la organización, calidad de los servicios y participación.

En cuanto a la categorización de las retroalimentaciones son de tipo programática (leve), sensible (moderado y grave) y otros que es retroalimentación fuera del alcance de la organización:

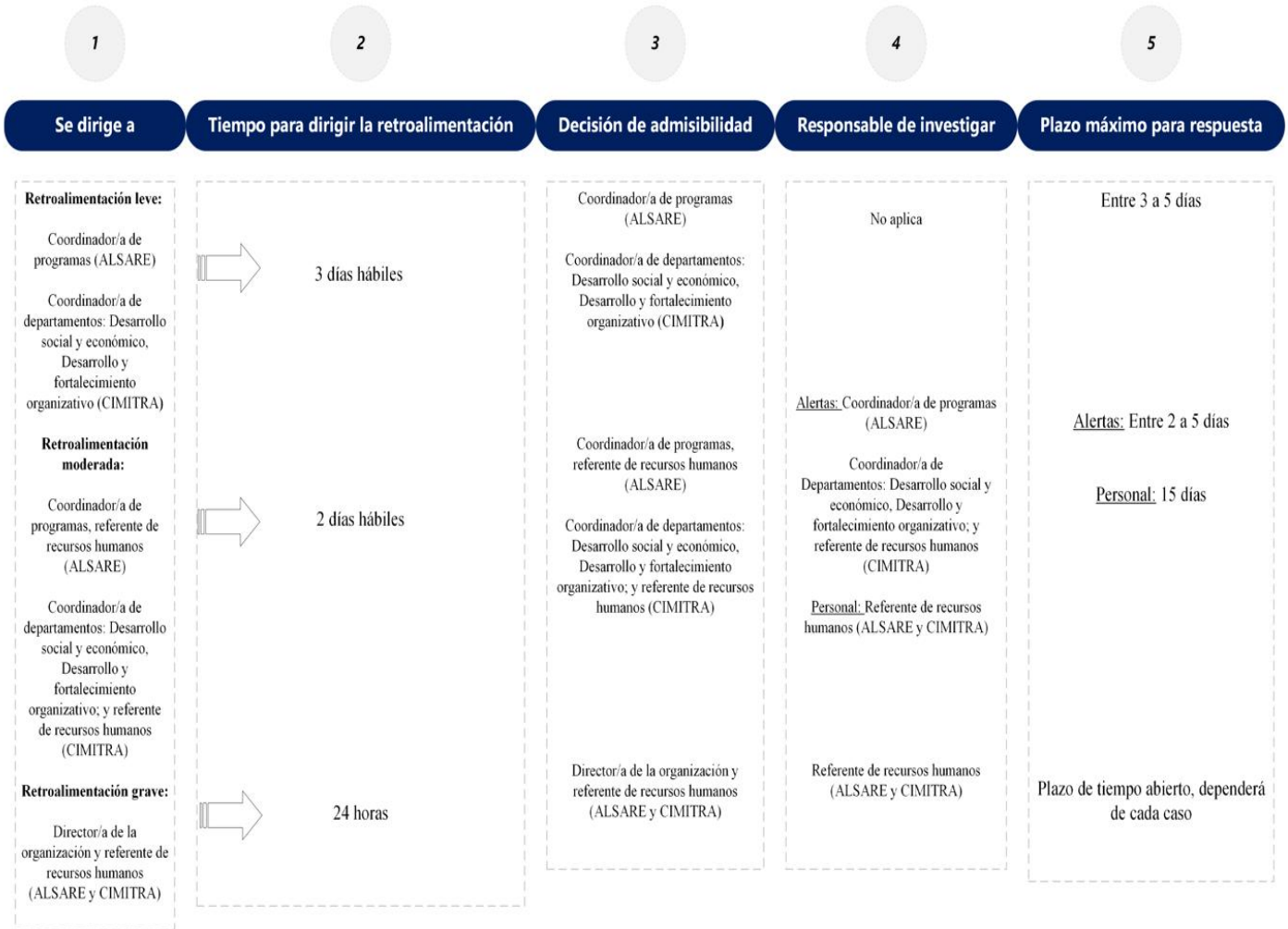
Tipo de retroalimentación	Categoría	Subcategorías
Programática	Solicitudes	Información Apoyo/Asistencia
	Sugerencias	
	Valoraciones	
Sensible	Quejas	Servicios
		Personal
	Alertas	Seguridad
Retroalimentación fuera del alcance	Solicitud de apoyo o asistencia de otro actor	Infracciones menores al código de conducta Corrupción Abuso, explotación sexual

	Leve: Consiste en la retroalimentación a nivel programático o que esta fuera del alcance de la organización.
	Moderado: Relacionado a quejas sobre infracciones menores al código de conducta, y sobre la seguridad del personal, socios o comunidades que se intervienen.
	Grave: Es la retroalimentación sobre la conducta del personal referida a actos de corrupción, abuso, explotación sexual, etc.

Categoría	Descripción
Solicitudes	Preguntas o información sobre las actividades, servicios o proyectos que ejecuta la organización. También, son solicitudes de asistencia o apoyo que requiere la población de interés.
Sugerencias	Son comentarios sobre la calidad o pertinencia de los servicios, proyectos y programas de la organización. Asimismo, puede significar sugerencias para cambiar o mejorar la forma en que se implementan las actividades del proyecto o de los servicios.
Valoraciones	Se refiere a retroalimentaciones negativas o positivas como felicitaciones o agradecimiento por el apoyo proporcionado.
Quejas	<p>En un nivel leve se ubican las quejas sobre servicios, que consisten en desacuerdos con las comunidades, entrega tardía de insumos, aspectos logísticos como la alimentación, transporte, etc.</p> <p>En cuanto a la conducta del personal, las quejas se clasifican en moderadas, al ser infracciones menores como lo establece el código de conducta (Mala conducta ante la población beneficiaria, conflictos de intereses con la población beneficiaria, etc.)</p> <p>El nivel de sensibilidad puede ser grave, al escalar otro tipo de infracciones reguladas en código de conducta y políticas de salvaguarda como actos de corrupción, consumo de sustancias tóxicas durante el desarrollo de actividades, acoso, abuso sexual, violencia física, verbal y psicológica, entre otras.</p>
Alertas	Nuestra población participante o de interés, también puede informarnos sobre riesgos de protección o seguridad hacia el personal de la organización, así como de otros socios o de las comunidades donde se interviene.
Fuera del alcance	Corresponde a retroalimentación programática que puede compartir la población, pero de otra organización, o solicitudes de apoyo con servicios que proporciona otra organización.

A partir de la retroalimentación que realice la persona, el punto focal del mecanismo asignará un número de caso o de gestión, que deberá de hacer del conocimiento de la persona que realice la referida retroalimentación. Disponer de un número de gestión será clave para un debido seguimiento de ambas partes, tanto para la persona como la organización misma, a fin de garantizar una respuesta oportuna según su nivel de sensibilidad.

3.3.6 Responder a la retroalimentación



Como se explicaba anteriormente, la retroalimentación se clasifica en leve, moderada y grave. Cuando se reciba retroalimentación leve, no se requerirá que se investigue, a excepción si la misma queja de servicios es recurrente. Por lo cual, se responderá en un plazo entre 3 a 5 días, explicando en la respuesta lo que procederá. Si se recibe retroalimentación fuera del alcance, el punto focal explicará que la organización no cuenta con ese tipo de apoyo o servicios y, de contarse con la información remitirá a la organización correspondiente.

En un nivel de sensibilidad moderada, el punto focal dirigirá la retroalimentación, según corresponda a cada organización a coordinaciones de programas o departamentos y, referente de recursos humanos, quienes también tendrán la responsabilidad de investigar, ya sea por alertas o infracciones menores al código de conducta. Referido a retroalimentaciones moderadas del personal, se proporcionará respuesta en un máximo de 15 días.

Por su parte, las retroalimentaciones graves, deberán dirigirse a Director/a de la organización y referente de recursos humanos en un tiempo de 24 horas por su nivel de sensibilidad, siendo la persona referente de recursos humanos quién liderará el proceso de investigación. El tiempo de respuesta es abierto, ya que corresponderá a las particularidades de cada caso.

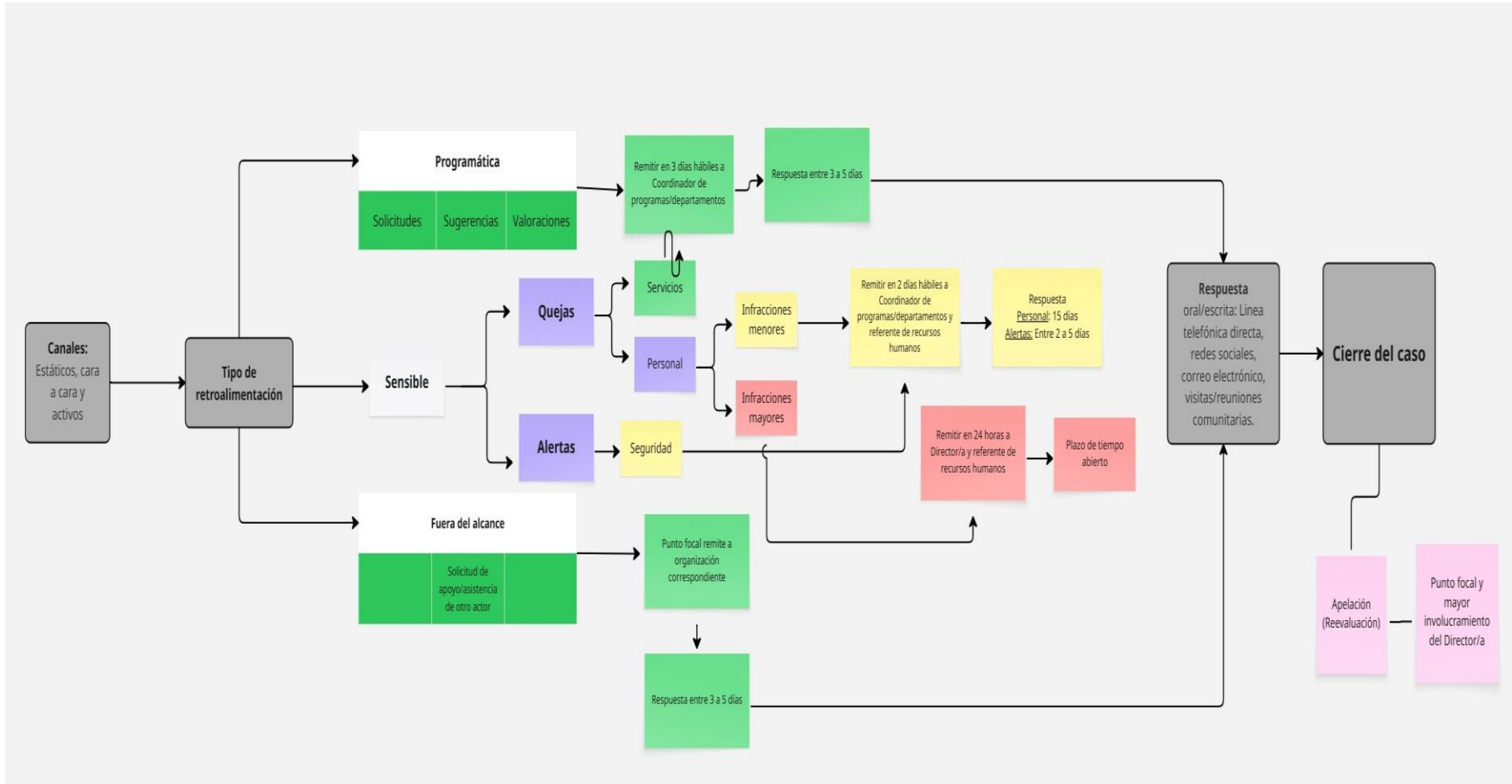
En las respuestas, el punto focal deberá de confirmar la lectura de la retroalimentación, a través de un acuse de recibido y, según su nivel de sensibilidad se explicará manteniendo un lenguaje claro y sencillo, proceso y plazos a seguir para emitir una respuesta final. Lo que también implicará recolectar más información para fundamentar la retroalimentación en los casos de sensibilidad moderada y grave. Otra consideración a tener presente es que, si la retroalimentación se decide como no admisible, se dará respuesta porque no procede y se cerrará.

Para la retroalimentación obtenida por medio del monitoreo posterior a la distribución o servicio, si tiene un nivel de sensibilidad moderada y grave, se compartirá la información con el punto focal del mecanismo para su seguimiento y respuesta.

La respuesta se realizará de forma escrita u oral, manteniendo la implementación de línea telefónica directa (llamadas y mensajes), redes sociales, correo electrónico (según los canales de cada organización) y, visitas/reuniones comunitarias.

En los casos que las personas expresen su insatisfacción con la respuesta proporcionada, podrán escalar nuevamente su retroalimentación. En este proceso el punto focal verificará si la respuesta inicial fue apropiada y, reevaluará el proceso ya seguido para determinar si la respuesta nuevamente debe ser confirmada o derivar al personal correspondiente según su nivel de sensibilidad. En este proceso de apelación el/la directora/a de la organización tendrá un mayor involucramiento en el abordaje del caso y nueva respuesta a proporcionar.

Diagrama 1: Flujo de atención y respuesta



Fuente: Elaboración propia.

●	Etapa del mecanismo de retroalimentación y respuesta.
●	Leve: Consiste en la retroalimentación a nivel programático o que esta fuera del alcance de la organización.
●	Moderado: Relacionado a quejas sobre infracciones menores al código de conducta, y sobre la seguridad del personal, socios o comunidades que se intervienen.
●	Grave: Es la retroalimentación sobre la conducta del personal referida a actos de corrupción, abuso, explotación sexual, etc.
●	Apelación: Reevaluación del proceso ya seguido.

3.3.7 Documentar y gestionar los datos

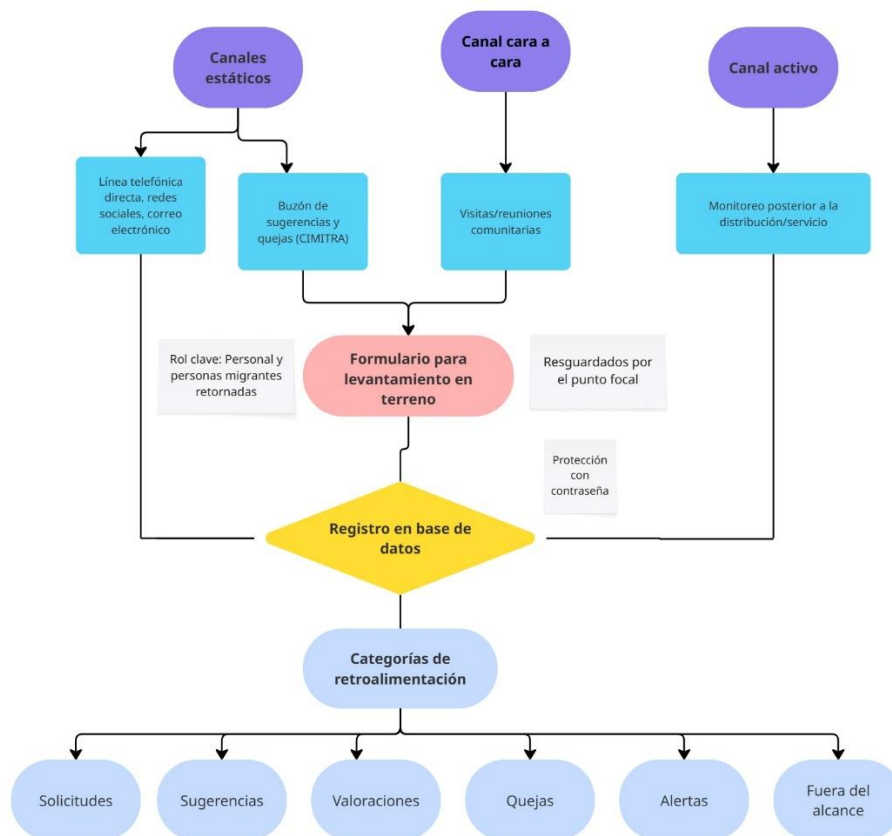
El personal de ALSARE y CIMITRA que tendrá un mayor involucramiento en la recepción, seguimiento y respuesta de todo tipo de retroalimentaciones, deberán de garantizar la protección de los datos, con el propósito de mantener su confidencialidad. Para ello, se dispondrá de una base de datos en Microsoft Excel protegida con contraseña. [La base de datos ALSARE](#) y [base de datos CIMITRA](#) registrará información relacionada al canal utilizado, tipo de retroalimentación, nivel de sensibilidad, categorías de retroalimentación, descripción de retroalimentación, a quién se dirige, si es o no admisible, la resolución o respuesta, estado del caso y fecha de cierre.

Para recolectar la retroalimentación en terreno por medio del buzón de sugerencias y quejas, así como haciendo uso de un mecanismo cara a cara (visitas/reuniones comunitarias), se utilizará un [formulario sencillo](#) que permita recolectar la información más relevante de la retroalimentación. Habrá participantes que tengan dificultades en lectoescritura, por lo cual, de existir su consentimiento, el personal y las personas migrantes retornadas referentes desempeñaran un rol clave para explicar y acompañar en el llenado del formulario.

Refiriéndose al mecanismo activo del monitoreo posterior a la distribución, en el seguimiento proporcionado a las personas migrantes retornadas, ya sea tras la entrega de capital semilla, certificación de habilidades y competencias, apoyo en empleabilidad u otro servicio, se agregarán preguntas orientadas a la rendición de cuentas que contribuyen al aprendizaje por proyectos y a nivel organizacional (ver anexo 3: Monitoreo posterior a la distribución, propuesta de preguntas).

Para garantizar la protección de los datos, los formularios levantados en terreno deberán ser resguardados por el punto focal, los cuales se destruirán, una vez se hayan registrado en la base de datos. La duración del almacenamiento de la información registrada en la base de datos después de finalizar el proyecto será determinada por Director/a de la organización y coordinaciones de programas y proyectos.

Diagrama 2: Procesamiento de la retroalimentación



Fuente: Elaboración propia.

3.3.8 Utilidad de la retroalimentación

La implementación del mecanismo también busca que los datos o información recibida, puedan ser utilizados para realizar medidas correctivas en la ejecución de los proyectos, tener como organización comprometida con la población migrante retornada, una gestión adaptativa y mejora continua en los programas y proyectos de reintegración. Será una de las funciones principales del punto focal analizar y generar mensualmente informes de la retroalimentación según sus diferentes niveles de sensibilidad, categorías, canales de comunicación utilizados por la población, casos recibidos versus admisibilidad, estado de casos y tiempo promedio de respuesta.

Con el fin de facilitar la obtención de resultados, se utilizará en Microsoft Excel un [reporte interactivo \(ALSARE\)](#) y [reporte interactivo \(CIMITRA\)](#), que estará conectado con la base de datos donde se registran las retroalimentaciones recibidas. Asimismo, si la organización así lo decide, podrá utilizar otro tipo de plataformas de visualización de datos como Power BI. Tanto el reporte interactivo de Microsoft Excel como el reporte en Power BI serán administrados por el punto focal del mecanismo.

Además, la información obtenida del mecanismo se utilizará en momentos claves de la gestión de proyectos, siendo:

- Planificaciones estratégicas y planes operativos anuales
- Identificación y formulación de proyectos
- Reuniones de seguimiento de proyectos en etapa de ejecución
- Reuniones de cierre de proyectos
- Reuniones de evaluación de proyectos
- Elaboración de informes técnicos
- Jornadas de rendición de cuentas con población participante y socios.

Por otro lado, las retroalimentaciones a nivel programático como solicitudes de información, apoyo/asistencia, sugerencias, valoraciones, quejas de servicios y alertas sobre seguridad del personal o comunidades de intervención; el punto focal compartirá una [herramienta](#) a las coordinaciones de programas y proyectos para que puedan realizar medidas correctivas en la etapa de ejecución de los proyectos, conforme a la retroalimentación recibida. En tal sentido, esta herramienta contine información de fecha de recibido, nombre del proyecto, descripción de la retroalimentación garantizando la confidencialidad de los datos, unidad/departamento responsable, ajustes o medidas correctivas y progreso (No iniciado, en curso, completado).

3.3.9 Costo financiero para la implementación de la propuesta del mecanismo

Se incluyen costes directos relacionados con las estrategias de comunicación básicas, así como, en línea con las recomendaciones para la implementación de un sistema de información automatizado, si las organizaciones así lo deciden; se agrega el costo de plataformas de Microsoft 365 como Power Apps y Dataverse. No se considera el salario de las personas que tienen el rol como puntos focales del mecanismo, porque es personal que ya disponen ambas organizaciones. Tampoco, se incorporan costes indirectos como el pago de servicios de telefonía, el cual ya es cubierto en sus planificaciones presupuestarias.

Tabla 16: Costo financiero para la implementación de la propuesta del mecanismo

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tarjetas de promoción	2 paquetes de 100 tarjetas	\$7.00	\$14.00
Afiches comunitarios	50	\$0.50	\$25.00
Espacios en radios nacionales	300 cuñas al mes	\$282.50 (Incluye IVA)	\$282.50
Licencia de Power Apps Premium/Dataverse	1	Costo mensual por cada usuario \$21.93 + IVA. El pago se realiza anualmente, según el número de usuarios.	\$297.36 por un usuario.
Total			\$618.86

Fuente: Elaboración propia, a partir de consultas a proveedores.

CONCLUSIONES CAPITULARES

El tercer capítulo constata el funcionamiento de una de las principales estrategias de rendición de cuentas y aprendizaje, como lo son los mecanismos de retroalimentación y respuesta, en donde no sólo basta con levantar los comentarios, sino diseñarlos, implementarlos y fortalecerlos desde la misma experiencia y voz de la población de interés, como lo es la población migrante retornada.

En el análisis del funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación y respuesta que ponen a disposición ambas organizaciones para el uso de las personas migrantes retornadas, se caracteriza por aplicar canales de retroalimentación estáticos como línea telefónica directa (llamadas y mensajes), redes sociales, y en el caso particular de CIMITRA también utiliza correo electrónico y, buzón de sugerencias y quejas. Se añade la retroalimentación cara a cara, siendo ese tiempo dedicado a la comunicación con la población de interés durante las visitas o reuniones en terreno, para que puedan expresar sus consultas, sugerencias, valoraciones positivas o negativas, alertas y quejas.

Los puntos focales de canales como línea telefónica directa (ALSARE) y buzón de sugerencias y quejas (CIMITRA) son referentes que están vinculados directamente con la implementación de los proyectos, representa una oportunidad de mejora, dado que debería de asignarse personal que no tenga mayor acercamiento para incrementar la confianza y transparencia en el uso de la población de interés. No obstante, esa mejora no significa que el equipo técnico no vaya a tener un rol en la implementación del mecanismo, ya que deberían de compartir funciones como socializar la existencia y propósito del mecanismo, escuchar, documentar y dirigir la retroalimentación al punto focal, además de realizar recomendaciones para mejorar su funcionamiento.

Como ha podido darse lectura, el procesamiento de la retroalimentación ha sido a través de bitácoras, ayudas memorias y registros en Microsoft Excel, sin tener claridad de las categorías y niveles de sensibilidad para dar una respuesta en tiempo y calidad. El propósito para utilizar la retroalimentación ha consistido en reflexionar sobre las diferentes intervenciones ejecutadas, mejorar metodologías y tiempos de atención a la población de interés. Para generar las respuestas mantienen los mismos canales al recibir la retroalimentación. Por otro lado, desde la opinión del personal entrevistado expusieron la necesidad de que las organizaciones cuenten con un manual que brinde lineamientos o procedimientos estandarizados para la debida implementación del mecanismo.

El resultado del manual que se propone está centrado principalmente en la experiencia de uso y recomendaciones realizadas por la población migrante retornada entrevistada. Además, de la reflexión generada por el personal de ambas organizaciones.

Las personas migrantes retornadas destacaron los medios para socializar el mecanismo, siendo la socialización de forma presencial por el personal y personas retornadas referentes que pueden contribuir con esta función, la necesidad de dar a conocer el mecanismo a través de la publicidad en redes sociales; así como, compartir información escrita (cartillas, afiches, tarjetas) del mecanismo.

De igual manera, se reflexionó sobre los mensajes claves, recordando únicamente que los servicios proporcionados por la organización son gratuitos, que nadie debe de cobrarles por ellos; añadieron haber recibido la explicación de los diferentes servicios y, se les informaba cuando se derivaba a otras organizaciones. Como una de las prácticas que pueden empezar hacer o reforzar las organizaciones es ampliar los mensajes claves: el derecho de la población de interés en informar sobre el correcto comportamiento del personal, informar si los servicios son de calidad e informar cualquier irregularidad o abuso.

Según la disponibilidad de dispositivos de comunicación de la población migrante retornada, en línea con los canales estáticos, expresaron la línea telefónica directa (llamadas y mensajes en WhatsApp) y redes sociales. Sin embargo, sugirieron aclarar cuando se socialice el mecanismo que existe un número para realizar llamadas directas. Sobre el punto focal coinciden que haya una persona que conteste llamadas o proporcione mayor atención a las retroalimentaciones. Asimismo, en la retroalimentación cara a cara están de acuerdo que sea el equipo técnico y las personas retornadas referentes.

En la propuesta del manual de procedimientos operativos estándar se incluyen herramientas cognitivas del constructivismo social como el lenguaje, siendo esencial mantener un lenguaje sencillo y claro en la socialización del mecanismo para contribuir a la comprensión y uso adecuado por parte de la población de interés. También, desde una perspectiva constructivista y con base a las recomendaciones de la población migrante retornada, se propone un aprendizaje guiado al considerar al personal y personas retornadas referentes como mentores o guías que puedan acompañar en la socialización del mecanismo y uso del mismo.

De esta forma, la propuesta del manual tiene tres principales objetivos: 1) Establecer desde la mirada de la población migrante retornada, pautas para la socialización del mecanismo de retroalimentación y respuesta, medios de difusión y, canales de recepción; 2) Explicar las categorías de retroalimentación, según su nivel de sensibilidad y sentido de urgencia, además, del procesamiento de la retroalimentación en cada una de sus etapas: recepción, seguimiento y cierre de los casos; 3) Determinar la utilidad de la retroalimentación, que permita orientar la toma de decisiones y gestión adaptativa continua.

CONCLUSIONES

La investigación presentada analiza la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para población migrante retornada, que implementan las organizaciones Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE) y Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA); en un periodo de tiempo (2022 a mayo de 2025) post emergencia COVID 19, que significaría un aumento de personas retornadas a El Salvador, además de las medidas ejecutivas y acciones administrativas impulsadas en el segundo mandato del presidente de Estados Unidos Donald Trump para generar deportaciones de personas migrantes.

Se ha puesto de relieve diferentes estrategias, herramientas y mecanismos que aplican las organizaciones en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración para asegurar la transparencia, participación, capacidad de respuesta y gestión adaptativa. Partiendo de interpretar la comprensión que tienen las organizaciones respecto al ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje.

Para el abordaje teórico guía, la investigación se basó en los postulados del constructivismo desde la teoría de las relaciones internacionales y desde el constructivismo de tendencia social. En la primera perspectiva teórica se pudo constatar la cercanía con la población migrante retornada y su proceso de reintegración que tienen ambas organizaciones, pues su identidad que guía sus intereses se dirige a este sector poblacional. Asimismo, ambas organizaciones comprenden y aplican normas que son esas expectativas colectivas que se han construido en los actores del sistema de cooperación como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), al aplicar la rendición de cuentas no sólo ascendente, sino también horizontal y descendente; así como, acciones de aprendizaje a nivel de proyectos y organizacional.

El aprendizaje en los proyectos de reintegración desde el constructivismo social se ha originado y se promueve, a partir de la construcción colectiva e interactuando con diferentes grupos de interés. Particularmente, para ALSARE el aprendizaje o adquirir nuevos conocimientos ha sido a través de la experiencia, dado que la organización está conformada por personas migrantes retornadas. También, las organizaciones han incluido un enfoque participativo y utilizado la educación popular como un sistema metodológico de referencia. El aprendizaje de proyectos ha contribuido al aprendizaje a nivel organizacional, lo que les ha permitido fortalecer políticas, manuales y protocolos para la atención de las personas migrantes retornadas.

En primer lugar, en lo que respecta a los elementos característicos de la rendición de cuentas y aprendizaje, así como su relación con la gestión del ciclo de proyectos, se ha explicado desde un enfoque más amplio y participativo. Las comunicaciones transparentes, alineación con estándares, capacidad de respuesta, fomentar la participación y aplicar los tres niveles (ascendente, horizontal y descendente) promueven la rendición de cuentas. El aprendizaje por proyectos debe estar acompañado de procesos concretos, promover una administración adaptativa y compartir información; lo que también contribuye al aprendizaje y cambio a nivel organizacional. La rendición de cuentas y aprendizaje no responden únicamente a una fase, sino más bien, deben integrarse a cada una de las fases del ciclo de los proyectos.

En segundo lugar, se ha constatado la aplicación de diferentes estrategias, herramientas y mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración y, los desafíos internos y externos a los que se enfrentan ambas organizaciones.

En la etapa de identificación convergen los diagnósticos comunitarios, entrevistas a personas migrantes retornadas, mapeo de instituciones u organizaciones y participación en espacios de coordinación interinstitucional; mientras que difieren en los criterios para seleccionar zonas a intervenir, se agregan los encuentros con personas migrantes retornadas y la presencia en la Gerencia de Atención al Migrante (GAMI) por parte de CIMITRA.

En la formulación se han aplicado metodologías como la del árbol de problemas y soluciones, socialización de información de convocatorias de proyectos a la población a beneficiar, incorporación de temas transversales, lecciones aprendidas y buenas prácticas en propuestas de proyectos. Se considera el involucramiento de socios locales para la planificación de actividades sobre rendición de cuentas y aprendizaje, y la socialización de actividades del proyecto a la población beneficiada.

ALSARE y CIMITRA en la implementación y cierre de los proyectos de reintegración socializan el proyecto, hacen uso de redes sociales, socializan y aplican su mecanismo de retroalimentación y respuesta, y realizan jornadas de rendición de cuentas al final de los proyectos. Entre las prácticas en las que difieren se encuentran el monitoreo y evaluación de impacto, jornadas de lecciones aprendidas e intercambio entre organizaciones impulsadas por ALSARE. Por su parte, CIMITRA realiza encuentros con personas migrantes retornadas, evaluación intermedia y final, y elaboración de boletines informativos.

De cara al futuro se vuelve esencial, en sintonía con los desafíos internos y externos identificados, fortalecer el funcionamiento del sistema MEAL, para proporcionar cumplimiento en tiempo y calidad de las estrategias de rendición de cuentas y aprendizaje. Para ello, reviste de importancia tanto para ALSARE como CIMITRA, la creación de un manual de rendición de cuentas y aprendizaje que contenga responsabilidades claras, tiempos de implementación y, herramientas estandarizadas para su aplicación.

En tercer lugar, en relación con los mecanismos de retroalimentación y respuesta, se analizó su funcionamiento, comprensión y uso desde la mirada de la población migrante retornada. En la propuesta de fortalecimiento se destaca la necesidad de mantener un lenguaje sencillo y claro, así como un aprendizaje guiado por parte del personal y personas retornadas referentes para la socialización y uso del mecanismo de retroalimentación y respuesta. De igual manera, la importancia de disponer de medios de difusión, canales de retroalimentación estáticos, cara a cara y activos, diferenciar las categorías de retroalimentación según su nivel de sensibilidad y procesamiento para garantizar las respuestas. El sentido del mecanismo de retroalimentación y respuesta también se ha diseñado para orientar la toma de decisiones y gestión adaptativa continua.

Estas conclusiones permiten reflexionar sobre lo relevante que es la aplicación de la rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos destinados a la población migrante retornada. Ir más allá de comprensiones asociadas a la explicación del uso y administración de fondos, en su lugar, es necesario continuar garantizando la participación de la población de interés, ya que de esta manera se reconoce su dignidad, capacidades y habilidades, a través de la implementación de diferentes estrategias, herramientas y mecanismos. El aprendizaje planificado ya no es una opción, sino que se vuelve imprescindible que las organizaciones tengan una gestión adaptativa continua con el propósito de fortalecer sus intervenciones hacia la población migrante retornada y enfrentar desafíos externos como los cambios del financiamiento por parte de los socios de cooperación o el aumento del flujo de deportaciones.

RECOMENDACIONES

Para fortalecer la aplicación de rendición de cuentas y aprendizaje en la gestión del ciclo de proyectos de reintegración implementados por las organizaciones ALSARE y CIMITRA, y para potenciar el funcionamiento de mecanismos de retroalimentación y respuesta, se presentan las siguientes recomendaciones:

Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados sobre rendición de cuentas y aprendizaje: En línea con la importancia de contar con directrices y herramientas estandarizadas, proceder a elaborar un manual que detalle el propósito de aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje, procesos, estructura del personal vinculado, responsabilidades, estrategias, herramientas, mecanismos en cada fase de la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración y estrategia de financiamiento. Se recomienda que el manual sea revisado y actualizado de forma anual.

Elaborar planificación de actividades sobre rendición de cuentas y aprendizaje: Se sugiere que ambas organizaciones elaboren un plan que especifique por proyecto, los distintos tipos de actividades de rendición de cuentas y aprendizaje a desarrollarse según el periodo de implementación de cada proyecto. Así como considerar incluir descripción de la actividad, unidad/persona responsable, unidad/persona consultada, medio de verificación, periodicidad, muestra, presupuesto y desglose de meses para especificar fechas de realización.

Reforzar la comprensión de la rendición de cuentas desde un criterio más profundo y dinámico: Si bien es cierto, desde un sentido tradicional, explicar el uso y administración de los fondos de un determinado proyecto es parte de la rendición de cuentas, se vuelve necesario que todo el personal comprenda que la rendición de cuentas consiste en el compromiso de las organizaciones de usar responsablemente su posición de poder frente a la población de interés, en el adecuado comportamiento del personal, en mantener comunicaciones transparentes, disponer de canales de retroalimentación y respuesta, involucrar a la población o actores claves en la toma de decisiones y, garantizar su participación en toda la gestión del ciclo de los proyectos.

Implementar jornadas de rendición de cuentas, no únicamente en el cierre, sino también en la etapa de ejecución de los proyectos de reintegración: Dado que actualmente las organizaciones realizan las jornadas de rendición de cuentas en los cierres de los proyectos, conceder importancia en la etapa de ejecución a comunicar avances, logros, desafíos/retos y alternativas para enfrentarlos, siendo una construcción en conjunto con la población participante.

Reforzar la publicación de información en redes sociales y sitios web: La disponibilidad y compartir información es parte de la rendición de cuentas, para ello, se debe de fortalecer el contenido en redes sociales y sitios web, que haya información actualizada sobre los proyectos de reintegración en su etapa de ejecución y cierre, esfuerzos de coordinación interinstitucional, servicios, canales para recibir retroalimentación, entre otros.

En específico para CIMITRA, en las ferias de servicios incluir la socialización de proyectos que están ejecutándose: A solicitud del personal entrevistado, para fortalecer la rendición de cuentas se sugirió que en las ferias de servicios se agregue la socialización de los proyectos en etapa de ejecución, y no sólo los programas que tiene la organización.

Socialización de lecciones aprendidas y buenas prácticas entre equipos de las organizaciones: Tras la generación de informes que documentan las lecciones aprendidas y buenas prácticas, se sugiere su socialización no únicamente entre el equipo técnico del proyecto o las personas que participaron en este tipo de pausas reflexivas, sino también con los distintos departamentos o unidades que forman parte de las fases de atención en los proyectos de reintegración, así como el personal administrativo y financiero. De esta manera, se incentiva que el aprendizaje por proyectos contribuya al aprendizaje organizacional.

Incorporar en las estrategias de aprendizaje, ejercicios de revisión después de la acción: Al finalizar un proyecto o una fase de atención en el proceso de reintegración de las personas migrantes retornadas, se recomienda ampliar las estrategias de aprendizaje como la revisión después de la acción con participación de equipos técnicos, población de interés y socios locales. Por lo cual, se deberán generar preguntas que permitan reflexionar qué fue lo que se planificó frente a lo que realmente sucedió.

Disponer de un sistema de gestión de información automatizado: Si la organización cuenta con presupuesto se recomienda plataformas de Microsoft 365 como Power Apps y Dataverse para el registro y protección de la información de casos de personas migrantes retornadas atendidas. De mantenerse almacenada la información en Microsoft Excel, se sugiere elaborar la seudonimización de manera que los datos personales estén ligados a códigos de casos, que la información este completa, ordenada, depurada y sea confiable. Que la estructura de la base de datos este segmentada por tablas con información personal, información general del caso (fecha que se entrevistó, cómo se identificó, servicios brindados y resultados obtenidos), remisiones, seguimiento y cierres de casos. También, para facilitar el levantamiento y gestión de datos se puede utilizar la plataforma KoboToolbox que es de código abierto, al crear formularios que contengan las preguntas de entrevistas iniciales, estos mismos formularios pueden estar conectados a la versión gratuita de Power BI que permita obtener informes interactivos de la gestión de casos.

Mantener una gestión participativa en las diferentes etapas de los proyectos de reintegración: La rendición de cuentas y el aprendizaje deberían de estar presentes a lo largo de la vida de los proyectos, para ello, la participación es un pilar clave. Desde la identificación hasta el cierre de los proyectos al incluir técnicas participativas que involucren a la población de interés, que permitan escuchar y tomar en cuenta sus diferentes opiniones para contribuir con intervenciones contextualizadas, con sentido de apropiación y sostenibles.

Continuar aplicando la educación popular para el desarrollo de actividades de rendición de cuentas y aprendizaje: Dentro del marco de la educación popular, al ser considerada una metodología pertinente, adaptada a las necesidades educativas de la población migrante retornada, ya que apunta a la construcción conjunta de oportunidades de aprendizaje, y que incluye las experiencias particulares de la población participante.

Difundir el mecanismo de retroalimentación y respuesta a nivel interno y externo: Con base a la propuesta del manual para fortalecer el mecanismo de retroalimentación y respuesta, conceder importancia fundamental a la utilización de un lenguaje simple en la socialización a la población de interés. Será clave asignarle un nombre que facilite a la población recordar el mecanismo, explicar su propósito, canales de comunicación y tiempos de respuesta. Su divulgación también debería estar guiada por el uso de cartillas o tarjetas de promoción, afiches comunitarios, redes sociales, página web y estaciones de radio. También, es necesario asegurar que el personal de la organización comprenda su funcionamiento y responsabilidades que tendrán que asumirse en el mecanismo.

Monitorear sistemáticamente si el mecanismo de retroalimentación y respuesta es apropiado y efectivo: En las actividades de monitoreo de proyectos se pueden incorporar preguntas referidas a su comprensión, su acceso, uso y confianza por parte de la población de interés. También, la persona que desempeñará el rol de punto focal puede realizar visitas comunitarias e indagar en la experiencia de la población de interés utilizando el mecanismo. De igual manera, en este tipo de revisiones, el personal de las organizaciones puede aportar recomendaciones para fortalecer el funcionamiento del mecanismo.

Integrar en jornadas de lecciones aprendidas, revisiones después de la acción y evaluaciones preguntas sobre el mecanismo de retroalimentación y respuesta: En este tipo de actividades que participa el personal, población de interés u otros actores claves consultar sobre logros obtenidos, que se haría de forma diferente, aprendizajes, si se conoce el mecanismo y su experiencia en el uso. Considerar documentar y difundir los resultados a participantes y personal de las organizaciones.

ANEXO 1: PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN DE ALSARE (2022 A 2025)

Año	Nombre del proyecto	Descripción
2022	Acompañamiento y asesoría a personas retornadas en el acceso a programas y servicios que contribuyan a su reintegración.	<p>Se contribuyó al proceso de reintegración de la persona retornada voluntaria asistida, con enfoque integral promoviendo su participación e inclusión a los programas y servicios existentes. Para lo cual se realizaron las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Registro e informe de condiciones sociales y emocionales (situación de vulnerabilidad, acceso a servicios básicos y vivienda, tenencia de terreno, entre otros), entrevista a personas migrantes retornadas asistidas beneficiarias. b. Implementación del modelo de atención ABC y primeros auxilios psicológicos para personas adultas y el modelo lúdico para niños, niñas y adolescentes y registro de las atenciones brindadas. c. Asesoría y acompañamiento en la construcción de plan de reintegración (individual, aproximadamente seis asesorías), que facilite el acceso a servicios y programas de apoyo a personas retornadas. d. Derivación de personas retornadas voluntarias asistidas a instituciones que brindan servicios o programas de apoyo, según la necesidad planteada en el plan de reintegración de cada uno (salud, certificación, formación, producción, etc.), gestionando que sean instituciones establecidas en los territorios de residencia de las y los beneficiarios. e. Seguimiento y apoyo a procesos de certificación o validación de conocimientos y habilidades adquiridas en el exterior y/o localmente. f. Diseño de plan de monitoreo y evaluación, para sistematizar y medición de impacto al finalizar el plan de atención.
2022	Fortalecimiento de la Estrategia para la Reintegración de las Personas Migrantes Retornadas de ALSARE y en los Países del Norte de Centroamérica.	<p>La implementación de este proyecto arrojó los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Con la participación de las personas retornadas, sociedad civil, gobiernos locales e instituciones gubernamentales se revisó y sistematizó la Estrategia Integral de Personas Migrantes Retornadas implementada por ALSARE. b. Se construyeron tres instrumentos para el trabajo de atención y acompañamiento territorial a las personas retornadas: 1) Manual para la Promoción y

		<p>Organización de Redes Territoriales de Personas Migrantes Retornadas, 2) Manual de vinculación de las Redes Territoriales con los actores locales y 3) Diseño de estrategia de atención municipal para las personas migrantes retornadas y sus familias, de los distritos de La Reina y Guazapa.</p> <p>c. Construcción de Planificación Estratégica Institucional (PEI) a cinco años y herramientas de monitoreo y evaluación de la Alianza Regional del Triángulo Norte.</p>
2023	Fortalecimiento de capacidades y habilidades de las personas de membresía y/o asamblea general de ALSARE.	<p>Finalizado el proyecto se logró alcanzar los siguientes resultados:</p> <p>a. Los integrantes de la membresía y/o asamblea general, han fortalecido su conocimiento sobre el contenido y aplicación del pensamiento estratégico que define la visión y misión de ALSARE.</p> <p>b. La membresía de ALSARE ha fortalecido sus conocimientos y capacidades para realizar incidencia con instituciones a nivel comunitario para realizar trabajo enfocado a defender y divulgar los derechos de los adultos mayores.</p> <p>c. Las personas integrantes de las redes territoriales de personas migrantes retornadas han adquirido conocimientos y capacidad de incidir a nivel comunitario y local para la divulgación de los derechos de las personas retornadas y las personas adultas mayores.</p> <p>d. Otro de los principales resultados fue el fortalecimiento de las capacidades técnicas de miembros de las redes territoriales comunitarias en la planificación, formulación y gestión de proyectos, esto viene a contribuir a que desde la identificación de las necesidades en las comunidades se pueda gestionar acciones y/o proyectos que contribuyan al desarrollo social y económico en sus territorios de residencia.</p>
2023	Fortalecimiento de habilidades y capacidades emprendedoras dirigido a mujeres migrantes retornadas.	<p>Los resultados concretos de este proyecto fueron:</p> <p>a. Se capacitaron a 30 mujeres en el tema de educación financiera, en la cual se aplicó la metodología Aprender Haciendo, Aprender Compartiendo, esta se desarrolla en tres momentos; primero la parte teórica-práctica desde el conocimiento base da las participantes, segundo se abordaron las expresiones o manifestaciones planteadas en el tema desde la práctica local del manejo de los negocios y tercero formación en: Creatividad e innovación, atención al</p>

		<p>cliente, calidad, inventario, costos, ingresos y registro cómo poder enfrentar las situaciones que vive una mujer que emprende un negocio.</p> <p>b. Se entregó capital de trabajo a 21 mujeres que mostraron capacidad y conocimientos sobre el manejo y sostenibilidad. De estas 8 para fortalecimiento de negocios ya establecidos y 13 nuevos negocios a iniciar.</p> <p>c. De las mujeres capacitadas se logró derivar a empleos a 6 de las cuales 4 fueron colocadas en empresas de alimentos y call center.</p>
2024	Promover la participación política de las mujeres migrantes retornadas para generar proceso de transformación social y comunitaria.	<p>Uno de los logros principales fue la participación de 24 mujeres en el proceso de atención y acompañamiento psicosocial, se fortalecieron las habilidades personales, auto valorarse, toma de conciencia sobre los valores y aspectos del ser mujeres.</p> <p>El fortalecimiento de conocimientos y actitudes sobre organización de base para el desarrollo de trabajo con las comunidades que les permita desarrollar acciones encaminadas a promover los derechos humanos de las personas retornadas en sus territorios, donde participaron 18 mujeres.</p> <p>Se consolidó el comité de lideresas comunitarias que participaron en espacios de incidencia locales para presentar sus demandas de inclusión y desarrollo de actividades en sus comunidades. Lo cual las ha convertido en agentes de cambio en sus comunidades de residencia.</p> <p>Ocho mujeres participaron en proceso de formación regional con la participación de mujeres de Guatemala, Honduras y El Salvador. Este proceso busco fortalecer las capacidades técnicas de lideresas de ALSARE en el proceso de formación de Lideresas Migrantes “La revolución de las Mariposas”, esto contribuyó a fortalecer las capacidades emocionales y técnicas, las cuales serán aplicadas al trabajo de identificación y organización realizado por ALSARE.</p>
2025	Generar acciones de inclusión socioeconómica de personas retornadas y en condiciones de vulnerabilidad en sus comunidades de residencia.	<p>El proyecto consta de cuatro grandes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción, atención y acompañamiento al fomento de las capacidades de resiliencia para el proceso de reintegración, por medio del fortalecimiento de habilidades para la vida, con la creación de grupos de auto ayuda de personas migrantes retornadas y adultos mayores y su grupo familiar con residencia en los departamentos de Santa Ana y Morazán. 2. Contribuir al fortalecimiento de capacidades para personas retornadas por medio del fortalecimiento o

		<p>creación de iniciativas económicas productivas, con capital semilla, para el aprovechamiento de sus capacidades y habilidades productivas, de servicio y recursos naturales, ambientales, económicos que les ofrece sus territorios de residencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Procesos de formación / capacitación sobre los temas de: Derechos Humanos, Autoestima, Organización, Resolución de Conflictos, Liderazgo (Habilidades para la Vida) con el fin de crear condiciones para que las ejerzan y hagan prevalecer sus derechos humanos, y que a través de su organización participen junto a otros actores y sectores locales, sean promotores y/o gestores de su reintegración económica y social desde sus propias comunidades y/o territorios. 4. Diagnóstico: Levantamiento territorial sobre las condiciones sociales, económicas, capacidades, habilidades y salud mental de las personas retornadas y adultos mayores del municipio de Morazán Sur. <p>Los resultados a medio término son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la fecha se ha brindado atención y acompañamiento psicosocial a un grupo de 21 mujeres retornadas, en condiciones de violencia de género y con discapacidad. - Se ha brindado becas en alimentos a 16 niños y niñas (9 -15 años edad) por 5 meses, hijos e hijas de madres solteras retornadas y víctimas de violencia. - Se ha apoyado en capital de trabajo (entregado en especie) a 19 emprendimientos económicos en los rubros de servicios y alimentos. Mujeres que han participado en proceso de formación y/o capacitación en: Habilidades blandas, organización, liderazgo y educación financiera para emprendedurismo comunitario. - A la fecha se ha levantado territorialmente la información para el diagnóstico con la participación de 286 personas retornadas, adultos mayores y personas con discapacidad, en 5 distritos del municipio de Morazán Sur.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, con base a información sobre descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025) ejecutados por ALSARE.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE), «Descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025)».

ANEXO 2: PROYECTOS DE REINTEGRACIÓN DE CIMITRA (2022 A 2025)

Año	Nombre del proyecto	Descripción
2022 a 2025	Fortalecimiento administrativo y operativo para la atención a personas migrantes de El Salvador	<p>Se ha dirigido al acompañamiento y atención de personas migrantes retornadas en su reintegración socioeconómica, empleabilidad y certificación de habilidades y competencias; así como la atención psicosocial, becas productivas o capital semilla para emprendimientos, derivación para bolsas de empleo, su monitoreo y seguimiento correspondiente.</p> <p>De igual manera, contribuye a ampliar la cobertura del programa Migración Informada, con charlas informativas dirigida a estudiantes de tercer ciclo y bachillerato, padres y madres de familia, de centros escolares e institutos nacionales, para sensibilizar sobre los riesgos en la ruta migratoria y los diferentes programas existentes en el país para estudio, empleo en el exterior con visa de trabajo, entre otros.</p> <p>Por otro lado, refuerza la estrategia de organización de personas migrantes retornadas y la participación activa en las expresiones organizativas a nivel territorial. El proyecto fortalece la implementación operativa y gastos de funcionamiento de CIMITRA.</p>
2024 a 2025	Creación de redes comunitarias para abordar el cambio climático, la violencia de género y la migración	<p>Dirigido a mujeres, niñas, juventudes, personas adultas, personas migrantes retornadas, desarrollando las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización de un comité de personas migrantes retornadas. - Organización de comités juveniles. - Organización de un comité de niñas y mujeres. - Organización de un comité de apoyo lúdico. - Creación de la Escuela de Formación “EcoVida con derechos” en la que se hará una labor de sensibilización y capacitación en temas ambientales, de derechos humanos, género y migraciones. - Desarrollo del ciclo de reintegración socioeconómica desde la identificación de personas migrantes retornadas emprendedoras, la capacitación en incubación de negocios y la selección de proyectos (emprendimientos). - Creación de iniciativas verdes. - Atención psicosocial a mujeres víctimas de violencia basada en género.

		<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento y asesoría legal a mujeres violentadas. - Creación de una biblioteca comunitaria. - Promoción a una vida libre de violencia hacia las mujeres. - Identificación y formación a mujeres defensoras de derechos humanos. - Capacitación en nuevas masculinidades. - Campañas comunicacionales.
2024 a 2025	Acuerdo de Cooperación entre American Friends Service Committee y CIMITRA	Coordinar acciones en proyectos específicos de interés común, con el fin de promover el desarrollo de las personas migrantes retornadas y desplazadas internas en El Salvador. Dichos proyectos deberán constar en cartas de entendimiento específicas que firmarán ambas partes y que formarán parte de este acuerdo.
2024 a 2025	Identificación de personas migrantes retornadas de 22 comunidades del Bajo Lempa	<p>Mapeo de la presencia y el perfil de las personas migrantes retornadas en la región del Bajo Lempa, incluida información demográfica, ubicación social, estrategias de supervivencia e historias migratorias.</p> <p>Explorar las experiencias de reincorporación de las personas deportadas, incluida la identificación de barreras clave (de género) para la reintegración. En colaboración con las personas retornadas, formular recomendaciones de políticas iniciales, incluido el diseño de programas que se alineen con los desafíos de la reincorporación rural. Establecer las bases para un estudio más amplio sobre la reintegración de migrantes en las zonas rurales de El Salvador.</p>
2024 a 2025	Restablecimiento del Contacto entre Familiares (CRF) para la población migrante retornada	<p>Aporte para el pago mensual de servicio de telefonía móvil e internet:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Proporcionar el servicio de llamadas telefónicas a las personas en situación de movilidad que lo requieran para mantener o restablecer el contacto con sus familiares. b) Proporcionar el acceso al servicio de internet a las personas en situación de movilidad humana que lo requieran para mantener o restablecer el contacto con sus familiares. c) Proporcionar información a las personas en situación de movilidad humana que contribuya a prevenir la separación familiar o desaparición.
2024	Empoderamiento y autonomía económica de mujeres migrantes retornadas, víctimas de violencia basada en género, para una reintegración socioeconómica	Contribuye al empoderamiento y autonomía socioeconómica de mujeres migrantes retornadas, para disminuir su condición de vulnerabilidad socioeconómica ante hechos de violencia basada en género y aumentar su arraigo familiar y comunitario.

	digna y sostenible	Beneficiando directamente a 9 mujeres y un hombre, migrantes retornadas(o) e indirectamente a 45 personas (miembros de las familias de las personas beneficiadas).
2024	Refuerzo presupuestario para funcionamiento institucional	Refuerzo para ejecución de los programas de CIMITRA para el acompañamiento y atención a personas migrantes retornadas, a través del fortalecimiento institucional.
2025	Atención inmediata e integral a personas migrantes retornadas de manera forzosa e involuntaria, procedentes de Estados Unidos de América, ante políticas antiinmigrantes del gobierno de Donal Trump	El proyecto busca brindar atención integral y con calidez a personas migrantes en condición de retorno forzado o involuntario, ante la emergencia por deportación masiva de parte del gobierno de los Estados Unidos, a fin de que las personas cuenten con los recursos básicos y oportunos para paliar su condición de vulnerabilidad. Beneficiando directamente a 150 personas migrantes retornadas y 600 de manera indirecta tomando como base, grupo familiar integrado por 4 personas.

Fuente: Elaboración propia, con base a información sobre descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025) ejecutados por CIMITRA.¹⁹⁵

ANEXO 3: MONITOREO POSTERIOR A LA DISTRIBUCIÓN: PROPUESTA DE PREGUNTAS

Preguntas	Opciones de respuesta
1. ¿Considera que el personal le ha tratado con respeto?	Si/No No responde
2. ¿Se siente satisfecha/o con el apoyo o servicio que recibió?	Muy satisfecho(a) Satisfecho(a) Insatisfecho(a) Muy insatisfecho(a) No responde
3. ¿El personal de la organización tomo en cuenta su opinión sobre el apoyo o servicio brindado?	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No responde
4. ¿Considera que se le brindó suficiente información sobre el apoyo o servicio que recibió?	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

¹⁹⁵ Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA), «Descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025)».

	No responde
5. ¿Ha recibido información sobre la existencia y propósito del mecanismo (se sugiere llamarlo por el nombre)?	Si, completamente Mayormente si En realidad, no No responde
6. ¿Se le informó que los servicios de la organización son gratuitos, que tiene derecho a expresar cualquier problema o conducta inadecuada del personal?	Si, completamente Mayormente si En realidad, no No responde
7. ¿Desde su experiencia participando en el proyecto, tiene consultas, sugerencias, quejas u otros comentarios sobre el apoyo o servicios proporcionados?	Si, ¿Cuáles? (Respuesta abierta) No

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnica	Instrumento	Fecha de aplicación
Revisión y análisis documental: Se solicitó información sobre la historia del surgimiento o constitución de la organización, Plan Estratégico Institucional (PEI), descripción de proyectos de reintegración, manuales, protocolos u otros documentos relevantes a la temática.	Matriz de registro de documentos y de vaciado de información.	Del 12 de mayo al 25 de septiembre de 2025.
Entrevista semiestructurada: Se utilizó una guía de preguntas, teniendo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.	Guion de entrevista semiestructurada con personal de ALSARE y CIMITRA. Guion de entrevista semiestructurada con personas migrantes retornadas.	Personal de ALSARE y CIMITRA: 11, 14, 24, 25, 27 y 30 de junio de 2025. 1, 2 y 14 de julio de 2025, a través de videollamadas (Plataforma Google Meet). Personas migrantes retornadas: 8, 9 y 10 de agosto de 2025, a través de llamadas telefónicas.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5: CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Personal de ALSARE y CIMITRA	Personas migrantes retornadas
<ul style="list-style-type: none"> - Que cuente con 3 años a más de pertenecer a la organización. - Que sea una persona mayor de edad. - Que pertenezca a puestos de trabajo en áreas como: a) Directiva, b) Coordinación, c) Técnica u operativa. - Personas del género femenino y masculino. - Que este involucrada en los proyectos de reintegración vigentes en ejecución. - Que este familiarizada o conozca sobre la gestión del ciclo de los proyectos de reintegración, rendición de cuentas y aprendizaje. - Que acepte participar voluntariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que sea una persona mayor de edad. - Que sea un participante activo en algún proyecto de reintegración, con al menos 3 meses de estar participando. - Que sea un participante que no esté recibiendo una intervención en crisis o atención psicológica inmediata. - Que acepte participar voluntariamente. - Se incluyó el criterio de género (femenino y masculino).

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6: PERSONAL ENTREVISTADO DE ALSARE Y CIMITRA

Organización	Cantidad	Cargo
ALSARE	1	Presidente de la Asociación
	1	Directora Ejecutiva
	1	Síndico de Junta Directiva y Coordinador de Proyectos
	1	Vocal de Junta Directiva
	1	Técnica en Desarrollo Social o Comunitario
CIMITRA	1	Directora Ejecutiva
	1	Coordinadora de Gestión y Relaciones
	1	Coordinadora del Departamento de Desarrollo Social y Económico
	1	Coordinadora del Departamento de Administración y Finanzas
	1	Coordinadora del Departamento de Formación y Monitoreo de Programas.
Total	10	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7: PERSONAS MIGRANTES RETORNADAS ENTREVISTADAS

Organización que compartió contactos de personas migrantes retornadas	Cantidad	Género
ALSARE	5	Femenino
CIMITRA	1	Femenino
	2	Masculino
Total	8	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8: MATRIZ RESUMEN DE VACIADO DE INFORMACIÓN

Levantamiento de entrevista semiestructurada con personal de ALSARE y CIMITRA

→ **Categoría de estudio: Comprensión sobre el ciclo de vida de los proyectos, rendición de cuentas y aprendizaje.**

Preguntas	Código	Respuestas
1. Podría explicarme, ¿Cuál es el ciclo de vida del proyecto que utiliza la organización y cuáles son las etapas de un proyecto de reintegración?	001-A	<p>Hay diferentes tipos o ciclos de vida que tienen los proyectos dentro de la organización y más que todo dependen, sinceramente, del cooperante. Hay cooperantes que le limitan a uno el tiempo específico en el que debe de durar un proyecto. Hay etapas previas, durante y etapas post. En las etapas previas tiene que ver con lo administrativo, la planificación, el identificar los problemas, hacer diagnósticos, el involucrar a los líderes comunitarios, específicamente de dónde son las personas o las comunidades geográficas, a dónde se va a ejecutar el proyecto. Posteriormente, en la ejecución se realizan actividades como presentación del proyecto, realizar cronogramas, revisar presupuesto, etc.</p> <p>A la par de la ejecución se continua con el seguimiento, que en el caso de ALSARE es un seguimiento oportuno. En una de estas etapas posteriores, antes de cerrar el proyecto, siempre es importante dejar esa fase bien clara de la rendición de cuentas. Y la rendición de cuentas se hace justamente ante la población y ante los actores locales. Con eso prácticamente cerramos el ciclo de un proyecto y, de esa manera podemos ver dos cosas después. Si podemos replicar ese mismo modelo de proyecto, o también</p>

		es cerrar prácticamente esa idea, ver los resultados que se han obtenido y pensar en otras alternativas para otras comunidades.
	002-A	La misma cooperación internacional exige cómo rendir cuentas, que puede ser a través de una auditoría externa o interna y los ciclos de los proyectos ya vienen estipulados por los financiadores. Una vez se presenta una propuesta de proyecto a cualquier financiador, viene el tiempo de vida que puede ser 12 meses, puede ser 18 meses. Entonces depende mucho de cómo se estructura un proyecto.
	003-A	El ciclo de vida de un proyecto está enmarcado mucho en relación con la gestión que se haga con el cooperante, pero en ALSARE se aborda desde el plan estratégico que es a 5 años. La experiencia de trabajo nos ha dicho que son como 3 años, la vida que creemos que un proyecto pueda generar un cambio realmente y, que haya un impacto en la vida de los beneficiarios. Entonces, se trata de estar 3 años en un territorio, ejecutando un proyecto que lleva un desarrollo lógico, es decir, todo un proceso comenzando con la parte de la identificación, la atención psicosocial y pasando por la formación hasta llegar a la parte de la recepción económica.
	004-A	Se inicia con campañas, ferias en donde dan la oportunidad de poner un stand para dar información, acerca de cómo trabaja ALSARE. Por medio de esas ferias es como se pueden identificar a personas que necesitan la ayuda, les damos información. Una vez identificadas se realizan reuniones, se forman grupos, conocemos a las personas, se entrevistan y les damos el espacio para que ellas puedan expresarse.
	005-A	<p>Esta el programa de reintegración integral y, de ahí se desprende toda la parte de los proyectos que por lo general duran entre 1 a 3 años desde la cooperación, pero ALSARE como política tiene asentarse en un territorio aproximadamente entre 3 a 5 años para ir generando un proceso de cambio.</p> <p>Las etapas de los proyectos de reintegración son 3 fases: 1) Identificación de las personas retornadas a beneficiar, que esa etapa está relacionada con el acompañamiento de los diferentes actores y sectores locales, 2) Es cuando se entra a trabajar directamente con la población retornada y esa fase se subdivide en 2 fases: 1) Acompañamiento y atención psicosocial y 2) Formación técnica.</p> <p>La tercera fase es la organización territorial, que consiste en crear comités de personas migrantes retornadas en los territorios que se encuentra ALSARE para que sean ellos que al final se vuelvan gestores de su desarrollo. En la fase del apoyo económico se apoya con emprendimientos ya sea individuales o colectivos para ir generando el ciclo de desarrollo integral.</p>

	001-C	<p>El ciclo de vida lo iniciamos desde el momento en el que se recogen las necesidades que presentan las personas migrantes retornadas para su reintegración socioeconómica y psicosocial, se podría calificar como un diagnóstico. Luego se pasa a la formulación, para lo que previamente se planifican los pasos a seguir, la ejecución en caso sea aprobado, el monitoreo y seguimiento y, luego el cierre. Con la información de la problemática o necesidades, se elabora el árbol de problemas y árbol de objetivos o alternativas de solución. Para la formulación se utiliza la metodología del Marco Lógico.</p> <p>Previamente, se presenta a las ADESCOS los principales componentes del proyecto, lo cual es parte de la transparencia en la ejecución. Se hace el monitoreo y seguimiento, y luego el cierre. Se realiza la rendición de cuentas a la comunidad o personas que se han visto beneficiadas y se rinde cuentas al cooperante. Se publican periódicamente las actividades que se van ejecutando del proyecto en las redes sociales y sitio web. Se elaboran boletines informativos, únicamente a nivel narrativo y no financiero. También, se realiza el FODA en encuentros de personas migrantes retornadas.</p>
	002-C	<p>Inicia con la identificación de necesidades relativas a las personas migrantes retornadas, se formula la propuesta de proyecto. Una vez es aprobada la propuesta, se pasa a la planificación de actividades (esto es de manera conjunta con todo el equipo involucrado), su ejecución, monitoreo y cierre, presentando tanto informes financieros como narrativos. Algunos donantes solicitan se realice una actividad de cierre o rendiciones de cuentas, en la que se socializan los principales resultados.</p>
	003-C	<p>Se inicia con la identificación de las necesidades de las personas migrantes retornadas en diferentes aspectos a nivel socioeconómico, psicológico, social y también si hay otras necesidades a atender. Entonces, la primera etapa podría ser el diagnóstico que se hace como una línea base, recolectar información del país, el contexto, datos estadísticos que pueda sostener esa información y luego se pasa a la elaboración de árbol de problemas y objetivos, y luego a formular el proyecto. Una vez se tiene aprobado el proyecto se pasa a la etapa de planificación y programación, luego al tema de la ejecución y monitoreo. En el cierre de los proyectos se hace como una rendición de cuentas y publicación en redes sociales.</p>
	004-C	<p>CIMITRA desarrolla su trabajo en base a programas, para lo cual formula y gestiona proyectos específicos. Trabajamos en atención de caso, el cual puede tener un ciclo de vida de hasta dos años.</p>

	005-C	<p>El Departamento de organización y desarrollo territorial se encarga en primera fase de identificar en el terreno a las personas retornadas. Una vez estén identificadas se procede a hacer una entrevista psicológica, pero también se recaba información valiosa como por ejemplo cuales son los intereses de la persona retornada en su reintegración.</p> <p>Una vez ya ha pasado la entrevista psicológica, se pasa a la etapa de formación o preparación, continuando con la entrega de un emprendimiento y, luego se monitorea y se da seguimiento y, ahí concluimos la parte de reintegración socioeconómica a través de un medio de vida. Las personas que deciden atención psicológica se les hace un seguimiento para que puedan tener atención idónea, se derivan los casos con organizaciones que se especializan en el tema.</p> <p>Se concluye todo el ciclo de la reintegración con la organización de personas, es decir cuando ya han pasado todo este proceso los convocamos para que se junten en intereses comunes y luchan, por ejemplo, por otras personas retornadas. Las etapas del proyecto se mantienen identificación, formulación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.</p>
<p>2. Podría mencionarme, ¿Cómo entiende la organización la rendición de cuentas en el ámbito de los proyectos de reintegración?</p>	001-A	<p>La rendición de cuentas nos da esa fortaleza para seguir diciendo que las cosas se están haciendo bien. Ese es el objetivo, no esconder prácticamente la información o no esconder los procedimientos para darlos a conocer y, siempre pues tener ese privilegio de poder llegar a la población y poder decir, "miren, se ha ejecutado con total transparencia este montón".</p>
	002-A	<p>Cada financiador impone reglas. En el presupuesto general del proyecto va a contratar a un auditor ya sea interno o externo. Si es externo, él tiene mucho que ver con el financiador. Si es interno, somos nosotros como organización los que nos encargamos. Llega el financiador y nos revisa la documentación. Además, estamos obligados por la ley de asociaciones y fundaciones sin lucro a rendir cuentas al Ministerio de Gobernación.</p>
	003-A	<p>La rendición de cuenta la vemos como en dos líneas. La primera es aquella rendición de cuenta que está enmarcada en los convenios que firmamos con cada una de las fuentes de cooperación, en donde la forma, el cómo ya viene establecido en el convenio que se firma. Entonces, nuestro equipo debe de saber que debe de cumplir esos términos.</p> <p>Por supuesto, va muy de la mano a la rendición de cuenta, que lo vemos internamente. Nosotros hacemos todo un proceso de registro, tanto registro audiovisual, que es importante, pero más el tema de la sistematización de los procesos. La rendición de</p>

	<p>cuentas incluye lo programático y lo financiero. Entonces, todos los años en enero se hace la Asamblea General donde se presenta a todos los miembros de la asociación todo lo ejecutado en el año, tanto operativamente como financieramente y, un poco el planteamiento de los resultados o impactos obtenidos.</p>
004-A	<p>La rendición de cuentas se hace en reuniones en San Salvador con toda la junta directiva. Se rinde cuenta de los proyectos. A nivel comunitario se realiza en reuniones donde se informa sobre los resultados de los proyectos.</p>
005-A	<p>Hay informes a nivel de junta directiva, coordinadores de proyectos y agentes de cooperación. Todo es resguardado a través de evidencia física, a través de listados. Cada 6 meses hacemos un alto en el proyecto y se hace un informe que se presenta a la junta directiva y al cooperante, pero al final de cada periodo del proyecto, es decir cada año se hace una jornada donde se da a conocer los avances o resultados, impactos que se van teniendo.</p>
001-C	<p>La rendición de cuentas es uno de los pilares de la transparencia. Como en todo proyecto, incluido los de reintegración, la rendición de cuentas aporta a la legitimidad, confianza y buen uso de los fondos. Por lo que, para CIMITRA, es fundamental rendir cuentas, tanto a las comunidades, personas beneficiarias, como a las agencias de cooperación, a su asamblea general y junta directiva.</p>
002-C	<p>Para CIMITRA la rendición de cuentas es fundamental ya que es una forma de informar tanto a donantes como población beneficiaria, de cómo hemos venido manejando el tema financiero, como se ha venido ejecutando el proyecto, si hemos cumplido con las actividades que nos hemos comprometido.</p> <p>Así mismo, como institución también estamos obligados a cada año realizar nuestras asambleas generales, en estas sesiones se presentan resultados y todos los informes de ejecución del manejo de los fondos. Esto nos permite generar confianza y credibilidad para todos los involucrados desde que nos aprueban un proyecto.</p>
003-C	<p>Es uno de los pilares fundamentales, porque primero es el tema de transparencia. Dentro de todos los programas y proyectos, el tema de la rendición de cuentas es importante porque genera un ambiente de confianza y un buen manejo de los fondos que se han recibido por parte de nuestros donantes. Toda la información, el registro y documentación, recolección de información para verificación de eso y luego dar una buena rendición de cuentas, tratamos de que sea lo más eficiente posible.</p>
004-C	<p>Involucramiento y participación en la toma de decisiones de parte de las personas que se ven beneficiadas, de igual forma el seguimiento y monitoreo de los programas y proyectos que se</p>

		ejecutan. La gestión para acompañar en el proceso de reintegración debe ser participativa.
	005-C	<p>Se cuenta con redes sociales donde se da a conocer a la población el trabajo que desarrollamos. CIMITRA está estructurada con una junta directiva, asamblea, donde damos rendición de cuentas a través de informes a los miembros de la asamblea, pero también somos parte de mesas técnicas territoriales en 6 puntos diferentes. La labor de rendición de cuentas, realmente lo planteamos a nivel interno y a nivel externo, las mesas técnicas es un medio externo.</p> <p>También, somos parte de una red internacional, entonces los mecanismos pueden ser rendición de cuentas tanto interno, externo, nacional e internacional porque somos parte de redes como: Red regional de organizaciones de la sociedad civil (ROCON), Red de corredores para la justicia de la migración laboral. A nivel local, se informa a las ADESCOS y a la comunidad de cuáles son los proyectos, programas que desarrollamos en asambleas comunitarias.</p>
3. Podría mencionarme, ¿Cómo entiende la organización el aprendizaje en el ámbito de los proyectos de reintegración?	001-A	Nosotros le llamamos lecciones aprendidas. Después de cada proyecto siempre hay lecciones aprendidas y en dos vías, están las vías positivas y están las vías negativas, que muchas veces cometemos el error en fijarnos solamente en lo positivo, dejamos lo negativo ahí de lado. En nuestra organización, no. En nuestra organización aprendemos que, de lo positivo, obviamente valorarlo muchísimo, pero también aprender del error. Si hemos cometido un error, saber identificarlo, tenerlo ahí como un aprendizaje para no volverlo a hacer en experiencias posteriores.
	002-A	Como nuestro ámbito es la reintegración integral de las personas retornadas en sus comunidades de origen, entonces nosotros hemos aprendido de nosotros mismos. Yo soy deportado, la asociación la integran personas deportadas. Entonces, la misma experiencia de nosotros nos hace comprender y entender cuál es nuestra misión, porque la misión y la visión la hicimos nosotros, que es en el ámbito de los derechos humanos y la comunidad. Nosotros tenemos un enfoque no de psicología, sino que es un enfoque de participación ciudadana en las comunidades. Entonces nosotros aprendemos de nuestra propia experiencia porque no hay otra experiencia, es nuestra experiencia.
	003-A	El aprendizaje nosotros lo vemos más cómo lo aplicamos, más en la aplicación de los procesos. Para nosotros el aprendizaje es venir, agarrar, hicimos esto y hacer esas mejoras, sacar lo bueno y yo siempre he dicho que lo no tan bueno nos sirve para que no lo volvamos a hacer en otro proyecto. Entonces, para nosotros el aprendizaje no es más que venir y replicar aquello que ha sido exitoso en un proyecto x o en una comunidad x, tomando en

		cuenta de tropicalizarlo dependiendo de la condición, o la cultura de cada municipio, porque es así y eso lo hemos comprobado.
	004-A	En cada reunión nosotros expresamos sugerencias de algunas actividades que nosotros queremos nos hagan o que nos vengan a dar, alguna capacitación. Esta dinámica lo hacemos como en un pizarrón, otras veces en una cajita y son como tipo dinámicas. Se realiza en cada jornada, ponemos que nos gustó, que podemos mejorar.
	005-A	<p>Cada año, ALSARE hace un proceso de monitoreo y evaluación y lo que se hace es el aprendizaje hacia adentro. Hay un apartado que se presenta que es como nosotros vamos evaluando, cuales son aquellos factores, acciones que dejaron una huella positiva y negativa que generó mayor impacto en el proyecto. Se realiza de forma anual, a través de grupos focales.</p> <p>El esquema de los grupos focales es: cual era el objetivo del proyecto, actividades que se hicieron, que se logró, cuales fueron los resultados obtenidos, cuáles son los impactos generados y al final se hace una parte de conclusiones y una parte de lecciones aprendidas.</p>
	001-C	Lo entendemos como parte de los procesos sociales que se llevan a cabo y del monitoreo y seguimiento que se tiene dentro de la organización. Para ello, CIMITRA realiza intercambios de buenas prácticas y experiencias entre las personas retornadas. En general se adopta la metodología de educación popular, porque la mayoría de nuestras personas beneficiarias tienen un nivel de estudios bajos. En los FODAS se generan ideas y proyecciones de lo que quieren. Entonces, ahí se van detectando esas buenas prácticas/experiencias para replicarlas, por ejemplo, en Usulután tenemos una experiencia de círculos de confianza que son mujeres lideresas que tienen a su cargo estos círculos de confianza, con la idea que sea un espacio seguro para mujeres de las comunidades.
	002-C	El acompañamiento por parte del equipo técnico es fundamental para lograr este objetivo y que las experiencias individuales puedan servir a otros que se van sumando a los procesos.
	003-C	Como parte del monitoreo y seguimiento que manejamos adentro de la institución hay un tema de buenas prácticas, son experiencias que fortalecen en gran medida el acompañamiento de las personas migrantes retornadas del trabajo que se realiza en equipo. Para esto nosotros realizamos intercambios de buenas prácticas y se realiza de manera tripartita donde están las personas migrantes retornadas, las instituciones con las que trabajamos y nosotros como CIMITRA, instituciones que acompañan en esos procesos o derivan personas para reintegración. La metodología base con la que se trabaja es la de

		educación popular y con base a esta es que nosotros creamos las técnicas.
	004-C	CIMITRA define su proyección de trabajo a partir de las condiciones y necesidades que identifica mediante el contacto directo con las personas, estos espacios participativos, consultivos, permiten un aprendizaje recíproco.
	005-C	CIMITRA tiene un equipo muy comprometido que esta continuamente formándose en la temática porque la migración es cambiante, de un día para otro puede haber flujos diferentes. También, en temas de aprendizaje se está desarrollando investigaciones para conocer hacia donde vamos a enfocar nuestra atención con los proyectos que desarrollamos. Nos da un aprendizaje muy exquisito desde las comunidades, porque se hacen diagnósticos comunitarios para conocer la realidad y para el abordaje de la temática.
4. Podría contarme, ¿Si usted durante el tiempo en la organización, ha tenido experiencia aplicando acciones sobre rendición de cuentas y aprendizaje en alguna etapa del ciclo de los proyectos de reintegración? Si o no, ¿Por qué?	001-A	Hasta este momento no he tenido la experiencia de dar rendición de cuentas, por algún proyecto ejecutado por ALSARE.
	002-A	Lo que yo tengo que hacer, es cumplir con nuestro manual de procedimientos administrativos, donde está estipulado cómo actuar con los financiadores internacionales o con los patrocinadores.
	003-A	Sí, nosotros, hay un proyecto específico que hicimos fue la organización de pequeños comités o redes territoriales de personas migrantes retornadas, muy locales. Ahí se creó también, un manual de organización de redes territoriales, un manual de vinculación con la institucionalidad y nosotros hicimos un ejercicio muy interesante y que sería replicado en otros municipios. Entonces, yo creo que ese mecanismo que utilizamos donde la gente organizada ya retomó como propio su espacio, ellos siguen ahí, y asumieron el poder como agentes de cambio en el territorio y asumieron su rol con la municipalidad. Yo creo que la rendición de cuentas, hacerlo público es lo mejor que podemos hacer las organizaciones, dar a conocer a todas las personas que es lo que se ha hecho, cuáles son los resultados.
	004-A	En eso estamos como agarrando experiencia, porque hace poco se inició en eso, porque antes no estaba en el comité o comisión, simplemente era una participante nada más, pero si se va agarrando experiencia.
	005-A	Me ha tocado hacer tres rendiciones de cuenta, una en Santa Ana, otra en Ahuachapán y otra en Chalatenango. Algo importante es que la rendición de cuentas va atada a la parte operativa técnica, pero además a la parte administrativa financiera. También, he facilitado cada año las jornadas de lecciones aprendidas. ALSARE siempre ha utilizado la metodología aprender haciendo, aprender compartiendo, con fundamento en la

		educación popular. Es decir, se trata de que sea practico teórico, pero más haciendo.
	001-C	La rendición de cuentas que he realizado es mediante informes a la junta directiva y a la cooperación. También he participado en campo, con la atención a cooperantes que financian uno de nuestros proyectos, solo que en esta oportunidad mi aporte ha sido de orientación al equipo ejecutor del proyecto, sobre cómo realizar la rendición de cuentas, por parte de miembros de la comunidad beneficiaria del proyecto y de quién lo ejecuta. En cuanto al aprendizaje sí, sobre todo, aportando en la identificación de las buenas prácticas observadas y aplicadas también en la formulación de otros proyectos.
	002-C	Si, como departamento de administración y finanzas, una vez finalizados los proyectos (he estado presente más en la etapa de cierre) estamos obligados a presentar informes, tanto al donante, junta directiva y asamblea. Esto también aplica de manera institucional informando sobre el manejo de todos los fondos obtenidos de los diferentes proyectos ejecutados durante el año. Los informes financieros deben de ir a la par de los informes narrativos, asimismo, se presentan en las asambleas generales que se tienen año con año, a los donantes, con la parte de los beneficiarios aún no he tenido la oportunidad de estar.
	003-C	El tema de la evaluación la hacemos intermedia a la ejecución del proyecto y luego anual. Entonces si lo he hecho en estos dos años, porque dos años tiene de ejecución el proyecto. Al final, también hemos hecho un monitoreo con los cooperantes, es decir ellos han llegado al territorio, han hablado con la población, han hecho monitoreo ellos a nosotros. Entonces considero que ha sido una buena práctica porque una cosa es que uno haga su monitoreo y evaluación, pero otra cosa es que ya venga el cooperante y revise lo que se ha escrito en el proyecto y, se ponga a evaluar y monitorear.
	004-C	No se cuenta con un manual de rendición de cuentas, está en proceso de elaboración, pero en la práctica se implementan acciones de rendición de cuentas, no con el enfoque tradicional de rendición de cuentas y aprendizaje, por ejemplo, cuando se gestionará un proyecto es con la participación de las personas que serán parte del proyecto, posterior a ser aprobado, se presenta el proyecto a las personas que beneficiadas. Otro ejemplo, todas las actividades que se desarrollan, se socializan a través de las redes sociales de CIMITRA, cada 4 meses se publica un boletín con las principales acciones desarrolladas en ese periodo de tiempo.
	005-C	Los informes que son un mecanismo que se trabaja donde se sistematiza la experiencia que se ha desarrollado. Base de datos, con gráficos que presentan el nivel de impacto en la vida de la población atendida. Se han presentado informes, ahora estamos

	<p>con investigaciones que este año lo han empezado y eso nos va a permitir compartir los hallazgos en los diferentes espacios.</p> <p>Rendición de cuenta a los cooperantes y mesas técnicas. Se tiene una radio donde se da a conocer el trabajo que se desarrolla en territorio y, hoy con las nuevas políticas migratorias se está ejecutando acciones humanitarias de atención inmediata.</p>
--	--

→ **Categoría de estudio: Estrategias, herramientas y mecanismos para implementar la rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida de proyectos de reintegración.**

Preguntas	Código	Respuestas
<p>5. Considerando que la rendición de cuentas y aprendizaje puede aplicarse en cada fase de los proyectos, me gustaría saber en la fase de identificación y formulación de los proyectos de reintegración, ¿Si se incorporan y cómo se aplican las siguientes estrategias, herramientas o mecanismos?, o por el contrario si puede explicar ¿Por qué no se aplican?</p> <p>a) Identificación de necesidades con la participación de la población migrante retornada.</p>	001-A	Eso es prácticamente lo primero que se hace en todos los proyectos que va a ejecutar ALSARE. Y no es un hecho aislado, sino que es algo que ha nacido de la misma cooperación nacional e internacional, nos han pedido que todos los proyectos que se van a ejecutar como organización nazcan de la comunidad, nazcan de la población. En ningún momento pueden hacer una estrategia, un plan o un proyecto en sí desde la organización para imponerlo en la población, eso ya no es posible.
	002-A	Esta estrategia de reintegración contine elementos. Una es la identificación de las personas retornadas en sus comunidades de origen. Se tienen dos fichas, una de identificación de necesidades y otra de membresía. También, se aborda el enfoque psicosocial y fortalecimiento de necesidades técnicas (derechos humanos, la participación ciudadana, etc.). Otro elemento que es la organización comunitaria. Una vez organizada, promovemos en los municipios las mesas interinstitucionales con actores y sectores locales, para que se puedan atender las demandas a las necesidades de las personas retornadas.
	003-A	El trabajo de ALSARE ha sido bastante territorial, de contacto humano, viene la convocatoria y vamos a gestionar este proyecto y, que está dentro de nuestra línea. Lo que hacemos son pequeñas muestras, grupos focales, para hacer un pequeño levantamiento, llámese diagnóstico, línea de base, de cuáles son las necesidades más sentidas en ese momento, tomando como base la parte social, económica, cultural. Y por supuesto, algo importante es que hoy estamos incluyendo al grupo familiar. Por otro lado, actualmente nos centramos en tres zonas estratégicas, tres zonas que hemos identificado para trabajar, como lo son los departamentos con menor acceso al desarrollo, donde menos la institucionalidad está llegando.
	004-A	Por medio de las ferias que se hacen como en las alcaldías, en las comunidades, llegan las personas y, como hay un stand se les da

	información y las personas preguntan. Entonces nosotros nos encargamos de dar toda la información y así las invitamos a que nos acompañen a las reuniones. Nosotros llevamos un formulario, que se llena con el nombre de las personas, datos de familia, edades, niños, adultos mayores. Se tiene un registro, hay una base de datos en donde se incorporan sus números de teléfono y, cuando hay una capacitación se les llama.
005-A	Se realizan diagnósticos comunitarios y personales, se tiene un instrumento que se levanta in situ, van a la comunidad y ahí reúnen a todos en coordinación con los gobiernos locales. Entonces, se realiza el diagnóstico personal, ya habiendo identificado a las personas retornadas previamente. Se tiene un instrumento estandarizado (que puede ajustarse a cada comunidad) que tiene la parte social, económica, salud y, se le pasa a cada persona. Se hace el diagnóstico directamente con la población retornada.
001-C	Cuando se trata de colectivos, por ejemplo, de una comunidad, se ha realizado visitas de campo, nos hemos reunido con miembros de las ADESCOS para conocer sus necesidades. Igual la observación es una técnica fundamental para contrastar lo que las personas expresan. O, en los encuentros que realizamos, es un medio para recabar información o necesidades que las personas retornadas expresan. Por otro lado, las entrevistas que realiza el equipo territorial a las personas retornadas, las cuales son consignadas en fichas de entrevista, es una fuente de primera mano, de la que se obtiene información sobre las necesidades que presenta esta población. Por otro lado, estoy recabando información de las necesidades que están presentando las personas retornadas de este año 2025, mediante visita a la Gerencia de Atención al Migrante.
002-C	Si considero que puede aplicarse en cada fase, una respuesta más ampliada es competencia del área de gestión.
003-C	Se hacen diagnósticos, hay un acercamiento más comunitario. En la gestión de los casos se visita la GAMI y ahí se recolectan algunas necesidades.
004-C	En el proceso de identificación de personas migrantes retornadas se realizan dos entrevistas, una de identificación y otra, psicológica, las entrevistas tienen el propósito precisamente de identificar y establecer necesidades que presentan las personas, ya sea en lo económico, social y emocional. Se han generado espacios organizados, como comité de personas migrantes retornadas que permiten la identificación de necesidades, evaluación de proyectos. Además, se realizan encuentros con personas retornadas de diferentes zonas del país, con el propósito de socializar buenas prácticas, pero también de conocer sus necesidades.

	005-C	<p>Por ejemplo, si se ve desde las mesas técnicas territoriales que participan organizaciones de la sociedad civil, del Estado, pero, además, dentro de algunas mesas hay personas migrantes retornadas organizadas en asociaciones o cooperativas. Es participativo y conjuntamente se trabaja un POA de accionar de la mesa. Ahí las personas exponen las necesidades, los técnicos y las municipalidades. A nivel comunitario, se tiene acciones directas con las ADESCOS y se hacen diagnósticos participativos para conocer cuáles son las necesidades de la población. A nivel individual se hacen entrevistas psicológicas. Se crea una ficha de diagnóstico/identificación donde se recaba información de la persona y, con base a esa ficha se analiza las necesidades de las personas, si hay necesidades que no se pueden cubrir las derivan a socios estratégicos.</p>
<p>b) Identificación de partes interesadas y análisis para determinar quiénes son y como estarán participando en el proyecto.</p>	001-A	<p>Los actores sociales son importantes en el desarrollo de cualquier proyecto que se tenga que desarrollar. Hemos contado con el apoyo de las autoridades a nivel local como las alcaldías. Primero, identificación de las personas migrantes retornadas y, segundo la convocatoria directa de las personas migrantes retornadas, a través de los promotores sociales que tienen las alcaldías, se ha llegado hasta esos rincones, los caseríos y cantones donde está la población migrante retornada y, ellos han hecho la convocatoria para los locales a donde hemos desarrollado reuniones con estas personas.</p>
	002-A	<p>ALSARE trabaja con actores como el Ministerio de Relaciones Exteriores, con otras ONG vinculadas a la temática. ALSARE es parte de una Red Global Help Age, esta red global basada en Londres se enfoca mucho más en las personas de la tercera edad. La organización se une a redes globales en temas migratorios. Se tiene convenios o cartas de entendimiento con la Asociación de Personas con Discapacidades Múltiples, que han sido personas retornadas, CIMITRA, GMIES, las comunidades de fe que trabajan en la zona sur del río Lempa. Nos unimos a todas aquellas instituciones que trabajan en el tema migratorio, que son muy pocas en El Salvador las que trabajan en el tema migratorio. Se ha establecido trabajo articulado con la OIM, PDDH, PGR, PNC con la gestión de fronteras.</p>
	003-A	<p>Desde la etapa de identificación del proyecto se cuentan con socios, que para nosotros son fundamentales, que no entramos sino sea primero concretizar con ellos. Primero es con el gobierno municipal, hemos logrado mantener relaciones muy buenas de trabajo. Se concretiza a través de una carta de entendimiento. Se realiza un pequeño mapeo de toda la institucionalidad o los diversos sectores que están en un municipio. Y con base a ese mapeo, se decide con cuales trabajar, que son afines a los principios, valores o la población que estamos trabajando. Además, siempre nos sumamos a las mesas</p>

		y, con aquellas organizaciones que son afines a nuestro proyecto. Por supuesto, un aliado importante son las ventanillas de atención a la persona retornada del ministerio y la dirección general de atención a la persona migrante; con ellos convenio firmado oficial no se tiene, pero si hay una buena relación verbal.
	004-A	Si se trabaja con otras organizaciones, nos buscan, nos unimos, apoyan en actividades o sale un proyecto.
	005-A	ALSARE ha hecho un mapeo, y lo que se hace es que los socios estratégicos que se van buscando en los territorios tienen que cumplir con 3 aspectos fundamentales: uno es que sean organizaciones ya sea locales, internacionales que trabajen y atiendan población migrante, ya sea en tránsito, migrante retornada. Otra es que tengan proyectos de desarrollo social y económico, en salud en los territorios y, tres que estén en condiciones de poder trabajar en conjunto y crear una carta de entendimiento.
	001-C	Previamente se conversa con otros actores que visualizamos como posibles partícipes de la ejecución, si es necesario se tramitan cartas de respaldo y compromiso. Dentro de la formulación se indica el nivel de participación que tendrán esos otros actores, llámese municipalidades, organizaciones de sociedad civil u otros. Con las municipalidades existen las mesas técnicas territoriales, donde está la alcaldía, están los ministerios y hay OSC.
	002-C	Una respuesta más ampliada es competencia del área de gestión.
	003-C	Lo que es fundamental es identificar que instituciones pares nosotros tenemos en común los mismos objetivos, la misma población a atender, que se alinee a nuestros principios. Entonces ya se habla con ellos, se les presenta la oportunidad del proyecto, la necesidad identificada, las personas a atender. Se hace como una presentación de manera formal, luego si la institución está de acuerdo se firman cartas de compromiso, convenios, un documento que respalde esa intervención. Esto también se hace con las municipalidades porque en algún momento intervienen en la ejecución de los proyectos. También se determina cual es el nivel de participación y compromiso que van a tener dentro del proyecto.
	004-C	La identificación de personas migrantes retornadas es el inicio de nuestro proceso de acompañamiento, se cuenta con varios mecanismos para recibir derivaciones, por ejemplo, ventanillas del Ministerio de Relaciones Exteriores, alcaldías, Gerencia de Atención al Migrante (GAMI), comité de personas retornadas, otras organizaciones socias. Las entrevistas son clave para determinar quiénes son y como participaran en el proyecto, la persona para ser acompañada debe pasar el proceso de entrevista, ya que esta permite determinar la necesidad y proceso de acompañamiento.

	005-C	Como primer paso se tienen reuniones de acercamiento para conocer su misión, visión y el marco filosófico con la que trabajan, población de interés, programas y proyectos. El segundo paso, con base a lo que han acordado se elaboran convenios, se firman convenios con algunos socios no con todos, porque hay quienes que son derivaciones puntuales, tienen una ficha de derivación que es con la que se entienden con las organizaciones que trabajan el tema. En El Salvador no hay muchas organizaciones en el tema que se especifique y su experticia sea atención a población migrante retornada, somos bien pocas. Todas las organizaciones en este medio nos conocemos y la mayoría de las organizaciones que trabajamos en la temática somos parte de las mesas técnicas territoriales.
c) El diseño o formulación de los proyectos de reintegración incluye la participación de las partes interesadas (población migrante retornada, socios locales, entre otros).	001-A	Yo creo que cualquier diseño de un proyecto, si no es la persona humana, el fin último de ese proyecto, no debería de escribirse. Entonces, en este sentido para crear el impacto social que se requiere con la población migrante retornada, es vital escribir justamente cómo van a ser ellos los actores de alguna manera partícipes de todo el proceso que se va a desarrollar.
	002-A	Lo primero que hace ALSARE cuando formula es que tenemos un banco de datos con las fichas que comentaba. Estas fichas contienen una información, por ejemplo, se especifica enfoque sociodemográfico, educacional y habilidades. Entonces cuando se formula un proyecto no se hace desde el escritorio, nos vamos a la comunidad y hacemos un diagnóstico con la gente.
	003-A	Detallamos en la descripción de la propuesta, en la formulación y sí la compartimos con el socio, eso sí lo hacemos siempre. Entonces, lo que hacemos es que todo lo que va ahí se vuelve parte de los dos, es una formulación conjunta. Con los beneficiarios cuando comenzamos a formular un proyecto, previo tenemos un par de talleres con ellos, es decirles tenemos esta posibilidad de proyecto, estas oportunidades de financiamiento están de acuerdo. Lo que va formulado, es que ha sido discutido con la población. Entonces es hablarle a la gente con franqueza, con la transparencia en la información que uno da es parte de la rendición de cuentas.
	004-A	En reuniones nos dicen traemos un proyecto, necesitamos tantas mujeres, familias, venimos nosotros buscamos en la base de datos y compartimos. Luego exponen que actividades traen y ya nosotros las discutimos, vemos si clasifican porque hay requisitos para hacer la selección de las personas. Cuando aún no se ha aprobado el proyecto nosotros llevamos la información al grupo y, si se les dice miren tenemos un proyecto, pero estamos en espera para ver si se da. Entonces si aclaramos a las personas, y pedimos el apoyo de ellos.
	005-A	Hasta el día de hoy, los proyectos que se han construido en conjunto con otras organizaciones, es una formulación conjunta

		donde los aportes de cada uno de ellos son discutidos y si se llega a un consenso va, o sino no. Hay una participación equitativa. Con la población migrante retornada socializamos la propuesta del proyecto previo a presentarla al donante, se hace una devolución del diagnóstico y se reúne a la población que estamos tratando de incluir y se les dice “vamos a presentar esto sin generar expectativas”.
	001-C	El nivel de participación de las personas retornadas es mediante el diagnóstico que se realiza, se les explica la razón de las entrevistas o grupos focales que se llevan a cabo para detectar necesidades. Con socios locales, igual se formula de manera conjunta, se deciden los componentes y la participación de cada cual, así como las contrapartidas a incluir en el presupuesto.
	002-C	Una respuesta más ampliada es competencia del área de gestión.
	003-C	Nos sentamos con los líderes, juntas directivas, con los referentes, con los que están en el territorio para que expresen las problemáticas primarias y secundarias. En el caso de las personas migrantes retornadas el instrumento de ficha de recolección de necesidades es vital para CIMITRA y es bastante completo y, de igual manera se acompaña de un diagnóstico psicológico desde el punto de vista de un profesional, el de la persona y el de la comunidad y en algunas ocasiones el de la municipalidad. Las fichas de identificación de necesidades de la población migrante retornada lo realizan en diferentes modalidades: 1) Referentes de personas que ya atendimos, se vuelven nuestros referentes, al final esa es la idea de que los participantes de los programas y proyectos es crear en ellos mismos referentes y ellos ya derivan personas retornadas para que CIMITRA pueda atender. 2) Las municipalidades es otro receptor de información, 3) la ADESCO, 4) Instituciones de gobierno (GAMI).
	004-C	Si, a través de los diferentes espacios de organización que existen en el territorio o los encuentros entre personas retornadas.
	005-C	En los diagnósticos comunitarios participativos esta la técnica de árbol de problemas. También se va viendo cuales son las bases del proyecto en que va enfocado y con base a ello se va direccionando. CIMITRA no está focalizado en un solo territorio, porque retornados hay en todos lados, entonces se trata de que sean acciones que abarque la mayor cantidad de población sin restringirlo al territorio, en algunos casos si va a hacer focalizado pero muy difícilmente, por ejemplo, se desarrolla iniciativas verdes en una comunidad donde no hay retornados, entonces tiene que ver ese componente, y a veces va focalizado a mujeres, o a veces son proyectos mixtos.
d) Inclusión de temas transversales en las propuestas de	001-A	Ahorita el género obviamente es un tema indiscutible, los derechos de la comunidad, tenemos también las personas con discapacidad. También como eje la parte de las personas con tercera edad, que se agrava la situación al unir estas variables.

proyectos de reintegración.	002-A	Género, población con discapacidad.
	003-A	El género como eje transversal. En este nuevo plan estratégico 2024-2028 se ha puesto como eje transversal el tema de la seguridad alimentaria.
	004-A	El eje transversal de género.
	005-A	Género como eje transversal que esta siempre y la comunidad LGTBIQ +
	001-C	Se incluye el tema de género y derechos humanos, la sostenibilidad. En alguna medida el tema ambiental, dependiendo de la naturaleza del proyecto.
	002-C	Una respuesta más ampliada es competencia del área de gestión.
	003-C	Todos los proyectos incluyen un enfoque de derechos humanos, género, y en este año ha sido el tema de atención médica, atención en salud, enfoque psicosocial que se vuelve un poco más integral el abordaje.
	004-C	Derechos humanos, género y medio ambiente. Estos temas además de incluirlos en los proyectos son parte del proceso de formación que se desarrolla con los participantes en los espacios organizados.
	005-C	Género, organización, medio ambiente y derechos humanos. El de medio ambiente no necesariamente siempre, pero género y derechos humanos sí.
e) Incorporación de lecciones aprendidas, buenas prácticas o evaluaciones en nuevas propuestas de proyectos de reintegración.	001-A	Antes de comenzar un proyecto se evoca mentalmente algunas situaciones o lecciones aprendidas de proyectos previos. Eso es así por evocación, pero también existe documentos que ya están escritos, que han quedado, del desarrollo de proyectos anteriores y en ese sentido también se revisan.
	002-A	Claro que sí, se incorporan las lecciones aprendidas en nuevas propuestas de proyectos.
	003-A	Una buena práctica es la perseverancia. Nosotros llegamos y eran días de que no llegaba nadie o eran días que la alcaldía cerraba la puerta y fue llegar, tocar y nos ayudó mucho el trabajo. Una de las buenas prácticas que hicimos ahí fue establecer relaciones directas con los líderes comunitarios, no comunales, sino de la comunidad, del cantón, del caserío. El contacto con los líderes, eso fue una buena práctica que nos dio un excelente resultado, porque al final es venir y correr la voz, de voz en voz. Otra de las buenas prácticas fue la articulación que hicimos entre los muy pocos actores locales que había en esa oportunidad, incluyendo la iglesia, las unidades de salud. Otro aprendizaje es que hay que mejorar como incorporamos a las mujeres, porque en esa experiencia no hubo incorporación de mujeres. Ahí todas las redes estaban formadas por hombres, eran 36 y todos eran hombres. Si identificamos mujeres, pero en aquel momento era más complicado.

	Entonces, lo que mejoraría del proceso es ponerle mayor atención a la incorporación de mujeres porque sí había, pero no las logramos convencer. Lo otro es, como práctica que yo mejoraría un poco es ver cómo se hace una incidencia política más a nivel departamental y no dejarlo solo a nivel del municipio, del distrito, sino cómo se incorpora la incidencia, aunque sea un poco, porque nosotros vamos de abajo hacia arriba.
004-A	Si se incorporan las lecciones aprendidas cuando hay nuevas propuestas de proyectos.
005-A	Un Manual como tal no hay. Formulamos proyectos cuando ya ha habido un proceso de discusión, pasa a la dirección, la administración, hay un comité que lo revisa y la Junta Directiva que los aprueba. Lo que, si hay es un registro, se trata de llevar un registro de las lecciones aprendidas de cada proyecto, eso nos sirve a nosotros como elemento cada vez que vamos a formular un proyecto. Al momento de estar en el marco lógico que lo tratamos de hacer retoma esos aprendizajes que están plasmados en ese pequeño documento. Esas lecciones aprendidas surgen de las jornadas que se realizan anualmente con los comités para levantar lecciones aprendidas.
001-C	Sí se incorporan buenas prácticas y metodologías de trabajo en otros proyectos.
002-C	Una respuesta más ampliada es competencia del área de gestión.
003-C	Referente a las buenas prácticas, el tema de identificación de necesidades antes solo lo hacíamos nosotros y en algún momento las personas que ingresaban al programa de becas productivas (reintegración socioeconómica) solo a ellas se les hacía la entrevista psicológica. Desde hace 4 años para acá se vio a bien que todas las personas recibieran esa asistencia porque hemos encontrado casos de atención psiquiátrica. Otra es los encuentros de buenas prácticas, también se empezó hacer hace unos 3 años atrás. Entonces los intercambios de buenas prácticas han generado las lecciones aprendidas, seguir replicando las cosas buenas y mejorar las cosas que no se han hecho bien. De parte de la población también recibe ese punto de vista, lo que les ha parecido o las oportunidades de mejora que podemos tener como organización.
004-C	Se desarrolla como equipo de trabajo de CIMITRA y en conjunto con las personas beneficiadas, monitoreo y evaluación, que identifica lecciones aprendidas, que puedan ser incorporadas a nuevas gestiones. De igual forma a través de los encuentros que se realizan.
005-C	Otra buena práctica es fomentar los liderazgos, ya que ha sido una buena práctica multiplicadora, el crear una red nacional de personas migrantes retornadas. Dar a conocer el tema ya es una buena práctica desde nuestra experiencia y sensibilizar tanto a las organizaciones como a la misma población. Las buenas prácticas

		a través de la elaboración de protocolos de atención. Otra buena práctica es la formación continua con otras organizaciones y los primeros auxilios psicológicos que son fundamentales.
5.1 ¿Existen otro tipo de estrategias o prácticas de rendición de cuentas y aprendizaje que se apliquen en la etapa de identificación y diseño de los proyectos de reintegración?	001-A	Convocatorias, por ejemplo, de personas o de organizaciones altruistas que desean trabajar específicamente un tema y, que ya está definido ese tema; y que desean trabajar con otro tipo de poblaciones vulnerables como los pueblos originarios. Esas también son oportunidades para nosotros.
	002-A	No solamente
	003-A	Si, para este periodo una de las prácticas que se aprobó, es el monitoreo y evaluación de impacto.
	004-A	No solamente.
	005-A	No, solo esas.
	001-C	Concebida la rendición de cuentas como parte de un proceso en ejecución o acabado. En la identificación se informa a las personas beneficiarias de la idea del proyecto y de la necesidad de contar con información comunitaria; luego, si es aprobado o no, se les informa de los resultados. En cuanto al aprendizaje y diseño, se toma en cuenta las experiencias de otras formulaciones o ejecución de proyectos para incorporarlas en las nuevas formulaciones.
	002-C	No solamente.
	003-C	No solamente.
	004-C	Una buena práctica es la creación de espacios interinstitucionales de quienes trabajamos la temática migratoria, que permiten socializar valoración de contexto, limitantes, desafíos, proyección y adecuaciones en nuevos momentos en el trabajo que se realiza.
	005-C	Algo que esta débil CIMITRA y falta ponerle mayor atención es a un sistema, contar con un sistema de gestión de información automatizado.
6. En el diseño o formulación de los proyectos de reintegración (considerando el documento descriptivo del proyecto) ¿qué estrategias, herramientas y mecanismos sobre rendición de cuentas y aprendizaje se incorporan (para	001-A	Jornadas de rendición de cuentas, planificación y ejecución de lecciones aprendidas.
	002-A	Lecciones aprendidas y rendición de cuentas.
	003-A	Socialización del proyecto que se aprueba, jornada de monitoreo y evaluación de impacto a mitad de la ejecución y al final de la ejecución.
	004-A	Socialización del proyecto, intercambio de buenas prácticas.
	005-A	Notificación que el proyecto fue aprobado, socialización de convenio. De los 3 donantes vigentes, solo uno en su formulario para elaborar la propuesta incorpora un apartado de rendición de cuentas y aprendizaje. No obstante, si el donante no lo pide ALSARE siempre lo incorpora, por ejemplo, los otros 2 cooperantes no lo piden, pero nosotros siempre presentamos el informe de rendición de cuentas y jornadas de lecciones aprendidas.

<p>luego considerar esos elementos en las siguientes etapas de los proyectos)?</p>	001-C	<p>Dentro de la formulación, la cooperación solicita que se le describa qué acciones y la forma en la que se llevará a cabo para la rendición de cuentas. En cuanto a las herramientas, se cuenta con instrumentos de monitoreo y seguimiento propios y los que emite la cooperación, los cuales son de utilidad para recabar la información que es la base para la rendición de cuentas. Los mecanismos son los estipulados en los proyectos, por ejemplo, quien ejecuta es quien rinde cuentas a las comunidades y asesora a la comunidad sobre cómo rendir cuentas a los cooperantes cuando son visitados. Los informes de gestión, las quejas y reclamos mediante buzones colocados en las comunidades. Dentro de las exposiciones que realizan las comunidades y quien ejecuta los proyectos, indica los aprendizajes que se tienen como producto de la ejecución de los proyectos. Las auditorías financieras son parte de estos procesos.</p>
	002-C	<p>No corresponde a mi área de trabajo.</p>
	003-C	<p>Actividades que se incorporan en el documento: -Socialización del proyecto. -Socialización del buzón de sugerencias y quejas. Justamente en mi departamento para un proyecto en específico es que se maneja el buzón, el cual se ha descrito como va a funcionar en el proyecto. -Rendiciones de cuentas a finales del proyecto.</p>
	004-C	<p>La entrevista, los encuentros, los espacios de organización, la relación con ADESCOS.</p>
	005-C	<p>Las actividades de rendición de cuentas y aprendizaje. Elaboración de informes. Aunque no lo exijan, siempre por transparencia las organizaciones estamos obligadas a contarles a nuestros usuarios cuales son nuestros servicios y en que hemos apoyado, y manejar datos concretos es super importante.</p>
<p>7. Me gustaría saber en la fase de planificación de los proyectos de reintegración, ¿Cómo se realiza la planificación de las estrategias, herramientas o mecanismos sobre rendición de cuentas y aprendizaje que se consideraron en el diseño de los proyectos?, o por</p>	001-A	<p>Sí, de hecho, en todos los procesos que se desarrollan y se ejecutan tiene que ver la población. Yo creo que es muy importante y nosotros desde el diseño, de hecho, yo en lo personal yo ya tengo definida una metodología para desarrollar rendición de cuentas. Se establece cuánto va a durar, quiénes se puede invitar a la mesa de honor, quiénes son los que van a tener participación, en qué sentido van a tener esa participación, quién va a ser el maestro de ceremonia, o sea, cosas así tan micro que al final se definen para no tener que improvisar absolutamente nada.</p>
	002-A	<p>Si en la planificación se consideran las actividades de rendición de cuentas y aprendizaje.</p>
	003-A	<p>Planificamos los 12 meses donde se va detallando cada actividad y dónde entra el beneficiario, dónde entramos nosotros directamente, dónde entran los socios. Entonces, y esto se comparte ya en una última reunión para arrancar el proyecto, donde ahí ya nos reunimos los beneficiarios, los diversos sectores</p>

<p>el contrario si puede explicar ¿Por qué no se realizan en la etapa de planificación?</p>		y actores que estamos involucrados en el proyecto para dar arranque.
	004-A	Si se nos consulta, digamos nosotros nos reunimos una vez por mes, por ejemplo, cuando hay un cambio de días o de lugar si se consulta con todo el grupo. Todo el grupo opina, pero si se consulta con todos.
	005-A	En la planificación con los socios locales es un involucramiento total, porque con ellos programamos todas las actividades, luego cuando se ha hecho con los socios estratégicos, se presenta a la comunidad para su validación o si hay que cambiar alguna cosa, se hace por el tema de participación. Entonces si hay un involucramiento de ambos.
	001-C	Cuando se da a conocer el proyecto a la comunidad o beneficiarios se consulta los tiempos, previamente no. Por ejemplo, los tiempos que disponen para las capacitaciones, se les consulta que día podrían estar en capacitación, las horas en que pueden participar, por ejemplo, si vamos a hacer actividades comunitarias.
	002-C	Identificadas las necesidades a abordar para un proyecto, la formulación se realiza en conjunto con los diferentes departamentos que se verán involucrados en su ejecución, cada uno desde su expertis y función dentro del ciclo de vida del proyecto.
	003-C	Eso está en el proyecto cuando se formula, como se va a hacer, no es un manual en específico, porque no lo tenemos, sino que está en ejecución, pero se agrega en cada uno de los apartados de los proyectos el paso a paso a seguir. La calendarización también se incluye en la formulación del proyecto para que pueda ser financiado.
	004-C	Visitas de campo para el monitoreo y seguimiento de forma periódica, reuniones periódicas con los miembros de comités.
	005-C	Se trabaja un PEI para 5 años, y en esos 5 años se proyectan, se sabe cuál es la población que van a atender y en qué. Con base a eso surge la necesidad de la gestión y ya después se aterriza a un POA y ya sabemos cuáles son las acciones en base al objetivo general, impactos, resultados y metas que se buscan.
<p>8. Podría explicarme como se implementan las estrategias, herramientas o mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje que se han planificado, o</p>	001-A	A mí me encanta, por ejemplo, la técnica del FODA, previo al desarrollo de los proyectos y después de la ejecución. Se involucra a la población, a las autoridades y obviamente a nuestro equipo técnico. Las lecciones aprendidas las llevamos con conversatorios, a reuniones con líderes comunitarios, con instrumentos ya establecidos para determinar qué lecciones fueron las que se aprendieron en el campo. Y posteriormente nosotros a nivel ya institucional y administrativo hacemos nuestras propias valoraciones, pero sobre la base de lo que ha dicho la población. También, es importante el mecanismo de retroalimentación y respuesta.

<p>por el contrario si puede comentar ¿Por qué no se implementan?</p>	002-A	<p>Encuentros entre organizaciones para explicar lecciones aprendidas. Las personas que participaron en estos talleres dijeron, por ejemplo, una mujer de Ahuachapán que vende frutas en el mercado expuso “<i>Ahora yo me siento igual a mi marido, ya no me siento menor que él, ahora entiendo que yo soy una persona que tengo derechos</i>”. El equipo que esta más en terreno, ellos internamente también como equipo hacen sus propias jornadas de lecciones aprendidas. Nos reunimos como equipo y hablamos sobre la lección aprendida del proyecto. Hay dos niveles. Un nivel es el nivel ejecutivo donde hacemos la reflexión. El otro nivel es el nivel comunitario, donde vamos y nos reunimos con los beneficiarios del proyecto y platicamos de eso.</p>
	003-A	<p>Las personas ya estaban enteradas del proyecto, entonces se hace una presentación del proyecto, se convoca a los miembros, primero se hace la divulgación del proyecto con los beneficiarios.</p> <p>Luego se hace una reunión con todos los actores locales de los diversos sectores donde vamos a trabajar. Cuando ya se ha abordado a ambos actores, nos reunimos como equipo, que viniendo de todo lo observado comenzamos a hacer el plan de ejecución. Después, se tienen reuniones bimensuales para ir revisando los avances del equipo, y con los socios, por lo general, siempre lo hemos hecho cada 3 o 6 meses. Igual en la etapa de implementación tenemos habilitado números de WhatsApp para recibir alguna retroalimentación.</p>
	004-A	<p>En la etapa de implementación los participantes dan retroalimentaciones que pueden servir, y lo hacemos poniendo ideas en tarjetas. También, intercambio de buenas prácticas.</p>
	005-A	<p>Socialización del proyecto, jornadas de rendición de cuentas, jornadas anuales de lecciones aprendidas. Además, por cada comité que se forma territorialmente, se trata de que haya un informe cada 3 meses de todas las actividades que se desarrollan con la población de esa comunidad en específico. Con la asamblea general, una vez al año se hace la rendición de cuentas y con la junta directiva cada mes, es una reunión mensual. Por otro lado, una de las debilidades de ALSARE es que no se tiene sitio web, solo un Facebook que realmente no se comunica mucho de lo que se hace, pero que en la actualidad se está fortaleciendo.</p>
	001-C	<p>También, se hace asamblea de beneficiarios, si surge alguna situación crítica, donde hay confusión en algunas cosas en la implementación o porque a una comunidad le dieron esto y a la otra no, ese tipo de cosas si han surgido, pero lo que se hace es llamar a una asamblea y se habla directamente con las personas y se aclara. Asimismo, se encuentran los buzones de sugerencias y quejas.</p>

	002-C	Referente al sistema MEAL, nosotros ya tuvimos la parte de la capacitación, estamos empezando realmente a implementarlo, aún no se está implementando en su totalidad, porque yo considero que es bastante complejo y si requiere de tiempo. Entonces, nosotros aún no contamos con una persona que se encargue directamente de realizar esta función. En la etapa de implementación también se sostienen reuniones de seguimiento para revisar avance presupuestario. Desde que inicia la elaboración de la formulación del proyecto, ahí si nos vemos involucradas nosotras la parte administrativa y financiera, luego la ejecución es básica que estemos de la mano.
	003-C	Socialización del proyecto, involucramiento de la comunidad, socialización del buzón de sugerencias y quejas, jornadas de rendición de cuenta y jornada de intercambio de buenas prácticas. Luego, que eso se complementa con los instrumentos físicos que es el tema de buzón, la ficha para recolectar datos. Como parte del aprendizaje se entregan informes trimestral y semestralmente.
	004-C	Que el equipo de trabajo y las personas con quienes se trabaja, conozcan las estrategias, herramientas y mecanismos, definir personas responsables de su cumplimiento, seguimiento desde la dirección y los departamentos, de ser necesario asignar presupuesto para su ejecución.
	005-C	Socialización de proyectos, intercambios de buenas prácticas, reuniones semanales con el equipo técnico y la dirección donde se expone el trabajo territorial, y cuáles son las acciones que se desarrollan dentro del territorio y la población atendida. Redes sociales que nos sirve para difundir bastante el trabajo, pero además se tiene evaluaciones (retroalimentación) en cada jornada de la población que se atiende en cada actividad que se desarrolla. Hay un buzón de quejas o de sugerencias para mejorar, cambiar metodologías, informes técnicos y administrativos.
9. Podría contarme, en la fase de cierre de los proyectos de reintegración, ¿Cuáles y cómo se realizan las estrategias, herramientas o mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje?, o por el contrario si	001-A	Jornadas de rendición de cuenta y jornadas de lecciones aprendidas. En la etapa del ciclo de los proyectos, según comprendo, se realizan hasta el final.
	002-A	Rendición de cuentas y lecciones aprendidas.
	003-A	Se prepara toda una presentación con información como: que fue el proyecto, como iniciamos, cuáles fueron las actividades. En resumen, cuales fueron los impactos, cuáles son los cambios, cuáles fueron las dificultades y los aprendizajes de ese proyecto.
	004-A	Se socializan recomendaciones, se les consulta como les ha parecido, si les ha gustado, sus aprendizajes, o que es lo que ellos han visto de que ha cambiado sus vidas.
	005-A	Jornadas macro de rendición de cuentas y lecciones aprendidas.
	001-C	Se realiza una jornada de rendición de cuenta completa. Hay reuniones cada semana del equipo, se da a conocer cómo va la

puede explicar ¿Por qué no se realizan?		ejecución del proyecto y si hay alguna dificultad que hay que resolver, se decide a nivel colectivo, y ya eso pasa a ser una lección aprendida, si hay que modificar procedimientos, o acciones.
	002-C	Se realizan jornadas de cierre si el proyecto así lo estipula, cada año como institución realizamos nuestra asamblea general de miembros y, es ahí donde presentamos los resultados de todos los fondos recibidos y proyectos ejecutados.
	003-C	Jornadas de rendición de cuentas e intercambio de buenas prácticas.
	004-C	Presentación de informe final de cierre a todo nivel, interno y externo de CIMITRA.
	005-C	En algunos proyectos como es bien específico en las comunidades se hace actividades de cierre, se cuenta como estuvo los avances, y los resultados obtenidos. Por otro lado, hay mucha población que se atiende de manera individual, entonces se evalúa cuantas personas y en que se han atendido.

→ **Categoría de estudio: Desafíos percibidos para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos.**

Preguntas	Código	Respuestas
10 ¿Cuáles considera que son los desafíos a nivel interno y externo que se enfrentan al aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje? ¿En cuales etapas del ciclo del proyecto es más difícil incorporar y por qué?	001-A	Uno de los mayores desafíos con la población migrante retornada es la formación académica que tienen nuestros migrantes. Es bien difícil escuchar, por ejemplo, a un migrante retornado decir que su mayor problemática, es que en la comunidad no hay casa comunal. En ese sentido, siempre es importante la guía de nuestro equipo técnico, que vayamos trabajando de la mano con ellos para orientarles de manera positiva y de manera proactiva acerca de lo que vamos aprendiendo y vamos conociendo en ese aspecto. A nivel interno, la formación de nosotros como personas integrantes de la organización.
	002-A	El mayor desafío es el financiamiento. El otro que hay municipios que no entienden lo que es la dinámica migratoria.
	003-A	A nivel interno se encuentra la rotación del personal. A nivel externo es la disposición o disponibilidad de las personas en querer ser tal cual, transparentes en lo que realmente sucede. Para mí la etapa más difícil es el tema cuando ya te sientas y se comienza a revisar por indicador y a querer sacar la rendición de cuenta, cómo los indicadores se vuelven esa verdad de lo que has hecho. También para mí la parte más difícil es cómo incorporo yo los aprendizajes a todo este ciclo.
	004-A	Personas que a veces no aceptan recibir ayuda. La pregunta de nosotros como hacemos para ayudar a la persona, que, si tiene

	<p>esa necesidad, pero que tal vez por los procesos que hayan pasado, ellos no se atreven hablar, se pone bien difícil con las personas, para que nos agarren confianza y puedan entrar a un proceso que es para bien de ellos.</p>
005-A	<p>Dificultad que las personas no quieren facilitar número de DUI, hay un tema de temor.</p> <p>A nivel externo, si es más complicado porque hay mucho sobre todo con los socios, un reto es el compartir información, hay un tema de “esto es mío, no lo comparto”. Un desafío es como creamos una articulación interinstitucional donde podemos generar proyectos que contengan esa información que creo que las organizaciones tenemos que nos pueda permitir ser más accesible a la gestión.</p>
001-C	<p>A nivel interno no le veo mucho problema, debido a que el equipo sabe que estas acciones deben implementarse, no obstante, existe cierto vacío en cuanto a la definición de las estrategias y acciones de rendición de cuentas, pues por el tiempo limitado que tienen por el trabajo territorial, quien formula plantea las propuestas y las valida con el equipo, es un tiempo que se pierde, si se hiciera de manera conjunta desde el inicio de la formulación. Tal vez la palabra difícil no aplicaría en este caso, sino diría yo que es más delicado incorporar dentro de la identificación o diagnóstico.</p>
002-C	<p>Internamente, que no contamos con una persona que se encargue directamente de realizar dicha labor, pues el sistema MEAL es completo y requiere de tiempo para su correcta aplicación. Con la compañera de gestión, se están haciendo esas búsquedas de esos apoyos para fortalecer el área de MEAL.</p>
003-C	<p>A nivel interno si bien se ha hecho el tema de la rendición de cuenta y aprendizaje, el no tener como un paso a paso a seguir, como otros instrumentos a seguir, siento que se puede volver de repente un vacío, porque no hay una definición clara de que estrategia seguir o esta acción va a ir homologada para todos los proyectos. El trabajo territorial demanda tiempo y el sentarse a ver las buenas prácticas, aspectos de mejora, muchas veces es complicado. Las redes sociales juegan un doble rol y, a veces pueden ser perjudiciales, en el sentido que para la población puede ser no suficiente desde la óptica que lo ve.</p> <p>El tema de la identificación o el diagnóstico de necesidades ya en un tema de rendición de cuentas a las comunidades no es tan sencillo de vaciar (más por un tema de protección de la información que nos está dando la persona, que bien no personalizamos esas necesidades a la hora de exponerlas, pero si hacemos como una relación de explicarlas).</p>
004-C	<p>La etapa más difícil de implementar es en la etapa de identificación. Y los desafíos, algunos de ellos, ganar la</p>

		confianza de las personas, superar el momento de crisis en el que se retorna, brindar acompañamiento concreto en su proceso de reintegración.
	005-C	El reto de contar con un sistema más automatizado a nivel interno y externo por el tema de financiamiento. También, el recurso humano es una limitante porque muchas veces se sobrecargan de actividades en territorio y en la parte administrativa. Muchas veces las redes sociales son de doble filo. También, otra de las cosas que nos tenemos que proteger es con el tipo de población que nosotros apoyamos, porque hay personas retornadas que pueden haber cometido crimines. Referente a las etapas quizás a final de año que hay que sistematizar todo, lo más difícil con poco recurso humano, unificar criterios, ponernos de acuerdo, y lo que se publica en las redes.
11. ¿Cómo ha intentado superar esos desafíos la organización?	001-A	Con la adecuación, con el acompañamiento técnico del equipo, implementando cada una de las estrategias mencionadas anteriormente.
	002-A	Se responde en la pregunta 10.
	003-A	Como equipo tratamos de que todos estemos en sintonía con lo que estamos haciendo, aunque tengamos responsabilidades concretas, pero hemos estado tratando de estar ahí. Entonces, se ha sobrellevado con sobrecargas. Nosotros usamos mucho el grupo focal como herramienta para la toma de algunas decisiones o de algunas acciones que tienen mucho peso para el proyecto que estamos ejecutando. Entonces, lo vemos y lo abordamos directamente con la población destinataria.
	004-A	Lo hemos intentado de muchas formas, buscamos con los cooperantes esa ayuda, que se reúnen con varias personas para exponer los casos y que ellos puedan colaborar.
	005-A	Nosotros lo que hacemos cuando sentimos que las personas no quieren dar el DUI, les presentamos el proyecto, usted ha sido beneficiado, este es el convenio y les damos a conocer el proyecto desde su raíz.
	001-C	Insistiendo a los equipos de trabajo que la información que brinden para la formulación es determinante, porque son quienes están en el territorio día con día. Y, haciendo énfasis a las personas de las comunidades que la gestión de proyectos no siempre es segura en sus resultados. Pero sí se les indica que se les informará de sus resultados, sean positivos o negativos.
	002-C	Por medio de un chat estar compartiendo información mensualmente, así como actividades muy puntuales y, trimestralmente hacer algo como boletín para que ellos se vayan enterando de todas las acciones que se están realizando. Por lo cual, se ha planteado remitir memorias de labores trimestrales que les permita conocer el trabajo que se está realizado, así

		mismo, la implementación de publicación de boletines informativos del trabajo ejecutado.
	003-C	Tratamos de generar días que no sean de salida, de estar en oficina, para abordar ciertos temas, que entre estos se encuentran las evaluaciones y las buenas prácticas. También, generar buenos ambientes con las comunidades, ambientes amigables, tratamos de que a la institución no nos vean solo como un rol de institución, que sea una relación profesional, de respeto de cooperación mutua, donde se genere el ambiente de confianza. Con el tema de redes sociales tratamos de ser lo más transparente posible con nuestras publicaciones y, también tratamos de que las personas se expresen, que recibamos críticas buenas, no tan buenas, al final es la opinión de la población.
	004-C	Ganando la confianza de las personas, con empatía, respeto de parte del personal de CIMITRA y con apoyos concretos que se les brinde.
	005-C	Se responde anteriormente.
12. Podría explicarme, ¿Cuáles considera que serían las estrategias, herramientas o mecanismos más efectivos para aplicar la rendición de cuentas y aprendizaje en los proyectos de reintegración de la organización?	001-A	Herramientas prácticamente es a nivel interno, mantener la información fidedigna tal como se ha establecido en los cronogramas y en los presupuestos. Hacer un evento público, hacer a nivel interno la retroalimentación respectiva, hablar directamente de la ejecución en campo que ha tenido el proyecto que se ha desarrollado.
	002-A	Disponer de manuales estratégicos, por ejemplo, ALSARE tiene un manual de procedimientos administrativos y un manual de procedimientos estratégicos y una estrategia de reintegración. Además, de un Plan Estratégico Institucional de 5 años.
	003-A	Yo creo que el mejor mecanismo de rendición de cuentas es en el cual tú puedas hacer una proyección pública, donde están involucrados beneficiarios, cooperación, u otros actores del proyecto. Además, de establecer días para sacar aprendizaje, y cómo esos los aplicamos al mismo proyecto que estamos ejecutando.
	004-A	Siempre mantener la comunicación abierta para los participantes.
	005-A	Se necesita trabajar en un manual o herramienta que nos permita dar el paso a paso, hacerlo más simple.
	001-C	Una de las estrategias podría ser el tema de las ferias de servicios, donde se dé a conocer los proyectos que ejecuta/este ejecutando CIMITRA, que puede ser como una rendición de cuentas pública. Además, de eventos de rendición de cuentas.
	002-C	A nivel de territorio si considero que debe de hacerse como jornadas con las personas beneficiarias, pero no solamente a nivel de etapa de cierre, sino que en las diferentes etapas hacer este tipo de actividades para que la gente también vaya conociendo como va avanzando el proyecto.

	003-C	Primero tener un documento homologado con todas las estrategias de abordaje y los mecanismos a usar, que sea como una línea a seguir para todos los departamentos y los proyectos.
	004-C	A través de mecanismos más flexibles y creativos, que no sientan las personas que se les está cargando con más trabajo. Desplazándose al territorio, acercándose a las personas, respetando su espacio.
	005-C	Se cuenta con las salvaguardas, protocolos, quizás falta retroalimentar un poco más la página web, por transparencia es importante dar a conocer quiénes son nuestros socios miembros, nuestra junta directiva. También, dar a conocer, cuáles son los proyectos que ejecutamos, hacerlo más público, ya que no lo tenemos colgado en nuestra página web y eso nos hace falta.

→ **Categoría de estudio: Funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y respuesta.**

Preguntas	Código	Respuestas
13. Podría explicarme, ¿Cómo funciona el mecanismo de retroalimentación y respuesta de la organización? (Como se recolecta la retroalimentación, existe un punto focal, procesamiento de la retroalimentación, utilización de la retroalimentación, mecanismo para responder).	001-A	<p>Sí, de hecho, hay un número que ese prácticamente existe solo para ALSARE. Ese número lo manejan varias personas dependiendo del desarrollo del proyecto que se está ejecutando. Para darle respuestas a las personas que llaman sobre ese proyecto en sí, debe de ser esa persona específica que ande ese número de teléfono. Se comparte cuando se les explica la implementación del proyecto que se va a ejecutar, o cuando ya ha pasado el proyecto o también incluso antes.</p> <p>A nivel práctico, el responsable de ese proyecto es la persona encargada de esa zona geográfica. En ese sentido, es la que se vuelve referente para portar ese número. Existe una minuta de memoria que se hace en cada una de las llamadas y posteriormente se hace el vaciado en un Excel, en donde queda reflejado prácticamente todo lo que se ha dicho. Respecto a las soluciones cuando no se pueden resolver desde la propia persona que es responsable del proyecto, se someten a juicio de todos, ósea, se somete al criterio de todos los involucrados, todos nos damos cuenta de esa situación y tratamos de resolver esa duda o esa queja que se ha tenido de la mejor manera. Lastimosamente manual previo no tenemos, estamos en la disposición de crearlo, pero actualmente no tenemos.</p>
	002-A	ALSARE cuenta con un manual comunicacional. Tenemos un manual que establece las restricciones, obligaciones de ALSARE en lo que es la comunicación para dentro y para fuera.
	003-A	Hay dos formas, es un número de WhatsApp y lo tenemos identificado dependiendo del grupo que estamos atendiendo (Santa Ana, Morazán y Chalatenango). Para toda la zona centro

		<p>y norte es la misma línea, para el de oriente es diferente línea y, tenemos el Facebook que nos caen los mensajes y que nosotros damos respuesta en el Messenger.</p> <p>El punto focal es la persona técnica encargada de ese territorio para el caso del número de WhatsApp. Solo manejamos el Facebook, que es a nivel de dirección y asistente administrativa que proporciona seguimiento, entra un mensaje y según corresponda lo deriva para dar respuesta. Se tiene un registro de los mensajes recibidos por Facebook y WhatsApp. Referente a la utilidad que representa esa retroalimentación, ALSARE cada 15 días nos reunimos y ahí llevamos a mencionar paso esto, sobre todo hay un espacio como de una hora que se deja para revisar nosotros le llamamos vamos a revisar “las quejas y no quejas” que nos ha caído. Entonces dependiendo de la magnitud del mensaje así es el tiempo de respuesta que se da, hay casos por ejemplo que dan respuesta el siguiente día, todo depende de la magnitud o situación que se esté planteando.</p> <p>También, depende los mecanismos para responder, si es una situación compleja, por ejemplo, una queja de abuso, de maltrato, falta de respeto, ahí no es por teléfono, sino que vamos directamente, tratamos de que cuando es una situación que amerita nuestra presencia lo hacemos. Por su puesto se indaga previo, hay todo un proceso y se va a hablar con los involucrados. En otro tipo de situaciones se le habla a la persona, por lo cual, su abordaje dependerá de la situación.</p>
	004-A	Si tiene que implementarse siempre, porque es la única vía de que nosotros podemos tener para que ellos se expresen y nos digan que es lo que necesitan.
	005-A	<p>Nosotros que también andamos en campo, también recibimos esa retroalimentación y se tiene un instrumento donde lo registramos y eso se pasa al departamento correspondiente. Hay todo un mecanismo de registro de cada situación que se presenta y, mensualmente hay una retroalimentación con el equipo y una evaluación de lo que sucede. El instrumento donde vacían las retroalimentaciones es una pequeña ficha donde se llena, recibimos la queja, se coloca la información lo más concreta posible que vaya en las mismas palabras de la persona.</p> <p>Para dar una respuesta se hace cara a cara (igual si es una situación delicada) o por medio de llamada telefónica con la persona involucrada. Sobre estas prácticas no las tienen escritas, yo entendía que lo iban agregar al manual de comunicación, ha quedado como en un memorándum escrito.</p>

	001-C	<p>Se tiene buzón de sugerencias en las comunidades donde se ejecutan los proyectos. Igual, en las reuniones con las juntas directivas se abren espacios para la retroalimentación. En los espacios de encuentros entre personas retornadas o reuniones de comités de personas retornadas se abren los espacios de diálogo sobre el trabajo que se realiza. Las redes sociales es otro medio de retroalimentación. Hasta el momento los desacuerdos lo han expresado a viva voz, y eso para nosotros es valioso porque las personas son directas.</p>
	002-C	<p>Contamos con un buzón de sugerencias y quejas que se tiene disponible en cada jornada de trabajo, de esta manera se recolecta la retroalimentación. Es la compañera coordinadora que posteriormente da lectura y lo hace llegar a las instancias según corresponda. Este mecanismo del buzón es socializado desde el primer momento que llegamos a la comunidad.</p>
	003-C	<p>El buzón de sugerencias se busca como generar dentro del espacio, donde la retroalimentación que se ha recibido, darle respuesta en tiempo para que las personas se sientan escuchadas, se sientan que lo que nos dicen también es valioso. A veces se hace con las personas, en plenaria o en reuniones donde se busca abordar esa temática, en darles una respuesta. Si hay un comentario que agregar, que en su mayoría lo hacen, a pesar de que han escrito siempre agregan más, pero ya más de manera personal y, siento que ha sido interesante, las personas no temen de expresarse de manera personal, y quizás ha sido el nivel de confianza que la organización ha generado.</p> <p>Si la situación es urgente se trata de esa manera (que puede afectar algún proceso, se aborda que no pase la semana), si la situación es más un tema de mejora se aborda al finalizar el proceso, si corresponde a un proceso que han comentado. Se tiene un pequeño formulario donde se pregunta: a) Si los objetivos fueron expuestos claramente o comprendidos en algún momento; b) Si se han utilizado métodos participativos dentro del proceso; c) Si existen espacios para que los participantes compartan conocimientos, experiencias; d) Si todas las jornadas promueven empoderamiento y desarrollo de habilidades en los participantes; e) El proyecto genera un ambiente respetuoso y amigable y propicio para el trabajo colaborativo. Debajo de la ficha hay un espacio más libre para que puedan expresar una situación en particular que les esté aquejando.</p> <p>Se documenta de manera escrita (bitácoras, ayudas memorias donde desarrollamos las jornadas). En su mayoría dentro del equipo se conocen las problemáticas que está enfrentando cada proyecto, para que al final se busquen respuestas en común, es</p>

		decir, a nivel institucional. No se ha tenido una situación que sea bien hermética de tratar hasta ahorita, sino que en su mayoría han sido aportes. La respuesta hasta el momento ha sido en pleno.
	004-C	Se cuenta con personas migrantes retornadas, que funcionan como enlace entre CIMITRA y personas retornadas en las comunidades, se establece comunicación y coordinación con ADESCOS de diferentes comunidades con presencia de personas migrantes retornadas y los comités de personas retornadas. Se cuenta con informes narrativos y evaluaciones que se realizan periódicamente.
	005-C	Se tiene un número telefónico y correo electrónico. La retroalimentación de la población se recolecta por medio de la línea telefónica, correo electrónico, buzón de sugerencias y redes sociales. Las personas punto focal son la persona de comunicaciones, y técnica que ejecuta un proyecto en específico. Se tiene un registro (Excel) donde se tiene quienes son las personas que nos han contactado, tipo de servicio han solicitado, derivaciones que se han hecho o la respuesta que se ha dado. Se analiza cada respuesta que se va a dar a cada persona. La utilidad es una mejora en el trabajo, en la metodología que se desarrolla y mejorar esos tiempos de atención de la población que atendemos. Para la respuesta, si es por medio del buzón a nivel comunitario es más en reuniones comunitarias de cada jornada que se hace. Si es por redes sociales, a través de correo electrónico o de un mensaje de texto, si es por teléfono se responde por llamada o por mensaje de WhatsApp.
14. ¿Cuáles son los desafíos que han enfrentado en la implementación del mecanismo de retroalimentación y respuesta? ¿Se han logrado solucionar? ¿Cómo?	001-A	Prácticamente eso serían, quizás que a veces se utiliza de mala manera ese mecanismo, esa línea. Otro desafío es llegar a tener un manual en sí ya estructurado de cómo debería de ser el accionar de la oficina, de escucha o de retroalimentación.
	002-A	El mayor desafío que yo he encontrado y lo he compartido, es que la gente no hace uso o buen uso. Se ponen a hablar de cumpleaños, de música, etc. Por ello, se han facilitado talleres de comunicación.
	003-A	Desafíos relacionados al trabajar con población más rural, el manejo de la sensibilidad es complicada. Siento que a veces somos demasiado paternalistas, queremos chinchinear tanto que hacemos daño. El mayor desafío que nosotros tenemos como ALSARE es dejar de ver a las personas como víctimas. A ver yo tomé la decisión de irme, todo lo que paso, y es una cosa en la empatía que tu tengas con lo que ha pasado, pero ya dejemos de victimizar a las personas, porque nosotros mismos caemos en esa situación y, a veces nos dejamos manejar. Nos

		ha pasado que a veces las personas hacen un mal uso de ese canal, hay malentendidos, entonces como damos respuesta a esas acciones, sentimos que los debemos comprender, pero al final les hacemos un daño.
	004-A	A veces si, se encuentran como un reto el poder cumplir con expectativas que ponen las personas, si no está a nuestro alcance.
	005-A	Seria mentirle si no se han dado casos complicados, algunas personas no quedan satisfechas con la retroalimentación que se les da. Recuerdo un caso particular que tuvo que intervenir la dirección, resolver y aclarar. Entonces, cuando se siente que no se tiene el control absoluto o la persona no está satisfecha, la indicación que tenemos es pasarlo a la dirección.
	001-C	Hasta el momento no se ha tenido mayores desafíos porque se aborda en el momento con las comunidades. Se conversa con las personas, se les hace ver las razones y bueno se les escucha, la importancia que haya ese espacio de escucha.
	002-C	A nivel de trabajo territorial, son los técnicos que se encargan de dar respuesta, por lo cual, se puedan solventar sus necesidades planteadas.
	003-C	A veces con los niveles de respuesta se da más en las redes sociales, como al ser públicas, las personas dan comentarios como “a mí no me han ayudado, me entrevistaron y no me ayudaron”, porque el tema de diagnóstico puede generar confusión, las personas piensan que nosotros al levantar el diagnóstico ellas son beneficiarias, hemos recibido quejas y tratamos de que el nivel de respuesta vaya por escrito, y a veces es un desafío porque hay que contactar a la persona. Hay un referente que maneja las redes sociales. El cuándo recibe una queja, pregunta con quién esa persona se ha entendido y se dirige al departamento y a la directora. Al tener una respuesta, él es el que responde y redirige la información.
	004-C	Lograr un buen nivel de participación, mantener el interés de las personas de participar en estos espacios.
	005-C	No veo tantos desafíos porque tratamos de responder a la mayoría de las personas. Quizás se nos escapa alguien inmediatamente coloca un post en las redes, comentario negativo que afecta la imagen. Sin embargo, cuando alguien ha hecho un comentario en negativo se trata de responder en positivo y, a veces hasta explicar, se le ha ofrecido apoyo, acompañamiento, tratando la manera de hacer ver que como organización se está respondiendo o que lo podamos atender de la mejor manera.
15. Desde la experiencia que han tenido con el mecanismo de	001-A	Quizás retomar eso del manual. También, asignar a una persona específica, en donde esa persona tenga todas las herramientas, todos los conocimientos y toda la base de los proyectos que están en ejecución y que se pretenden ejecutar para que los

retroalimentación actual, ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar su funcionamiento?		maneje apropiadamente y, sea esa persona la que dé respuesta o en su momento derive ese problema o alguna situación planteada utilizando los canales necesarios.
	002-A	N/A
	003-A	La importancia que todo quede registrado, porque a veces solucionamos, hablamos por teléfono, pero por andar en muchas cosas no registramos.
	004-A	Por el momento todo bien.
	005-A	Que haya una persona o un departamento que le dé seguimiento al mecanismo de retroalimentación y respuesta, porque nosotros como técnicos hay mucho contacto, se llega a la afinidad.
	001-C	Animar a las personas de las comunidades a que se expresen, que hagan saber sus inquietudes, lo que les parece o no de la intervención de CIMITRA.
	002-C	Generar la confianza en los beneficiarios es básico para que este mecanismo funcione. Generar en las personas la confianza de poder acercarse y exponer una situación, porque en la medida que esto se cumpla las personas van a poder acercarse a nosotros y, decirnos alguna cuestión que este mal, o que recomienden hacer para mejorar.
	003-C	Homologar un manual para que cada vez que se haga un proyecto, no sea como a ir a revisar el otro y ver que se puso. Sino que sea algo más a seguir por todos los departamentos y programas, que todos sepamos la cadena de información. Crear una estrategia para que ya tengamos un paso a paso de cómo hacerlo, que incluya instrumentos, mecanismos y metodologías.
	004-C	Lo primero es contar con el manual de rendición de cuentas, dar a conocer el manual entre los miembros de los espacios organizados con los que se cuenta.
	005-C	Alimentación de la página web que hace falta, el mecanismo de sistematización de la respuesta que damos a las personas, quizás se debe mejorar, la ficha de Excel hace falta llevarla al día, tener información actualizada. Después de la atención de cada persona preguntar y tener como una encuesta de Google (pasarla como una encuesta al usuario) de cómo fue la atención que recibió y que haya una persona monitoreando la atención individualizada.

Levantamiento de entrevista semiestructurada con personas migrantes retornadas

→ Categoría de estudio: Experiencia en el uso del mecanismo de retroalimentación y respuesta.

Preguntas	Código	Respuestas
<p>1. Podría mencionarme ¿Si usted conoce los mecanismos de comunicación (buzón de sugerencia, número de WhatsApp, correo electrónico, Messenger) que pone a disposición la organización para que las personas migrantes retornadas puedan expresar alguna consulta, sugerencia, problema, queja, u otro tipo de comentarios?</p>	001-A- Retornada	<p>La comunicación es a través de reuniones, vía WhatsApp, hay dos grupos de WhatsApp, nos informan de las actividades que se realizaran, el horario y en qué lugar. Esos son los medios para comunicarnos, ya sea para comunicarnos con alguna de las compañeras en particular que sintamos más afinidad, porque hay algunas que ya tienen más tiempo de participar. También, está el número de la Licda. que lo escucha a uno, quién da más información si se necesita, u otra ayuda que uno puede necesitar.</p>
	002-A- Retornada	<p>La comunicación ha sido solo con la Licda. La comunicación es por WhatsApp y número de teléfono. Hay grupo de WhatsApp.</p>
	003-A- Retornada	<p>WhatsApp y las redes sociales como Facebook. Se ha establecido un grupo de WhatsApp para la comunicación.</p>
	004-A- Retornada	<p>Nosotros platicamos solo cuando llega la Licda. si queremos hablar en privado ella nos atiende. Ella tiene tiempo disponible para todas nosotras. Solo tenemos un grupo de WhatsApp para avisarnos cuando habrá reuniones. Si no queremos por teléfono se platica personalmente cuando ella viene. El Facebook de ALSARE no lo conozco, no he tenido la oportunidad aún. Yo creo que ninguna de las mujeres del grupo lo conoce, porque nadie ha comentado sobre eso.</p>
	005-A- Retornada	<p>Conozco la página de Facebook, el número de WhatsApp institucional que maneja la Licda. Se tiene un grupo de WhatsApp.</p>
	001-C- Retornado	<p>Comunicación por vía telefónica (llamadas directas y por WhatsApp). Ellos siempre nos han dicho, para conocer casos, para ayudar, incluso nosotros a otras personas. En realidad, lo único que conozco es que la comunicación ha sido por llamadas directas y WhatsApp, en algunas ocasiones de manera personal. No conozco el mecanismo de buzón de sugerencias. No conozco bajo que mecanismo hacer una queja o denuncia. La comunicación siempre ha sido vía WhatsApp o llamadas directas.</p>
	002-C- Retornado	<p>Redes sociales más que todo, por ejemplo, Facebook. A CIMITRA lo vine conociendo porque vine al país y, ahí le dan una hoja a uno de que si uno no tiene trabajo hay una organización que le ayuda a buscar, o en mi caso si quería seguir estudiando, o un emprendimiento. Ahí dejaban los</p>

		números y así fue como llegue a ellos. El correo electrónico no lo conozco. Se conoce Facebook y número de WhatsApp.
	003-C- Retornada	A parte de tener las redes sociales, también hay un sitio web y números telefónicos que se encuentran a disposición. El correo electrónico no lo conozco, porque yo llegué a ellos por medio de Cancillería. Entonces, nunca me propuse buscar el correo electrónico. El buzón de sugerencias tampoco lo conozco. La verdad yo no tengo queja de ellos, son con quienes he trabajado desde el inicio, desde que yo retorné que me han tomado en cuenta a mí y a mis hijos, porque soy madre soltera, cualquier evento, intercambio que haya yo los acompaño, ellos ya saben que andan mis hijos, ellos nunca me han dicho “no usted no puede ir porque anda con hijos”. Por lo cual, no tengo ninguna queja, al contrario, como se los he dicho les agradezco mucho.
1.1 ¿Ha hecho uso de algún mecanismo de comunicación durante o posterior a su participación en el proyecto? Si o no, ¿Por qué?	001-A- Retornada	Si he hecho uso, y le sirve de ayuda a uno porque, es como que uno se identifica con las demás. Igual la Licda. Está pendiente de uno.
	002-A- Retornada	Si he hecho uso para expresar consultas o comentarios.
	003-A- Retornada	No, solo me he quedado con la comunicación que dan en el grupo de WhatsApp, no he dado ninguna sugerencia, por el momento estamos bien.
	004-A- Retornada	No, ahí mismo en presencial platicamos todas. Solo doy lectura a los avisos como recordatorios de las reuniones que se comparten en el grupo de WhatsApp.
	005-A- Retornada	No, cualquier duda solo nos comunicamos con la Licda. como a ella la tenemos inmediata ante cualquier cosa, solo nos comunicamos con ella.
	001-C- Retornado	Honestamente solo lo he usado cuando ellos se han comunicado conmigo y han requerido algo, por ejemplo, hacerme una consulta si puedo participar en alguna capacitación, si estoy de acuerdo en alguna entrevista, etc. Por lo cual, me he comunicado cuando ellos lo han hecho como respondiendo.
	002-C- Retornado	Sugerencias yo casi no he dado, más que todo en las reuniones intercambiábamos ideas. La interacción y dar respuestas a las consultas fue más en presencial y no por medios virtuales.
	003-C- Retornada	No, como la coordinadora que teníamos en ese momento, directamente nos íbamos con ella, nunca hice uso de estas plataformas por mi cuenta, siempre era como esperar su comunicación.

2. Si ha hecho uso del mecanismo de comunicación, ¿Qué le pareció? ¿Se dio respuesta o seguimiento a las consultas, sugerencias, problemas o quejas planteadas?	001-A- Retornada	Me parece bastante bien, porque a veces uno hablar en persona, es como más cohibido, en cambio, así por teléfono uno se siente más libre de expresarse. He planteado comentarios y se me ha dado respuesta. Se ha hablado entre todas para llegar a un acuerdo, o alguien más que ya ha pasado por un proceso igual uno siente apoyo.
	002-A- Retornada	Las consultas si se han respondido, sugerencias nunca he hecho, nos acoplamos a la coordinación u orientación que nos dan.
	003-A- Retornada	N/A
	004-A- Retornada	N/A
	005-A- Retornada	N/A
	001-C- Retornado	N/A
	002-C- Retornado	N/A
	003-C- Retornada	Cuando yo les escribía para exponer alguna situación siempre eran bien atentos y respondían sin importar la hora. Yo me he dirigido a los números de WhatsApp institucionales.
3. ¿De qué manera se enteró de la existencia de estos mecanismos de comunicación?	001-A- Retornada	En el primer contacto que tuve con ALSARE me explicaron de qué forma podía comunicarme. En las primeras reuniones de información del proyecto dan a conocer los mecanismos de comunicación.
	002-A- Retornada	Por medio de otra conocida, ella me contó que había un grupo que estaba apoyando a la gente retornada y así fue como nos fuimos reuniendo y conformamos el grupo.
	003-A- Retornada	En el primer acercamiento que nos entrevistaron, nos compartieron esa información.
	004-A- Retornada	La Licda. nos compartió en presencial el número de WhatsApp, nosotras le compartimos nuestros números y, ella hizo el grupo de WhatsApp para mantener la comunicación.
	005-A- Retornada	En el primer contacto que estuvo la Licda. nos explicaron los diferentes mecanismos de comunicación, entre ellos el WhatsApp.
	001-C- Retornado	CIMITRA, ellos directamente compartieron los medios de comunicación.
	002-C- Retornado	Por medio del número de WhatsApp llegue a ellos y, luego que me iban hablar. La verdad yo no conocía ninguna organización que ayudara. Recién venido al país, le dan un kit de insumos y, ahí me dieron una tarjeta y espere que

		ellos se comunicaran conmigo. Me enteré del número en el primer acercamiento que se tuvo con CIMITRA.
	003-C- Retornada	En el primer contacto que tuve, ellos exponen en las reuniones, como se puede buscar la organización, porque yo de mi parte no sabía de estas entidades que apoyaban a migrantes. Hasta que yo llegué y empecé a conocer por medio de ellos, que hay muchas entidades que apoyan a los migrantes. Entonces, ellos expresaron como buscarlos en redes sociales, sus números, y por medio de eso muchas personas los han contactado.
4. ¿Qué puede hacer la organización para que más personas participantes de los proyectos se enteren que existe un mecanismo para compartir sugerencias, consultas u otro tipo de comentarios?	001-A- Retornada	Migración tiene un registro, entonces yo supongo que ALSARE tiene relaciones con Migración para saber el porcentaje de personas retornadas, porque hay varios grupos. Se recomienda fortalecer la articulación con Migración para la identificación de la población retornada.
	002-A- Retornada	Ampliar un poco más las personas que anden promocionando la información, hacer un poco más de presencia en los eventos que hay para que la gente pueda conocerlos más. Usar brochures, carteles, todo eso podría ayudar.
	003-A- Retornada	Siento que está bien así, porque en las redes sociales toda la gente se entera de las cosas, pero hay gente que no cree, pero así hablando, consultando uno puede tocar puertas para que le ayuden a uno.
	004-A- Retornada	Promocionar más información en Facebook y en medios como la radio, porque hay bastantes personas retornadas que no tienen información y, no haya con quien platicar, o que hacer.
	005-A- Retornada	Orientándolo mejor a uno, dar charlas específicas de eso, de la importancia de cómo usar estos mecanismos.
	001-C- Retornado	Me comentaron a mí que, si yo tenía conocimiento de personas retornadas, también podía decirles a ellos, pienso que esa forma es bien efectiva. Las personas que están en proceso de atención o ya fueron atendidas también sean como un referente para llegar a otras personas retornadas, por medio de estos mecanismos, de socializarlos a otras personas retornadas.
	002-C- Retornado	Por días mandaran a alguien a decirles a las personas retornadas que van viniendo, porque no todos tienen el tiempo necesario para leer un papel y creer que si es cierto.
	003-C- Retornada	Creo que hasta ahorita ellos tienen su Facebook, ahí los pueden buscar, hacen campañas, incluso hace poco yo fui la portada de una de ellas, la gente va conociendo por medio de los que vamos compartiendo y, se va conociendo quienes son y que ahí están.

→ Categoría de estudio: Mensajes claves.

Preguntas	Código	Respuestas
5. ¿Cuáles son los mensajes o la información que más recuerda cuando la organización socializa los referidos mecanismos de comunicación?	001-A- Retornada	No recuerdo. Al principio, como era más personal se reunía más uno. La comunicación es por WhatsApp, pero siempre nos reunimos.
	002-A- Retornada	Solo que ahí nos íbamos a estar comunicando, este va a hacer por el medio que nos vamos a comunicar y, aquí les vamos a proporcionar como nos vamos a organizar, eso fue lo único.
	003-A- Retornada	Si por WhatsApp nos dieron el número, también por Facebook nos dijeron que los podíamos buscar ahí, escribir también.
	004-A- Retornada	No recuerda los mensajes o información cuando socializan los mecanismos de comunicación. Sin embargo, al consultarle si se les explica que los servicios son gratuitos y que no tienen por qué cobrar, respondió que sí.
	005-A- Retornada	Al consultar si les explican que los servicios son gratuitos y que no tienen por qué cobrarles, se contestó que si se explica. Nunca he puesto quejas o denuncias por situaciones como la conducta del personal, pero yo me imagino que se puede poner un mensaje en Messenger o hablarlo primero con la Licda. No nos han explicado de cómo actuar si llegaran a pasar ese tipo de situaciones. Si siempre han dado el número de ella más que todo, es lo más inmediato que tenemos nosotros, y la pagina de Facebook de ALSARE.
	001-C- Retornado	Ellos nos han dicho que, ante cualquier duda, consulta que tengamos, ellos están a disposición. No recuerdo muy bien, simplemente me dijeron que se comunicarían conmigo para decirme si hay capacitaciones que me gustaría participar u otro tipo de apoyos.
	002-C- Retornado	El mensaje era que ellos podían ayudar a las personas retornadas, que en redes sociales es el que más se promueve que cualquier persona puede llegar a ese.
	003-C- Retornada	Primero nos tomaron nuestros datos personales y ahí nos empezaron a explicar que iban agregar nuestros números y, que cualquier cosa o duda que tuviéramos ellos estaban ahí en disposición para apoyarnos. Nos expusieron sus números, como se pueden encontrar, tienen la radio jornalera y también los contactos de la radio, como los podíamos encontrar en Facebook.

<p>6. De los mensajes o la información que se socializa desde el mecanismo de comunicación, ¿Considera que hay mensajes/información que deberían priorizarse o agregarse nueva información?</p>	001-A- Retornada	Considero que están trabajando bien, me parece el mecanismo que tienen, es funcional de la manera en que lo hacen.
	002-A- Retornada	Si nos aclaran que los servicios son gratuitos. No se tiene otro número donde comunicarnos si se presentará la situación de quejarnos por conducta del personal, o de decir esto paso, no me pareció. El número de WhatsApp que se tiene es para las actividades del proyecto, pero para situaciones más complejas o delicadas no se tiene.
	003-A- Retornada	Si se socializó que los servicios de ALSARE son gratuitos, simplemente íbamos a llegar, nos dan refrigerio, nos tratan bien, jamás nos han pedido nada. Ante situaciones de expresar una queja o denuncia desconozco los mecanismos de comunicación para hacerlo. No nos ha dicho la organización. El número de WhatsApp que se tiene es para socializar actividades generales del proyecto.
	004-A- Retornada	No sé, como exponer quejas o denuncias porque la única vía de comunicación es por el grupo de WhatsApp o de manera personal en privado, o incluso sugerencias se dice en privado con la Licda. porque ella nos ha dado la confianza para poder hacerlo. Promocionar en redes sociales como Facebook los servicios de ALSARE para que otras personas retornadas se animen, se entusiasmen.
	005-A- Retornada	Si quizás le falta un poco más de publicidad, hay bastante gente que no sabe de estos proyectos, tener mayor publicidad en la página del Facebook, siento que no tiene suficiente alcance.
	001-C- Retornado	Está bien para uno tener conocimiento y por temas de seguridad, la organización pueda ampliar el uso que pueda hacerse.
	002-C- Retornado	Creo que no, porque con el trabajo que hacen es bastante bien, le piden a uno que comparta la información con otras personas que han sido retornadas. Me parece la publicidad que hacen y con las personas que les han ayudado por eso llegan a otras.
	003-C- Retornada	No, yo creo que está bien, ellos hacen un buen trabajo. Ellos también buscan a la gente, no solo esperan que la gente llegue. Ellos también vienen a la GAMI, no solo están desde las oficinas. Hay un seguimiento con los que ya han trabajado, seguimos compartiendo, hacemos encuentros de diferentes zonas como San Salvador, Ahuachapán, trabajando con diferentes personas ya sean adultos mayores, juventud, a nivel comunitario y a nivel de migrante retornado. Se explicó que los servicios de CIMITRA son gratuitos y que nadie debe de cobrarles.

		No conozco como expresar queja o denuncia sobre la conducta del personal, porque la verdad yo no tengo ninguna queja de ellos o de ninguna otra institución.
--	--	--

→ **Categoría de estudio: Canales de comunicación.**

Preguntas	Código	Respuestas
7. ¿Qué medios considera más pertinentes para socializar los mecanismos de comunicación de la organización? De tal manera, que las personas migrantes retornadas se puedan enterar que existe un canal para realizar sugerencias, consultas, expresar problemas con la asistencia o cualquier otro tipo de comentarios.	001-A- Retornada	De manera presencial en el grupo.
	002-A- Retornada	Si ya estamos dentro de ALSARE, a través de un grupo, tal vez proporcionar folder con información de los teléfonos donde uno puede llamar. Poner en el mismo WhatsApp los números cualquier duda o sugerencia adicional pueden usar estos números.
	003-A- Retornada	De forma presencial.
	004-A- Retornada	No se responde.
	005-A- Retornada	Se necesita más publicidad, divulgar mejor estos mecanismos de comunicación para que puedan usarlos, porque muchas veces las personas no saben. Quizás más publicidad al sistema que hay, más publicidad de manera virtual.
	001-C- Retornado	Que otras personas sean referentes y socialicen los mecanismos de comunicación, que puedan conocer del trabajo de la organización. CIMITRA ha hecho lo posible por apoyarnos en todos los buenos sentidos.
	002-C- Retornado	De forma presencial en las reuniones.
	003-C- Retornada	Haciendo más campañas, más que todo en el Facebook, donde la gente pueda verlos más, hacer más campañas informativas, de dar a conocer sus números.
8. Considerando la disponibilidad de dispositivos o medios de comunicación de las personas migrantes retornadas, ¿Cuál considera que puede ser el canal de comunicación más pertinente para que las personas retornadas puedan expresar	001-A- Retornada	Por teléfono, llamada directa o WhatsApp ya que es una gran ayuda, redes sociales como Facebook que manejan la mayoría, nadie puede decir que no conoce, o no tiene.
	002-A- Retornada	Siempre sería la línea telefónica (WhatsApp o llamada directa). Tal vez el retornado viene sin dinero, no tiene teléfono, pero el vecino si, y el vecino le dice mira llamemos o te voy a contactar, por muy humildes que seamos siempre hay un teléfono por ahí. También, redes sociales como Facebook.
	003-A- Retornada	Redes sociales como Facebook, número de WhatsApp, o línea directa.

consultas, sugerencias, problemas sobre la asistencia brindada o cualquier otro tipo de comentarios?	004-A- Retornada	Por teléfono, WhatsApp y Facebook.
	005-A- Retornada	El WhatsApp es más fácil para comunicarse.
	001-C- Retornado	Ahora con la línea telefónica es como más práctico, pienso que ese puede ser un medio por llamada telefónica y por WhatsApp, pensando en que las personas retornadas cuentan con un dispositivo celular para poderse comunicar. De igual manera, habilitar número de WhatsApp o línea telefónica para que el participante pueda exponer de forma segura quejas u otra situación que sienta desconformidad.
	002-C- Retornado	WhatsApp o número de teléfono, que más rápido les van a contestar. Llamada directa y comunicación vía WhatsApp.
	003-C- Retornada	Por vía del teléfono (Llamada directa o WhatsApp).
9. Según su opinión ¿Cuáles podrían ser algunas recomendaciones para mejorar el funcionamiento de los mecanismos de comunicación que pone a disposición la organización para uso de las personas migrantes retornadas?	001-A- Retornada	En mi caso me he sentido bien apoyada de como ellos han estado trabajando ahorita, porque uno se comunica con la Licda. Y uno conversa con ella, ve el canal que mejor le puede ayudar a uno y, tiene la disposición de reunirse con uno. No tengo mayores recomendaciones, lo han manejado bien hasta ahorita. No he tenido conocimiento que alguien este inconforme con el proyecto o que haya comentarios de quejas.
	002-A- Retornada	En Facebook es muy escasa la información que uno encuentra, deberían de promocionar el Facebook que ellos tienen, sé que implica gasto, que tal vez no alcanza, pero una persona encargada de manejar el Facebook contestar mensajes, promocionar más. Las redes sociales es lo que más usan las personas. Tener sincronizadas las respuestas (respuestas automáticas) en WhatsApp.
	003-A- Retornada	Compartiendo más todo lo que hacen los proyectos, poniendo carteles para que sea más conocido.
	004-A- Retornada	Disponer de un número para llamar de manera directa, tener la confianza y uno poder contar sus problemas, sentir ese apoyo psicológico, podría funcionar para las personas que aún no están en el grupo. Promocionar o dar a conocer más por medio de Facebook.
	005-A- Retornada	De igual manera, considero que la publicidad les hace falta, poner anuncios, porque siento que la organización casi no se conoce y tienen proyectos bastante bonitos que apoyan a la gente retornada y también a las mujeres. Por ejemplo, yo antes de entrar al proyecto, yo nunca había escuchado el nombre de ALSARE, fue por medio de una amiga que yo supe y, sí hay bastante gente que no conoce

		esos proyectos, porque hay bastantes mujeres que si lo necesitan.
	001-C- Retornado	Uno tiene la confianza de que todo es de una manera muy buena, como esas son las dos vías (llamada directa y WhatsApp) por las cuales yo me he estado comunicando, pienso que las mismas dos pueden usar para llegar a otras personas.
	002-C- Retornado	Algún número, no sé, si ellos tienen a alguien directo que conteste llamadas directas por cualquier cosa o consulta que se tenga. Se recomienda un número donde se pueda llamar directamente.
	003-C- Retornada	Actualización diaria en el Facebook o en la radio. Informar cómo va la situación, como esta en nuestro país, porque a veces la gente llega y se encierra, lo digo por mi propia experiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). «Guía operativa sobre rendición de cuentas a las personas afectadas (AAP)», 2020. <https://www.acnur.org/media/guia-operativa-sobre-rendicion-de-cuentas-las-personas-afectadas-aap>.
- Anguiano Molina, Ana María. «El constructivismo y el desarrollo social. La óptica de un trabajador social-educador». *Periódico de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 2007, 44 edición. <https://www.margen.org/suscri/margen44/anguiano.html>.
- Aramburu, Nekane, y García Víctor. «La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI». *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, n.º 96 (2011): 3-5.
- Argueta, Carlos Eduardo, Antonieta Ramírez, Jonathan Canjura, Georgina Cisneros, y María Rivera. «Personas migrantes retornadas, género y acceso a servicios sociales en El Salvador». *Nota Técnica del BID*, n.º 1467 (2018). <https://www.fundaungo.org.sv/products/personas-migrantes-retornadas-genero-y-acceso-a-servicios-sociales-en-el-salvador/381>.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. Reglamento del Órgano Ejecutivo de El Salvador (2015).
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025)», septiembre de 2025.
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Manual de Operación Institucional», junio de 2020.
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Manual de vinculación de las redes territoriales de personas migrantes retornadas con actores locales», mayo de 2021.
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Manual para la promoción y organización de las personas migrantes retornadas en redes territoriales», mayo de 2021.
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Mapeo de instituciones de servicio en salud mental y construcción de instrumentos de identificación y referencia de personas migrantes retornadas con necesidad de atención en salud mental», agosto de 2022.
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028», s. f.
- Asociación Alianza de Salvadoreños Retornados (ALSARE). «Sistematización de la Estrategia de Reintegración Integral de Personas Migrantes Retornadas», mayo de 2021.
- Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA). «Boletín informativo, logros 2024», enero de 2025. <https://www.cimitra.org/>.
- Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA). «Descripción de portafolio de proyectos (2022 a 2025)», mayo de 2025.
- Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA). «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027», 2023.
- Asociación Centro de Integración para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras (CIMITRA). «¿Quiénes somos? Nuestra Historia». Accedido 20 de julio de 2025. <https://www.cimitra.org/blank-2>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Notas de lecciones aprendidas*, 2008. <https://boru.pbworks.com/f/Lecciones+Aprendidas+11-18-08.pdf>.
- Basten, Dirk, y Thilo Haamann. «Approaches for Organizational Learning: A Literature Review.» *SAGE Open* 8, n.º 3 (2018): 2-3. doi:<https://doi.org/10.1177/2158244018794224>.
- BBC News Mundo. «“No los queremos”: Trump prohíbe o restringe la entrada a EE.UU. de los ciudadanos de 19 países, entre los que están Cuba y Venezuela». Accedido 26 de junio de 2025. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c780k9r9m3no>.
- Bruce Britton. «Aprendizaje Organizacional en ONG: Creando el Motivo, los Medios y la Oportunidad», 2005. <https://www.intrac.org/app/uploads/2016/09/Praxis-Paper-3-Spanish-Aprendizaje-Organizacional-en-ONG-Bruce-Britton.pdf>.
- Büchner, Isabelle, y Belén Giaquinta. «10 consejos para recopilar retroalimentación de los públicos principales». *CIVICUS, Resilient Roots*. Accedido 31 de agosto de 2025.

- https://www.civicus.org/documents/ResilientRoots_conquering_the_feedback_loop_2of5_%20COLLECT_SPN.pdf.
- Cano, Eliana. *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía*. Lima, Perú, 2010.
- Castañeda, Delio Ignacio. «Condiciones para el aprendizaje organizacional». *Revista Estudios Gerenciales* 31, n.º 134 (2015). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043007>.
- Castrillón, Manuel Alfonso Garzón, y Andre Luiz Fisher. «Modelo teórico de aprendizaje organizacional». *Revista Pensamiento & Gestión*, n.º 24 (2008). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>.
- Castro Cruz, Pedro Adalberto, y José Rigoberto Vaquerano Benavides. «Realidad socioeconómica de los jóvenes migrantes del municipio de San Miguel». *Revista de la Universidad de Oriente* 11 (2021). <https://doi.org/10.5377/revunivo.v0i11.11331>.
- Chávez, Edwin Santiago. «Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” enero 2019 – junio 2021». *Revista Relaciones Internacionales*, n.º 1 (2022). <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2259>.
- Chishti, Muzaffar, y Kathleen Bush-Joseph. «En sus primeros 100 días, Trump 2.0 ha transformado drásticamente el sistema de inmigración de Estados Unidos, pero no está cumpliendo los objetivos de deportación masiva.» *Migration Policy Institute*. Accedido 26 de junio de 2025. <https://www.migrationpolicy.org/article/trump-2-immigration-first-100-days>.
- CHS Alliance, Groupe URD, y Esfera. «La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas», 2024. https://www.corehumanitarianstandard.org/_files/ugd/e57c40_316104ae80a84456b550566492bde444.pdf
- CIMITRA. «Asociación Centro de Integración Para Migrantes Trabajadores y Trabajadoras». Accedido 15 de agosto de 2025. <https://www.cimitra.org/>.
- Comité Permanente Inter-agencial (IASC). «Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP)», 2015. <https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/documents-23>.
- Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia (CONMIGRANTES). «Estrategia para la prestación de servicios a personas migrantes, retornadas y sus familias en municipios y asociaciones de municipios en El Salvador», 2020.
- Cruz, Byron Antonio. «Niñez y adolescencia migrante retornada en El Salvador». *Revista Multidisciplinaria de Investigación, REMI* 3, n.º 1 (2024). <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/remi/article/view/3240/4006>.
- Cruz, José Miguel. «The Root Causes of the Central American Crisis». *Current History* 114, n.º 769 (2015). <https://www.jstor.org/stable/45319276>.
- Culligan, Mike, y Leslie Sherriff. «GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo», enero de 2019. <https://www.odaid.org/wpcontent/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- Derecho y Negocios. «Suspensión de ayuda de EE. UU. a El Salvador durante 90 días.» *Derecho y Negocios*, 29 de enero de 2025. <https://derechoynegocios.net/suspension-de-ayuda-de-ee-uu-a-el-salvador-durante-90-dias/>.
- Dirección General de Migración y Extranjería (DGME). «Resolución final de solicitud de acceso a la información pública (20-2025-UAIP-DGME)», 12 de junio de 2025.
- El Salvador, USAID. «Country Development Cooperation Strategy 2020-2025», marzo de 2021, 7.
- Fundación Luis Vives. *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*, s. f. https://www.solucionesong.org/ficheros/4c7faaf96d2f7/Manual_proyectos_Sociales.pdf.
- García Guerra, Javier. «El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano.» *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, n.º 2 (2020): 1-21.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, y André Luiz Fischer. «El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia». *Revista Pensamiento & Gestión*, n.º 26 (2009). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291011>.
- Giaquinta, Belén, y Anabel Cruz. «Cambios en el paradigma de la rendición de cuentas de las OSC», 2022.

- https://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2022/12/FINAL_Cambios-en-el-paradigma-de-la-rendición-de-cuentas-de-las-OSC.pdf.
- Global Standard for CSO Accountability. «El Estándar Global.» Accedido 11 de junio de 2025. <https://www.csostandard.org/es/our-work/the-global-standard/>.
- Gomes, Marcia, y Fariyal Ross-Sheriff. «The Impact of Unintended Consequences of the 1996 U.S. Immigration Reform Act on Women». *Affilia* 26, n.º 2 (2011). <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0886109911405484>.
- Gonzalez, Anabella. «Estas son las medidas sobre deportaciones e inmigración que Trump ha tomado desde que asumió su segundo mandato». *CNN News*. Accedido 26 de junio de 2025. <https://cnnespanol.cnn.com/2025/04/29/eeuu/trump-medidas-deportaciones-inmigracion-orix>.
- Herrera, Jeanie Maritza, y Manuel Rivera. «Migration Emotions and Policies of Sensibilities in Central America». *International Sociology* 36, n.º 4 (2021). <https://doi.org/10.1177/0268580921993332>.
- Hombre retornado referido por CIMITRA. Entrevista semiestructurada con población migrante retornada. Llamada telefónica, 8 de agosto de 2025.
- Iniciativa Spotlight. *El impacto de la violencia contra las mujeres y niñas en el acceso a medios de vida. Contextos de movilidad humana en Centroamérica, México y República Dominicana*, 2021. <https://reliefweb.int/report/honduras/el-impacto-de-la-violencia-contra-las-mujeres-y-ninas-en-el-acceso-medios-de-vida-contextos-de-movilidad-humana-en-centroamerica-mexico-y-republica-dominicana>.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo. *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil*. Montevideo, 2013. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendición-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.
- Jean, Isabella, Clara Hagens, Amy Anderson, Aude Archambault, y Aurelia Saint-Just. «Guía del Mecanismo de Retroalimentación, Quejas y Respuesta», 2021. <https://ics.crs.org/es/guia-del-mecanismo-de-retroalimentacion-quejas-y-respuesta>.
- Mack, Natasha, Cynthia Woodson, Kathleen M. MacQueen, Greg Guest, y Emily Namey. *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International (FHI), 2005. https://www.researchgate.net/publication/215666086_Qualitative_Research_Methods_A_Data_Collector's_Field_Guide.
- Masseroni, Susana, y Verónica Domínguez. *Metodología y Métodos: Diseños de investigación comparativa*. 1º Edición. Buenos Aires: Mnemosyne, 2010. <https://tecnicasmasseroni.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/aa.pdf>.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. «Traslado de respuesta a la solicitud SAI-012-2025», 2025.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. «Traslado de respuesta a la solicitud SAI-021-2024», 2024.
- Moya Díaz, Emilio José. *Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro*. Santiago de Chile: Chile Transparente : Ministerio Secretaría General de la Presidencia : Transparency International, 2012.
- Mujer retornada referida por ALSARE. Entrevista semiestructurada con población migrante retornada. Llamada telefónica, 8 de agosto de 2025.
- Mujer retornada referida por ALSARE. Entrevista semiestructurada con población migrante retornada. Llamada telefónica, 9 de agosto de 2025.
- Mujer retornada referida por ALSARE. Entrevista semiestructurada con población migrante retornada. Llamada telefónica, 10 de agosto de 2025.
- Mujer retornada referida por CIMITRA. Entrevista semiestructurada con población migrante retornada. Llamada telefónica, 9 de agosto de 2025.
- North, Liisa. «The Historical and Contemporary Causes of 'Survival Migration' from Central America's Northern Triangle». *Revista de Estudios Globales y Arte Contemporáneo* 9, n.º 1 (2021). <https://revistas.um.es/reg/article/view/497751>.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, 2018. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf.

- Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Panorama de necesidades humanitarias El Salvador*, 2024. <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-panorama-de-necesidades-humanitarias-2024-diciembre-de-2023>.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). *Manual sobre reintegración. Guía práctica para el diseño, la implementación y la supervisión de la asistencia para la reintegración*. Suiza, 2020. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iom-reintegration-handbook-es.pdf>.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). *Marco de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*. Ginebra, 2021. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/IOM-AAP-FRAMEWORK-ES.pdf>.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). *Procedimientos para el desarrollo de proyectos en la OIM*, 2010. https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/2019-01/SCPF_44_4.pdf.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). «¿Qué tienen para decirnos las comunidades? Sobre cómo trabajar con mecanismos de retroalimentación y quejas», 2021. https://kmhub.iom.int/sites/default/files/que_tienen_para_decirnos_las_comunidades.pdf.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). *Unidad de Información para los Países del Norte de Centroamérica*, 21 de junio de 2025. <https://infounitnca.iom.int/retornoselsalvador/>.
- Pauselli, Gino. «Theories of International Relations and the Explanation of Foreign Aid». *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo = Iberoamerican journal of development studies* 2, n.º 1 (5 de mayo de 2013): 72-92. doi:10.26754/ojs_ried/ijds.65.
- Perlo, Claudia L., y María del Rosario De la Riestra. *Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden. XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires., 2005. <https://www.aacademica.org/000-051/18>.
- Picas Contreras, Joan. «El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación.» Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona, 2001. <http://www.tdx.cat/TDX-0630106-140250>.
- PM4NGOs. *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro)*, 2020.
- Project Management Institute (PMI). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. 5ª Edición. Estados Unidos, Pensilvania: Newtown Square, 2013.
- Red de las Naciones Unidas sobre Migración. *Informe de El Salvador sobre el estado de aplicación del pacto mundial para una migración segura, ordenada y regular*, 2022. <https://migrationnetwork.un.org/system/files/docs/El%20Salvador%20-%20Voluntary%20GCM%20Review%20%28Spanish%29.pdf>.
- Referente a nivel de coordinación de ALSARE. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 11 de junio de 2025.
- Referente a nivel de coordinación de CIMITRA. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 25 de junio de 2025.
- Referente a nivel de coordinación de CIMITRA. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 27 de junio de 2025.
- Referente a nivel de coordinación de CIMITRA. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 1 de julio de 2025.
- Referente a nivel de Dirección de ALSARE. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 30 de junio de 2025.
- Referente a nivel de Junta Directiva de ALSARE. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 14 de junio de 2025.
- Referente a nivel técnico de ALSARE. Entrevista semiestructurada con personal de ONG's. Videollamada en Google Meet, 1 de julio de 2025.
- Román, Marcela. «Buenas prácticas en ciclos de mejora continua», 2019. <https://www.flacsi.net/noticias/scge-manual-de-buenas-practicas-en-ciclos-de-mejora-continua/>.
- Saleem, Amna, Huma Kausar, y Farah Deebea. «Social Constructivism: A New Paradigm in Teaching and Learning Environment». *Perennial Journal of History (PJH)* II, n.º II (diciembre de 2021): 403-21.

doi:10.52700/pjh.v2i2.86.

- Sanahuja, José Antonio, Celestino del Arenal, Rafael Calduch, y Noé Cornago. *Teorías de las Relaciones Internacionales*. 1º Edición. Madrid: Editorial TECNOS (Grupo Anaya, S.A.), 2015.
- Sánchez, Leandro Enrique. «¿De qué se habla cuando se habla de Constructivismo?: Revisión de sus clasificaciones y categorías», 2012.
- Sánchez, Oscar Antonio, David de Jesús Galdámez, y Ulises Sánchez Hernández. *La vulnerabilidad de derechos de las personas retornadas: Factores de riesgo y de protección en El Salvador*. El Salvador: FESPAD, 2024. <https://www.fespad.org.sv/investigacion-la-vulnerabilidad-de-derechos-de-las-personas-retornadas/>.
- Schiavon, Jorge A., Adriana Sletza Ortega Ramírez, Marcela López-Vallejo Olvera, y Rafael Velázquez Flores, eds. *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI: interpretaciones críticas desde México*. Second edition. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla : El Colegio de San Luis, A.C. : Universidad Autónoma de Baja California : Universidad Autónoma de Nuevo León : Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 2016.
- SWI swissinfo.ch - Sociedad Suiza de Radio y Televisión. «EE.UU. congela la entrega de fondos federales para ONGs que atienden a migrantes». *SWI swissinfo.ch - Sociedad Suiza de Radio y Televisión*, 30 de enero de 2025. <https://www.swissinfo.ch/spa/ee.uu.-congela-la-entrega-de-fondos-federales-para-ongs-que-atienden-a-migrantes/88805600>.
- UNICEF. «Rendición de cuentas a la población afectada: Lineamientos para la implementación en territorio», s. f. <https://www.unicef.org/honduras/media/3941/file/Cartilla%20rendición%20de%20cuentas%20a%20la%20población%20afectada%202020.pdf.pdf>.
- Universidad Contemporánea de las Américas. *La Zona de Desarrollo Próximo (VIGOTSKY)*, 2022. <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/116820230527002514.pdf>.
- Van de Velde, Herman. *Educación popular*. 1º Edición. Colección: Cuadernos del Desarrollo Comunitario, No. 3. Estelí: CICAP/FAREM, 2008.
- Zamora, María. «El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil». *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*, n.º 10 (2018). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>.