

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



“FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO  
ESTRATEGIA PARA LA SOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO DEL  
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO COMUNITARIO DE  
CUERPO DE PAZ EL SALVADOR (PERÍODO DE ANÁLISIS: 2019 – 2025)”

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

PRESENTADO POR:

MARGARITA ELIZABETH SELVA BELOUSOVA

DOCENTE ASESOR:

ABNER ESTRADA MENDOZA

CIUDAD UNIVERSITARIA, 30 DE SEPTIEMBRE DE 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  
**DECANO**

MSc. Oscar Duarte  
**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales  
**DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi asesor de tesis, por su orientación, compromiso y paciencia a lo largo de este proceso. Su guía académica fue esencial para dar forma a esta investigación y para fortalecer mis capacidades como profesional y como persona.

Agradezco también al Cuerpo de Paz El Salvador, por brindarme la oportunidad de vincular este trabajo con una experiencia significativa de aprendizaje y servicio. Su misión y valores fueron una fuente constante de inspiración y motivación.

Mi agradecimiento se extiende a los voluntarios del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, por su colaboración, su disposición para compartir conocimientos y su dedicación al trabajo con las comunidades.

Finalmente, a las comunidades participantes, por abrirme las puertas, por su confianza y por compartir sus historias y saberes. Su participación y compromiso dan sentido a este esfuerzo y representan el verdadero espíritu del desarrollo comunitario.

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- ADESCOS: Asociaciones de Desarrollo Comunal
- BBC: British Broadcasting Corporation
- CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE)
- CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (El Salvador)
- CVX: Comunidad de Vida Cristiana (movimiento laico, “CVX Solidaridad”)
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- FODES: Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (El Salvador)
- GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación Internacional)
- IACD: International Association for Community Development
- IAP2: International Association for Public Participation (spectrum IAP2)
- IDRC: International Development Research Centre (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo)
- IDS: Institute of Development Studies (Universidad de Sussex)
- NGO: Non-Governmental Organization (Organización No Gubernamental)
- NJ: New Jersey
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (equivalente en inglés de OCDE)
- OEI: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- ONG: Organización No Gubernamental

- PCVL: Peace Corps Volunteer Leader
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- UBC: University of British Columbia
- UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México
- UNDP: United Nations Development Programme (equivalente en inglés de PNUD)
- UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- UNR: Universidad Nacional de Rosario
- YSKL: Radio YSKL (emisora salvadoreña)

## ÍNDICE

LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
RESUMEN .....	17
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>17</b>
1.1    Conceptualización de la participación comunitaria en contextos de desarrollo económico local.....	21
1.2    Niveles de participación comunitaria en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta antes de la intervención.....	24
1.3    Formas de participación comunitaria durante la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario.....	27
1.3.1    El marco lógico como hoja de ruta construida desde la comunidad.....	29
1.3.2    Articulación institucional desde el Cuerpo de Paz para el fortalecimiento comunitario.....	30
1.3.3    Participación desde el reconocimiento y la construcción colectiva.....	30
1.3.4    Participación en procesos de formación, ahorro y emprendimiento.....	31
1.3.5    Participación en procesos de sistematización, monitoreo y sostenibilidad.....	31
1.3.6    Participación diferenciada por comunidad.....	32
1.4    Factores que favorecen la participación comunitaria.....	33
1.4.1    Capital social preexistente y redes de confianza.....	34
1.4.2    Liderazgos comunitarios reconocidos y comprometidos.....	34
1.4.3    Adecuación metodológica y pertinencia cultural.....	35
1.4.4    Reconocimiento de resultados concretos y valor percibido.....	36
1.4.5    Acompañamiento respetuoso, constante y empático de los voluntarios.....	36
1.4.6    Articulación institucional y disponibilidad de recursos complementarios .....	37
1.4.7    Disposición subjetiva al cambio y apertura comunitaria .....	37
1.5    Factores que limitan la participación comunitaria .....	38
1.5.1    Condiciones estructurales de pobreza y exclusión.....	38
1.5.2    Brechas de género y barreras socioculturales .....	39
1.5.3    Falta de confianza por experiencias previas negativas .....	39
1.5.4    Barreras educativas y de alfabetización .....	40
1.5.5    Inestabilidad institucional y rotación de actores clave .....	41
1.5.6    Desigualdad en el acceso a oportunidades dentro de la comunidad .....	42
1.6    Relación entre niveles de participación y apropiación social de los proyectos .....	43
1.6.1    Participación significativa como base para la apropiación .....	44
1.6.2    La apropiación como proceso dinámico y relacional .....	45
1.6.3    Evidencia desde el campo: apropiación diferenciada .....	47
1.6.4    Factores que fortalecen la apropiación a partir de la participación .....	48
1.7    Análisis del capítulo desde la teoría constructivista.....	50
1.8    Conclusión capitular.....	53

## **CAPÍTULO II..... 55**

2.1	Diagnóstico de capacidades técnicas del Programa de Desarrollo Económico Comunitario.....	57
2.1.1	Las capacidades técnicas como construcción social.....	60
2.1.2	Nivel de desarrollo actual y planificación técnica del programa.....	63
2.1.3	Coherencia entre diseño institucional y acción operativa.....	66
2.1.4	Fortalezas, legitimidad técnica y buenas prácticas aplicables.....	67
2.1.5	Diferencias territoriales en la implementación.....	70
2.2	Desafíos técnicos en el acompañamiento a comunidades.....	73
2.2.1	Ausencia de lineamientos metodológicos estandarizados.....	78
2.2.2	Limitada capacidad de acompañamiento técnico por parte del equipo institucional.....	79
2.2.3	Debilidades en la sistematización y sostenibilidad técnica de las intervenciones..	80
2.3	Desafíos institucionales en la gestión del programa.....	82
2.3.1	Estructura organizativa en proceso de consolidación.....	83
2.3.2	Tensiones entre flexibilidad operativa y planificación institucional.....	84
2.3.3	Débil coordinación con actores institucionales y locales.....	86
2.4	Dificultades para la adaptación a contextos comunitarios diversos.....	87
2.4.1	Heterogeneidad territorial y limitada preparación contextual.....	88
2.4.2	Estrategias de intervención poco contextualizadas.....	90
2.4.3	Tensiones en la apropiación comunitaria de las actividades.....	91
2.4.4	Diferencias territoriales en la implementación del programa.....	92
2.5	Implicaciones de los desafíos identificados en la sostenibilidad de los proyectos.....	93
2.5.1	Sostenibilidad técnica y fragmentación de procesos.....	94
2.5.2	Sostenibilidad institucional y debilidad en las alianzas.....	95
2.5.3	Sostenibilidad comunitaria y apropiación desigual.....	96
2.6	Conclusión capitular.....	97

## **CAPÍTULO III..... 99**

3.1	Principios rectores del fortalecimiento comunitario.....	100
3.1.1	Sostenibilidad e inclusión como ejes fundamentales.....	102
3.1.2	Corresponsabilidad como construcción colectiva.....	104
3.1.3	Legitimidad y confianza.....	106
3.1.4	Pertinencia cultural y territorial.....	108
3.1.5	Equidad de género y generación.....	110
3.1.6	Aprendizaje mutuo y construcción de conocimiento.....	112
3.1.7	Adaptabilidad y flexibilidad.....	115
3.1.8	Transparencia y rendición de cuentas participativa.....	116
3.2	Estrategias para fomentar la participación activa en todas las fases del ciclo de proyectos.....	122
3.2.1	Diagnóstico participativo como construcción de sentido.....	122
3.2.2	Planificación compartida como negociación simbólica.....	124
3.2.3	Ejecución como fortalecimiento de identidades colectivas.....	125

3.2.4	Monitoreo y evaluación como co-interpretación de resultados .....	126
3.3	Mecanismos de apropiación social en las comunidades .....	131
3.3.1	Creación y fortalecimiento de comités comunitarios.....	132
3.3.2	Formación de liderazgos emergentes y relevo generacional .....	133
3.3.3	Integración de saberes locales en el diseño de proyectos .....	134
3.3.4	Construcción de narrativas de identidad y pertenencia.....	134
3.3.5	Mecanismos de gestión económica local.....	135
3.3.6	Procesos de monitoreo comunitario participativo.....	136
3.3.7	Estrategias de comunicación comunitaria.....	137
3.3.8	Vinculación con actores locales e institucionales.....	137
3.3.9	Celebraciones y rituales comunitarios .....	138
3.3.10	Planes de sostenibilidad diseñados con la comunidad.....	139
3.4	Incorporación del monitoreo adaptativo como herramienta de gestión participativa ..	140
3.4.1	El monitoreo como espacio de diálogo social.....	141
3.4.2	Indicadores con enfoque constructivista.....	142
3.4.3	Flexibilidad en la gestión desde la perspectiva comunitaria.....	143
3.5	Conclusión capitular.....	144
CONCLUSIONES .....		146
RECOMENDACIONES.....		150
ANEXOS .....		150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		163

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Niveles de Participación de Arnstein.....	22
Tabla 2: Comparación entre la participación comunitaria y características territoriales.....	26
Tabla 3: Diferencias territoriales en la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario .....	72
Tabla 4: Principales Desafíos Técnicos en el Acompañamiento Comunitario.....	77
Tabla 5: Desafíos Institucionales en la Gestión del Programa .....	83
Tabla 6: Autonomía Operativa vs Planificación Institucional.....	85
Tabla 7: Diferencias entre las comunidades donde se implementa el Programa de Desarrollo Económico Comunitario. ....	93
Tabla 8: Principios rectores del fortalecimiento comunitario.....	119
Tabla 9: Estrategias para fomentar la participación activa en todas las fases del ciclo de proyectos .....	129
Tabla 10: Resumen del levantamiento de información de campo. ....	155
Tabla 11: Matriz de diversidad de actores y características analíticas consideradas.....	158
Tabla 12: Matriz de diversidad de actores y características analíticas consideradas.....	159
Tabla 13: Lista de verificación para la gestión de proyectos.....	160

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución territorial de los nueve voluntarios de la cohorte 2024–2025 del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz El Salvador, asignados a las comunidades de Lomas del Tecana, Suchitoto, Cuyultitán, Las Lajas y Olocuilta.....	58
Anexo 1: Ilustración 2: Resumen del marco lógico del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador. ....	154

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico comunitario constituye uno de los pilares fundamentales para enfrentar los retos estructurales que persisten en América Latina y, en particular, en El Salvador, donde las brechas sociales, económicas y territoriales siguen condicionando las oportunidades de las comunidades para alcanzar un bienestar sostenible. Estas desigualdades no solo se expresan en términos de ingresos, empleo o acceso a servicios básicos, sino también en la limitada capacidad de organización social, en la ausencia de políticas inclusivas que respondan a las necesidades locales y en la dependencia histórica de modelos de desarrollo verticales que han privilegiado la asistencia por encima de la participación activa. En este escenario, los programas de intervención que buscan potenciar las capacidades locales no pueden limitarse a una lógica asistencialista de corto plazo, orientada únicamente a suplir carencias inmediatas. Por el contrario, requieren apostar por la construcción de procesos sostenibles, en los cuales las comunidades sean reconocidas no como beneficiarias pasivas, sino como protagonistas y sujetos activos de su propio desarrollo, con capacidad de decisión, gestión y transformación de su entorno.

Este planteamiento se vincula directamente con la necesidad de generar marcos estratégicos de acción que fortalezcan la participación comunitaria y que integren de manera articulada a actores locales, institucionales y externos en la construcción de soluciones. Dichos marcos deben permitir que las comunidades no solo participen en la ejecución de actividades, sino también en el diseño, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, garantizando así la apropiación social de los resultados. La apropiación, entendida como el grado en que las comunidades internalizan, adaptan y se responsabilizan de los procesos, constituye un factor determinante para la sostenibilidad en el tiempo. Cuando las comunidades sienten que los proyectos responden a sus realidades, necesidades y aspiraciones, el compromiso hacia su continuidad se fortalece, reduciendo la dependencia de actores externos. En consecuencia, el desarrollo económico comunitario, concebido de esta manera, trasciende lo técnico y se convierte en un proceso de transformación social y cultural que busca consolidar las bases para un desarrollo inclusivo, pertinente y sostenible.

En este sentido, el objetivo central de esta investigación es analizar la participación comunitaria durante la intervención del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz en El Salvador, en el marco de su redefinición estratégica y de su sostenibilidad a futuro. Dicho objetivo se aborda desde un enfoque que busca identificar los factores que favorecen y limitan la apropiación social de los proyectos, con el fin de generar propuestas de mejora que fortalezcan la efectividad del programa. Los alcances de este trabajo se centran en el análisis de experiencias en comunidades específicas (Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta), lo cual permite una comprensión contextualizada de las dinámicas locales, aunque no necesariamente generalizable a todas las comunidades del país.

En cuanto a sus limitaciones, es importante reconocer que la investigación se enmarca en un estudio de caso que depende en gran medida de la información disponible, de la apertura de los actores locales y de la experiencia directa de los voluntarios. Estas condiciones implican que los hallazgos deben entenderse dentro de un contexto particular, sin que ello reste validez a los aprendizajes que pueden aportar a nivel institucional y programático.

Simultáneamente, el abordaje metodológico para la investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo que privilegia la comprensión de procesos sociales por encima de la cuantificación de resultados. Se emplean como técnicas principales el análisis documental, la sistematización de información institucional y los diagnósticos comunitarios realizados por los voluntarios, lo que permite reconstruir las dinámicas de participación desde una perspectiva integral. Este enfoque facilita captar las percepciones, aprendizajes y prácticas de los actores locales, aportando insumos valiosos para la formulación de propuestas de mejora.

No obstante, la adopción de este enfoque metodológico supone delimitaciones analíticas que es necesario explicitar para una adecuada lectura de los resultados del estudio. La investigación no tiene como propósito medir impactos económicos, sociales o institucionales de largo plazo, ni establecer relaciones de causalidad entre las acciones del programa y los cambios observados en las comunidades. Su alcance se orienta, más bien, a comprender cómo se configuran, se expresan y se transforman las dinámicas de participación comunitaria durante un periodo específico de intervención, atendiendo a los significados, prácticas y relaciones sociales que emergen en dicho contexto.

En ese sentido, el análisis se circunscribe tanto temporal como territorialmente, respondiendo a una decisión metodológica coherente con el carácter cualitativo, exploratorio y situado de la investigación. Esta delimitación permite profundizar en la comprensión de los procesos sociales observados, sin pretender extrapolar los hallazgos a otros contextos ni generalizarlos estadísticamente. Los resultados obtenidos deben interpretarse como una aproximación contextualizada que privilegia la profundidad analítica sobre la amplitud muestral, reconociendo la complejidad inherente a los procesos de participación comunitaria en contextos de desarrollo económico local.

Desde esta perspectiva, las conclusiones y recomendaciones formuladas no buscan ofrecer soluciones universales ni modelos replicables de manera mecánica, sino aportar insumos analíticos y reflexivos que contribuyan al fortalecimiento de las intervenciones del programa, a partir de la comprensión de las experiencias y aprendizajes construidos por los actores locales. Estas delimitaciones metodológicas, lejos de constituir una debilidad del estudio, refuerzan la coherencia interna entre el enfoque adoptado, los objetivos planteados y la naturaleza de los resultados alcanzados.

En el plano teórico, el análisis se fundamenta en la teoría constructivista, la cual concibe el aprendizaje y el desarrollo como procesos de construcción social y colectiva. Este marco permite interpretar la participación comunitaria no solo como un indicador de involucramiento, sino como el resultado de interacciones entre voluntarios, comunidades e instituciones, en las que se generan y resignifican conocimientos. Bajo esta perspectiva, los proyectos del Programa de Desarrollo Económico Comunitario se entienden como espacios donde las comunidades integran los aportes externos con sus propios saberes, consolidando procesos de apropiación social que resultan esenciales para su sostenibilidad.

Sin embargo, cabe mencionar que el fortalecimiento de las capacidades locales en las comunidades rurales y semiurbanas de El Salvador ha sido históricamente un desafío complejo, atravesado por profundas desigualdades sociales, económicas y territoriales. Factores como la

limitada infraestructura, el acceso desigual a la educación, la concentración de oportunidades en las zonas urbanas y la persistente vulnerabilidad de los hogares frente a crisis económicas o desastres naturales han dificultado la consolidación de procesos sostenibles. A ello se suma la herencia de dinámicas de exclusión y desconfianza institucional derivadas de periodos de inestabilidad política y conflicto armado, que han dejado huellas en la organización social y en la capacidad de las comunidades para gestionar autónomamente su desarrollo. Este panorama ha reforzado la necesidad de contar con actores que acompañen a las comunidades en la construcción de alternativas que no solo respondan a sus necesidades inmediatas, sino que también fortalezcan sus capacidades a largo plazo.

En este contexto, la labor de Cuerpo de Paz se ha consolidado como un referente de cooperación internacional que apuesta por un modelo de intervención distinto al asistencialismo. Desde su llegada a El Salvador, la institución ha promovido procesos de desarrollo sostenible que se fundamentan en la inmersión directa y prolongada de los voluntarios en las comunidades, lo que les permite comprender de manera vivencial la complejidad de los territorios en los que trabajan. Esta cercanía no solo posibilita una mayor adaptación de las estrategias a las realidades locales, sino que también genera confianza y legitimidad, condiciones necesarias para construir procesos participativos sólidos. Cuerpo de Paz, en este sentido, no se limita a implementar proyectos previamente diseñados, sino que fomenta el empoderamiento social, económico y organizativo al impulsar que las propias comunidades identifiquen, prioricen y gestionen sus necesidades.

A través de este enfoque de acompañamiento cercano y prolongado, los voluntarios de Cuerpo de Paz actúan como facilitadores de procesos colectivos más que como simples ejecutores de actividades. Su objetivo principal no es la entrega de resultados inmediatos, sino la generación de transformaciones profundas que fortalezcan la autonomía y la resiliencia de las comunidades. Esto implica promover la creación de liderazgos locales, incentivar la organización comunitaria, facilitar la formación técnica y acompañar la gestión de proyectos que respondan a las dinámicas sociales y productivas del territorio. En esta lógica, Cuerpo de Paz contribuye a que las comunidades se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo, reconociendo que la sostenibilidad de cualquier intervención depende en gran medida del grado de apropiación y corresponsabilidad asumido por los actores locales.

En coherencia con este enfoque de acompañamiento prolongado y con la apuesta por fortalecer la autonomía comunitaria, surge el Programa de Desarrollo Económico Comunitario como una de las principales líneas de acción de Cuerpo de Paz en El Salvador. Este programa responde a la misión institucional de promover el desarrollo sostenible desde la base, orientándose no únicamente hacia la generación de ingresos, sino hacia la construcción de comunidades más resilientes, organizadas y capaces de autogestionar sus propios procesos. En este sentido, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario constituye un espacio de articulación entre los saberes locales, el acompañamiento de los voluntarios y las prioridades institucionales, de manera que cada iniciativa se adapte a las particularidades de cada territorio.

El programa se centra en potenciar las capacidades productivas y organizativas de las comunidades, bajo la premisa de que el desarrollo económico no puede concebirse de forma aislada, sino como parte de un entramado social más amplio. Por ello, sus acciones abarcan la

formación de liderazgos locales, el fortalecimiento de habilidades técnicas, la promoción de la asociatividad, la gestión de pequeños emprendimientos y la creación de vínculos entre productores, organizaciones comunitarias e instituciones de apoyo. Este enfoque integral busca generar condiciones para que las comunidades no solo ejecuten proyectos, sino que también puedan sostenerlos, adaptarlos y expandirlos en el tiempo.

Asimismo, el programa reconoce que el éxito de los procesos de desarrollo depende en gran medida de la cohesión social y de los vínculos de confianza comunitaria. Por ello, se incorporan componentes orientados a fortalecer la cooperación entre actores locales, fomentar el diálogo y promover la corresponsabilidad en la gestión de recursos. La finalidad es que las comunidades desarrollen una base organizativa sólida que les permita enfrentar retos comunes y construir soluciones colectivas. Al mismo tiempo, se fomenta la capacidad de las comunidades para establecer redes de colaboración externas, integrando a municipalidades, instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, con el fin de ampliar el impacto de sus iniciativas.

El papel de los voluntarios dentro del programa es esencial, ya que actúan como facilitadores y mediadores en la implementación de estas acciones. Su cercanía con las comunidades, derivada de la convivencia cotidiana, les permite identificar necesidades, acompañar procesos y motivar la participación activa de los distintos actores locales. De esta manera, el programa no se concibe como un conjunto de proyectos aislados, sino como un proceso continuo de fortalecimiento comunitario, donde cada intervención se convierte en una oportunidad para consolidar la autonomía y la capacidad de gestión de las comunidades.

Precisamente, es esa presencia cercana y constante de los voluntarios la que posibilita el desarrollo de un proceso sistemático de levantamiento de información, indispensable para comprender cómo evoluciona la participación comunitaria antes, durante y después de la intervención. Al estar insertos en la vida cotidiana de las comunidades, los voluntarios no solo acompañan la implementación de proyectos, sino que también generan insumos valiosos para el análisis de las dinámicas sociales, económicas y organizativas. De esta manera, el análisis de la participación comunitaria se apoya en diagnósticos participativos, observaciones directas y un diálogo permanente entre voluntarios y referentes técnicos, que permiten identificar fortalezas y limitaciones, al mismo tiempo que abren espacios de reflexión y aprendizaje colectivo orientados a la apropiación social de los proyectos.

Los resultados de este análisis no solo permiten comprender los niveles de participación y apropiación alcanzados, sino que también constituyen la base para formular propuestas de mejora que retroalimentan el Programa de Desarrollo Económico Comunitario. Dichas propuestas buscan atender las limitaciones detectadas, como la débil organización comunitaria en ciertos territorios, la falta de continuidad en algunos proyectos o la escasa articulación entre actores locales e institucionales. Al mismo tiempo, fortalecen prácticas exitosas, tales como la promoción de liderazgos comunitarios, la creación de redes de colaboración y el uso del monitoreo y la evaluación como herramientas de gestión participativa. Bajo el marco de la teoría constructivista, estas propuestas no se entienden como prescripciones externas impuestas a las comunidades, sino como el fruto de un proceso de diálogo horizontal entre los actores locales, los voluntarios y las instituciones, lo que asegura su pertinencia, sostenibilidad y viabilidad en el contexto salvadoreño.

En definitiva, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz en El Salvador constituye una experiencia valiosa para repensar la manera en que se conciben, ejecutan y gestionan los procesos de desarrollo local. Su aporte no se limita a la implementación de proyectos productivos, sino que radica en la capacidad de articular conocimiento, participación y acompañamiento en un proceso de transformación social que coloca a la comunidad en el centro. Al situar como ejes fundamentales la participación comunitaria y la apropiación social, y al utilizar el constructivismo como marco teórico que orienta la construcción de capacidades, el programa genera condiciones que trascienden lo inmediato y que se consolidan en prácticas sostenibles y duraderas.

El constante levantamiento de información y la formulación de propuestas de mejora permiten, además, que el Programa de Desarrollo Económico Comunitario se consolide como un espacio de aprendizaje continuo, donde cada experiencia se convierte en insumo para fortalecer las siguientes intervenciones. Este carácter adaptativo garantiza que los proyectos no queden sujetos a la temporalidad de la presencia de los voluntarios, sino que evolucionen como procesos comunitarios con vida propia. En este sentido, la investigación incorpora la perspectiva de distintos actores vinculados al Programa de Desarrollo Económico Comunitario, incluyendo voluntarios y actores comunitarios con roles, trayectorias y niveles de involucramiento diferenciados, lo cual permitió enriquecer el análisis de la participación comunitaria desde múltiples miradas. Así, el programa promueve no solo el fortalecimiento económico, sino también el empoderamiento social y organizativo, favoreciendo que las comunidades salvadoreñas asuman un papel activo en la construcción de su presente y en la definición de su futuro, y consolidándose como un referente de cooperación internacional orientado a la sostenibilidad, la pertinencia y la transformación social desde lo local.

El periodo de análisis establecido para la presente investigación responde a una decisión metodológica intencional, coherente con el enfoque cualitativo y con los objetivos analíticos del estudio. La investigación no se orienta a medir impactos económicos, sociales o institucionales de largo plazo, sino a comprender las dinámicas de participación comunitaria que emergen, se consolidan o se transforman durante una fase específica de intervención del Programa de Desarrollo Económico Comunitario.

En este sentido, el análisis se sitúa en un momento clave del programa, caracterizado por la presencia continua de acompañamiento técnico, la interacción sistemática entre voluntarios y actores comunitarios, y la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades locales. Estas condiciones generan un entorno propicio para observar y analizar procesos participativos en tiempo real, permitiendo identificar formas de involucramiento, niveles de apropiación y factores que inciden en la participación, sin que ello requiera una extensión temporal mayor.

Desde esta perspectiva, la validez de las conclusiones y recomendaciones no se sustenta en la duración del periodo de análisis, sino en la profundidad del abordaje cualitativo, en la triangulación de fuentes y en la interpretación contextualizada de las experiencias y percepciones de los actores involucrados. Por tanto, el periodo de análisis definido resulta suficiente y metodológicamente pertinente para alcanzar los objetivos de la investigación, evitando

interpretaciones que asocien la solidez de los resultados exclusivamente con la extensión temporal del estudio.

En síntesis, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz en El Salvador se presenta como una iniciativa que trasciende la ejecución de proyectos puntuales para convertirse en un proceso de transformación integral, en el que la comunidad es protagonista y el voluntariado actúa como facilitador de aprendizajes compartidos. Al enmarcarse en la teoría constructivista, este programa reafirma que el desarrollo sostenible no surge de modelos impuestos, sino de la construcción colectiva de capacidades, de la apropiación social de los procesos y de la generación de propuestas que fortalecen la resiliencia comunitaria. De esta manera, el programa no solo aporta soluciones inmediatas, sino que sienta las bases para un desarrollo local inclusivo, participativo y perdurable.

# “FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ESTRATEGIA PARA LA SOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO COMUNITARIO DE CUERPO DE PAZ EL SALVADOR (PERÍODO DE ANÁLISIS: 2019 – 2025)”

POR

Margarita Elizabeth Selva Belousova

## RESUMEN

La presente investigación analiza la participación comunitaria en el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz en El Salvador, con el propósito de fortalecer su gestión técnica y promover su sostenibilidad institucional. El estudio parte de la necesidad de comprender cómo los distintos niveles y formas de participación inciden en la apropiación social de los proyectos y en la capacidad de las comunidades para sostener sus procesos de desarrollo una vez finalizada la intervención.

El trabajo se sustenta en la teoría constructivista, entendida como una perspectiva que reconoce el aprendizaje colectivo, la reflexión crítica y la construcción social del conocimiento como pilares del desarrollo sostenible. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto con predominio cualitativo, combinando la recolección de información de carácter descriptivo y analítico. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a voluntarios y personal técnico de Cuerpo de Paz, grupos focales con líderes y actores comunitarios, y observación participante en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta. La información obtenida fue procesada mediante análisis de contenido y triangulación de fuentes, garantizando la validez de los hallazgos y su coherencia con el marco teórico y programático de Cuerpo de Paz.

El Capítulo I desarrolla los fundamentos conceptuales de la participación comunitaria en contextos de desarrollo económico local, analizando sus niveles, formas y factores determinantes antes, durante y después de la intervención. Este capítulo identifica las condiciones que favorecen la implicación comunitaria, como el liderazgo, la cohesión social y el acompañamiento técnico, y aquellas que la limitan, como la dependencia institucional y la falta de mecanismos de seguimiento.

El Capítulo II examina las capacidades técnicas e institucionales del Programa de Desarrollo Económico Comunitario desde la lógica constructivista, destacando el rol de los voluntarios como facilitadores del aprendizaje comunitario y la importancia de incorporar herramientas de monitoreo y evaluación participativa. Asimismo, se integran buenas prácticas internacionales y estándares de cooperación que orientan el fortalecimiento del programa.

El Capítulo III presenta una propuesta estratégica para la mejora del programa, estructurada en torno a lineamientos de gestión participativa, criterios de sostenibilidad y mecanismos de seguimiento y verificación que permitan institucionalizar procesos de aprendizaje y retroalimentación.

Las conclusiones del estudio evidencian que la sostenibilidad de los proyectos depende directamente del nivel de apropiación social alcanzado, del fortalecimiento de las capacidades locales y de la coherencia entre los lineamientos institucionales y las prácticas comunitarias. Se concluye que la incorporación de un enfoque constructivista en la gestión programática permite transformar la participación comunitaria en un proceso formativo y corresponsable, donde la comunidad y los voluntarios co-construyen soluciones adaptadas a sus realidades. Finalmente, la investigación ofrece un marco de referencia aplicable al rediseño estratégico del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, aportando herramientas prácticas para la toma de decisiones y la mejora continua en contextos de cooperación internacional.

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS DE LOS NIVELES, FORMAS Y FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.

La participación comunitaria constituye un eje central en la construcción de procesos de desarrollo económico local sostenibles, legítimos y culturalmente pertinentes. En un país como El Salvador, donde las desigualdades estructurales, la memoria del conflicto armado y los rezagos en la organización comunitaria siguen marcando la vida cotidiana en muchas comunidades rurales y periurbanas, comprender la participación no solo como un requisito técnico, sino como un proceso social, político y cultural, es esencial para generar intervenciones que contribuyan efectivamente a transformar las condiciones de vida y fortalecer la cohesión social.

Este capítulo tiene como objetivo analizar de manera profunda los niveles, formas y factores que inciden en la participación comunitaria en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, comunidades que forman parte de la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario liderado por el Cuerpo de Paz. A partir de un enfoque crítico que articula conceptos provenientes de la teoría constructivista, se exploran las condiciones previas a la intervención, el proceso participativo en sus distintas dimensiones, las evidencias de apropiación social y los elementos que fortalecen o limitan la participación.

El análisis parte del reconocimiento que la participación auténtica implica mucho más que la asistencia a reuniones o la ejecución de actividades previamente diseñadas. Significa generar procesos deliberativos, en los cuales los actores locales se convierten en protagonistas de la identificación de problemas, la planificación de soluciones y la toma de decisiones sobre su propio desarrollo. En este sentido, se retoman referentes conceptuales como la escalera de participación ciudadana de Arnstein y el espectro de la International Association for Public Participation (IAP2) que permiten ubicar los distintos grados de incidencia real de la comunidad en los proyectos, y se profundiza en la lectura de la participación desde la teoría constructivista, la cual destaca que los intereses, normas e identidades de los actores son construidos socialmente, y que estos procesos son claves para la apropiación y sostenibilidad de cualquier intervención.

Este capítulo también incorpora la perspectiva de género, al reconocer que las desigualdades en el acceso a la participación afectan de manera diferenciada a mujeres, jóvenes y grupos históricamente excluidos, así como los desafíos que plantea el fortalecimiento organizativo cuando los territorios carecen de estructuras comunitarias activas o legitimadas. Asimismo, se analiza la relación entre participación y apropiación social, entendida esta última como la capacidad de las comunidades para integrar los aprendizajes, adaptarlos a sus contextos y sostenerlos en el tiempo como parte de sus propias estrategias de desarrollo.

En este sentido, el capítulo ofrece un análisis integral que no solo describe las prácticas participativas observadas, sino que busca interpretarlas como parte de un proceso de construcción social en el que se configuran identidades, se resignifican intereses y se establecen nuevas normas colectivas que pueden potenciar o limitar el impacto de las intervenciones en el territorio. Este abordaje busca contribuir al diseño de programas de desarrollo más sensibles al contexto, más

horizontales en su lógica de trabajo y más efectivos en su capacidad de generar cambios estructurales con base en la participación protagónica de las comunidades.

De igual forma, cabe mencionar que el presente capítulo desarrolla un análisis de la participación comunitaria en el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, considerando el periodo de intervención definido para la investigación como una unidad analítica pertinente. El énfasis se coloca en la identificación y comprensión de las formas de participación, los niveles de involucramiento y los factores que favorecen o limitan dichos procesos en contextos comunitarios específicos.

Es importante señalar que el análisis no tiene como finalidad evaluar el impacto del programa ni establecer comparaciones longitudinales entre distintos momentos temporales. Por el contrario, se adopta una aproximación analítica situada, que reconoce el carácter dinámico y contextual de la participación comunitaria, y que permite examinar cómo esta se construye a partir de interacciones sociales, aprendizajes colectivos y relaciones de confianza durante la intervención.

En consecuencia, los resultados presentados deben interpretarse dentro de los alcances definidos para la investigación, como evidencia cualitativa orientada a comprender procesos y dinámicas sociales más que a medir resultados cuantificables en el tiempo. Esta delimitación metodológica justifica el periodo de análisis seleccionado y fortalece la coherencia interna entre los objetivos, el enfoque teórico y las conclusiones del estudio.

A la vez, este capítulo se orienta desde la teoría constructivista, entendida como un marco interpretativo que permite analizar los fenómenos sociales no como hechos objetivos o estáticos, sino como realidades en constante construcción a través de la interacción entre sujetos, estructuras y significados<sup>1</sup>. Desde esta perspectiva, los procesos de participación comunitaria y apropiación social se abordan como prácticas sociales que emergen, se transforman y se consolidan en función del entorno histórico, cultural y relacional en el que se insertan.

Uno de los pilares de la teoría constructivista es la noción de intersubjetividad, es decir, la idea de que los significados, las normas, las identidades y los intereses no existen previamente, sino que se construyen en el marco de las relaciones sociales<sup>2</sup>. De este modo, categorías como “liderazgo comunitario”, “empoderamiento”, “organización local” o “sostenibilidad” deben comprenderse como productos de prácticas colectivas que, a través del lenguaje, la experiencia compartida y el aprendizaje mutuo, generan nuevas formas de entender el mundo y actuar sobre él<sup>3</sup>.

El constructivismo también subraya el papel del aprendizaje social como motor de cambio. A diferencia de los enfoques que ven la educación o la capacitación como transferencia unidireccional de conocimientos técnicos, la teoría constructivista entiende que los aprendizajes

---

<sup>1</sup> José Jesús Bravo Vergara y Miguel Ángel Sigala Gómez, “Constructivismo,” en *Teorías de Relaciones Internacionales en el Siglo XXI. Interpretaciones Críticas desde México*, ed. Juan Pablo Prado Lallande (México: UNAM, 2021), 403–417.

<sup>2</sup> *Ibid.*, 405–406.

<sup>3</sup> *Ibid.*

surgen del diálogo horizontal, la reflexión crítica y la resignificación de saberes previos<sup>4</sup>. En este sentido, los espacios participativos no solo generan resultados materiales, sino que transforman identidades, relaciones de poder y formas de organización comunitaria.

Otro elemento fundamental es el reconocimiento de que las normas sociales no son simplemente instrumentos de control, sino que cumplen una función constitutiva: delimitan lo que una comunidad considera posible, apropiado o legítimo<sup>5</sup>. Desde esta óptica, la participación comunitaria se convierte en un escenario de producción y negociación de normas nuevas, donde los actores definen conjuntamente las reglas que rigen sus relaciones, lo que implica una forma de apropiación y autorregulación que va más allá de los marcos impuestos desde afuera.

En síntesis, la teoría constructivista ofrece un andamiaje conceptual que permite analizar la participación comunitaria y la apropiación no como dimensiones accesorias de un proyecto, sino como procesos centrales de construcción de sentido, poder y pertenencia. A lo largo del capítulo, esta teoría permitirá examinar cómo se configuran, en interacción con los voluntarios, las instituciones y los referentes locales, los significados compartidos, los liderazgos emergentes y las condiciones que favorecen o limitan el involucramiento comunitario en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta.

### **1.1 Conceptualización de la participación comunitaria en contextos de desarrollo económico local**

Desde la teoría constructivista, la participación comunitaria no puede reducirse a un conjunto de prácticas técnicas ni a la presencia física en espacios organizativos. Se trata, ante todo, de un proceso intersubjetivo en el que los actores construyen colectivamente los significados de su implicación, sus roles y sus aspiraciones. Lo que una comunidad entiende por “participar”, ya sea asistir, opinar, decidir, transformar, depende del contexto social, cultural e histórico en el que se desenvuelve, así como de las normas, relaciones y memorias que configuran su identidad local<sup>6</sup>.

Este enfoque permite superar visiones normativas que evalúan la participación únicamente por su intensidad o frecuencia, y abre paso a una lectura más situada, que reconoce los procesos de construcción de sentido, las formas de representación simbólica y la manera en que las comunidades se apropian, o no, de los espacios que les son ofrecidos. De esta forma, la participación deja de ser solo un medio para alcanzar resultados y se convierte en un espacio de aprendizaje, negociación y transformación mutua<sup>7</sup>.

En este sentido, la participación comunitaria constituye un eje central en las estrategias de desarrollo económico local, ya que permite que los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos se nutran del conocimiento, las prioridades y la voluntad colectiva de los territorios. Esta participación va más allá de lo operativo; se vincula estrechamente con procesos de democratización, empoderamiento social y construcción de ciudadanía. En contextos como el

---

<sup>4</sup> Paulo Freire, *La educación como práctica de la libertad* (México: Siglo XXI Editores, 2006); Lev Vygotsky, *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (Barcelona: Crítica, 1995).

<sup>5</sup> Bravo Vergara y Sigala Gómez, “Constructivismo,” 412–414.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 405.

<sup>7</sup> *Ibid.*

salvadoreño, donde históricamente han existido prácticas verticales en la implementación de políticas públicas, impulsar una participación auténtica implica transformar la forma en que se concibe el rol de las comunidades.

El desarrollo económico local reconoce al territorio como una unidad social viva, con recursos productivos, relaciones de poder, cultura política y capacidades organizativas que deben considerarse al momento de diseñar e implementar intervenciones. En este sentido el desarrollo económico local implica la movilización de recursos endógenos mediante la participación articulada de actores públicos, privados y comunitarios, buscando generar valor económico con arraigo territorial<sup>8</sup>. En este marco, la participación comunitaria no puede ser reducida a una formalidad administrativa; debe ser un proceso continuo de corresponsabilidad y aprendizaje.

Uno de los marcos conceptuales más influyentes para comprender los distintos niveles de participación es el de Sherry Arnstein, quien en 1969 propuso una “escalera de participación ciudadana” con ocho peldaños, desde la manipulación hasta el control ciudadano<sup>9</sup>. Su planteamiento, crítico y estructural, denuncia que muchas prácticas llamadas participativas en realidad encubren mecanismos de control social y cooptación política. La participación solo se torna genuina cuando las personas tienen influencia real sobre las decisiones que afectan sus vidas.

**Tabla 1: Niveles de Participación de Arnstein<sup>10</sup>**

Control ciudadano	Poder ciudadano
Delegación de poder	
Colaboración	
Apaciguamiento	Participación simbólica
Consulta	
Información	
Terapia	No participación
Manipulación	

A partir de este modelo, diversos enfoques han adaptado la escalera de Arnstein al contexto del desarrollo económico local. En estos escenarios, la participación se expresa desde la mera ejecución de tareas hasta la cogestión de procesos económicos territoriales, logrando distinguir entre:

- La ausencia de participación, donde los proyectos son impuestos;
- La participación funcional o consultiva, donde se recoge la opinión de la comunidad, pero sin compartir el poder de decisión;
- Y la participación empoderada, en la que la comunidad diseña, gestiona y evalúa las iniciativas.

<sup>8</sup> Pablo Costamagna, *Desarrollo económico local: un enfoque territorial para pensar el desarrollo* (Rosario: UNR Editora, 2013), 25–28.

<sup>9</sup> Sherry R. Arnstein, “A Ladder of Citizen Participation,” *Journal of the American Institute of Planners* 35, no. 4 (1969): 216–224.

<sup>10</sup> Sherry R. Arnstein, “A Ladder of Citizen Participation,” *Journal of the American Institute of Planners* 35, no. 4 (1969): 216–224. Elaboración propia a partir de dicha fuente.

En un esfuerzo por sistematizar estos niveles, la IAP2 desarrolló un espectro de cinco fases, que describe cómo varía el compromiso institucional según el objetivo participativo. Este modelo ha sido ampliamente usado por organismos multilaterales, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y gobiernos para planificar estrategias de participación adecuadas al contexto.

Cada fase implica un grado creciente de compromiso institucional:

- Informar: transmisión unilateral de datos;
- Consultar: recolección de opiniones sin garantía de impacto;
- Involucrar: integración parcial de la comunidad en el análisis;
- Colaborar: toma de decisiones compartida;
- Empoderar: cesión total de poder de decisión a la comunidad<sup>11</sup>.

El tránsito entre estos niveles depende tanto de la voluntad política de las instituciones como de la organización interna y capacidades de las comunidades. En El Salvador, muchas estrategias de desarrollo económico local operan en los niveles medios de estos esquemas: existe consulta y, ocasionalmente, colaboración, pero rara vez se alcanza el empoderamiento total.

Además de los modelos de niveles de participación, la participación debe entenderse también como una práctica relacional que se sostiene en el capital social. Las redes de confianza, las normas de reciprocidad y las relaciones cívicas sólidas facilitan que las comunidades se organicen para alcanzar objetivos comunes, fortaleciendo la cohesión y la capacidad de acción colectiva. Al mismo tiempo, el capital social también presenta una dimensión estructural, en la medida en que se vincula con posiciones de poder que permiten acceder a recursos y oportunidades a través de relaciones institucionalizadas, lo que puede reforzar desigualdades existentes si no se acompaña de estrategias que promuevan la inclusión y la equidad.<sup>12</sup>

Desde una perspectiva crítica, no basta con tener espacios formales de participación: estos deben estar acompañados de mecanismos reales de toma de decisiones, formación comunitaria, acceso equitativo a la información y seguimiento efectivo. En caso contrario, se corre el riesgo de reproducir esquemas clientelares o simulacros de inclusión. La participación auténtica implica también conflicto, negociación, disenso y transformación de las relaciones de poder tradicionales.

Finalmente, participar también es un proceso de aprendizaje que contribuye al fortalecimiento de capacidades técnicas, al desarrollo de la autoconfianza y al surgimiento de liderazgos locales. Estos procesos participativos, cuando son bien diseñados, promueven relaciones más equitativas entre las comunidades y las instituciones, facilitando espacios de diálogo horizontal y reconocimiento mutuo. Por ello, una participación comunitaria bien

---

<sup>11</sup> International Association for Public Participation (IAP2), *Spectrum of Public Participation*, 2018. [https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018\\_IAP2\\_Spectrum.pdf](https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf).

<sup>12</sup> Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000).

estructurada no solo mejora la sostenibilidad de los proyectos, sino que también contribuye a transformar los territorios al potenciar el capital humano y social de los actores locales.<sup>13</sup>

## **1.2 Niveles de participación comunitaria en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta antes de la intervención**

El análisis de los niveles de participación comunitaria en los municipios de Suchitoto (Cuscatlán), Las Lajas (Sonsonate) y Olocuilta (La Paz) antes de la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario permite entender las condiciones sociales, organizativas e históricas que enmarcan la actuación de las comunidades en procesos de desarrollo local. Estos municipios presentan trayectorias distintas en términos de organización comunitaria, con efectos evidentes en el grado y la calidad de participación antes de la intervención.

Desde el fin del conflicto armado en 1992, El Salvador emprendió un proceso paulatino de descentralización y reconstrucción del tejido comunitario. Sin embargo, este proceso ha avanzado de forma desigual según la región. En municipios como Suchitoto, la fuerte presencia de organizaciones surgidas en la guerra (cooperativas agrícolas, jornadas culturales y comités de seguridad) generó una base asociativa sólida, aunque con el tiempo se enfrentó a agotamiento y fracturas internas por falta de apoyo sostenido. En Las Lajas, al occidente del país, los procesos organizativos nunca alcanzaron arraigo comunitario profundo; las estructuras eran débiles, dependientes de líderes carismáticos o de recursos externos, y no lograron institucionalizar mecanismos de participación más allá de proyectos puntuales. En Olocuilta, la cercanía a San Salvador no se tradujo en posibilidades de movilización comunitaria: prevaleció la fragmentación social, el debilitamiento de ADESCOS y la normalización de una participación clientelar y funcional.<sup>14</sup>

A escala nacional, la Ley de Municipalidades de 1986 y la creación del FODES (Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios) en 2008 promovieron instancias participativas formales como los Consejos Municipales de Desarrollo Local. A pesar de ello, el funcionamiento de estos espacios ha sido heterogéneo y, en muchos casos, nominal. El principal desafío es que las comunidades suelen estar condicionadas por ciclos políticos y por la distribución centralizada del presupuesto, lo que limita su capacidad real de incidencia.<sup>15</sup>

En el caso de Suchitoto, el legado organizativo se remonta al periodo del conflicto armado salvadoreño (1980–1992), durante el cual muchas comunidades rurales desarrollaron estructuras autogestionarias de sobrevivencia y resistencia. Tras la firma de los Acuerdos de Paz, estas formas se transformaron en ADESCOS, cooperativas, comités de salud y agrupaciones culturales. A partir de los años 2000, estas estructuras se institucionalizaron con apoyo de ONG's nacionales e internacionales, lo cual favoreció el surgimiento de liderazgos comunitarios con experiencia en

---

<sup>13</sup> Jules Pretty, "Participatory Learning for Sustainable Agriculture," *World Development* 23, no. 8 (1995): 1247–1263.

<sup>14</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama Social de América Latina 2022* (Santiago: CEPAL, 2022).

<sup>15</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador, *Ley de Municipalidades*, Decreto N.º 274, Diario Oficial N.º 71, Tomo 291, del 18 de abril de 1986.

gestión de proyectos y participación en espacios deliberativos municipales.<sup>16</sup> No obstante, existía una brecha entre la participación formal y el acceso real al poder de decisión.

Organizativamente, las ADESCOS en Suchitoto estaban conformadas por juntas directivas elegidas cada dos o tres años, con representación de mujeres y jóvenes en comités accesorios. Sin embargo, el nivel técnico de dichas juntas era variable; muchas carecían de formación en aspectos financieros y de planificación territorial. Asimismo, la articulación con la Alcaldía y con ONG's se mantenía a través del Consejo Municipal de Desarrollo Local, aunque muchas decisiones internas permanecían en manos de técnicos o de asesores externos.

Las Lajas, ubicado en el occidente del país, presenta una realidad distinta. Su organización comunitaria era frágil y poco articulada. Aunque existen ADESCOS formalmente registradas, su funcionamiento dependía de liderazgos individuales sin procesos sistemáticos de renovación ni mecanismos de representación democrática. La participación se reducía a convocatorias esporádicas impulsadas por la municipalidad o por proyectos externos, sin seguimiento ni apropiación local. En muchos casos, la participación era reactiva, centrada en la ejecución física de proyectos sin intervención en el diseño ni en la planificación.

Contextualmente, este déficit organizativo se explica por la ausencia de eventos históricos que hayan generado cohesión comunitaria (como experiencias de resistencia o cooperativismo intenso), y por una economía local centrada en el trabajo informal, que absorbe largas jornadas laborales y reduce la participación voluntaria. A ello se suma una práctica política local basada en clientelismo, en la que la lealtad al alcalde o a organizaciones partidistas se transfiere a cambio de pequeños beneficios, pero no genera incentivos estructurales ni espacios de deliberación autónoma.<sup>17</sup>

Olocuilta, a pesar de su posición geográfica estratégica cercana a San Salvador y al Aeropuerto Internacional, no había logrado consolidar estructuras comunitarias funcionales antes de la intervención. Aunque existen esfuerzos por parte de grupos familiares comerciantes y emprendedores locales, estos se mantenían desarticulados y con baja incidencia en procesos municipales. Las ADESCOS existentes estaban muchas veces cooptadas por intereses partidarios, lo que erosionaba la confianza comunitaria.

Pese a la diversidad entre municipios, las tres comunidades compartían variables que limitaban el desarrollo de formas de participación más avanzadas. Primero, la lógica institucional (incluidas las alcaldías) no contaba a menudo con la voluntad real de descentralizar recursos y decisiones. Segundo, los ciclos políticos locales condicionaban la continuidad: las iniciativas pocas veces sobrevivían al cambio de administración. Tercero, los niveles de confianza institucional eran bajos y los espacios de participación eran poco conocidos o estaban politizados. Cuarto, la falta de formación técnica reducía la capacidad de las comunidades para gestionar fondos, planificar proyectos o evaluar resultados.

---

<sup>16</sup> CEPAL, *Panorama Social 2022*.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

Sin embargo, a pesar de estas debilidades, existían elementos positivos que constituían bases sobre las cuales el Programa de Desarrollo Económico Comunitario podría articularse: tradiciones culturales de colaboración colectiva (como fiestas patronales, ferias comunitarias), liderazgos técnicos o carismáticos con experiencia previa, presencia de redes económicas informales (jóvenes emprendedores, mujeres emprendedoras familiares) y una percepción creciente de que el desarrollo no puede depender solo de la migración, la economía informal o de actores externos.

Un análisis comparativo de estos tres municipios revela patrones importantes:

- En Suchitoto, la participación estaba arraigada en procesos históricos de resistencia y consolidación comunitaria, lo que generaba estructuras más estables y una cultura de implicación en asuntos locales.
- En Las Lajas, predominaba la debilidad institucional y la dependencia de líderes sin procesos colectivos.
- En Olocuilta, la fragmentación y la politización de las organizaciones dificultaban la generación de confianzas y la sostenibilidad de las acciones comunitarias.

Este análisis evidencia que, en los tres casos, la participación comunitaria operaba bajo una lógica instrumental: se convocaba a las comunidades para legitimizar proyectos técnicos, pero no se establecían mecanismos de transferencia de poder efectivo ni control comunitario. Los modelos teóricos (Arnstein, IAP2) revelan que la participación real, entendida como cogestión o empoderamiento, estaba ausente. Las prácticas eran intermitentes, institucionalmente frágiles y centradas en resultados operativos antes que en procesos transformadores.

A continuación, se incorpora una tabla resumen con las principales características observadas en los tres municipios:

**Tabla 2: Comparación entre la participación comunitaria y características territoriales<sup>18</sup>**

<b>Municipio</b>	<b>Nivel de participación (Arnstein)</b>	<b>Compromiso comunitario (IAP2)</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Tipo predominante de participación</b>
Suchitoto	6 - Colaboración / Delegación de poder	Involucrar / Colaborar	Trayectoria organizativa consolidada; liderazgo comunitario activo; ADESCOS funcionales	Burocratización de procesos; dependencia de apoyos externos	Participación activa con toma de decisiones compartida

<sup>18</sup> Sherry R. Arnstein, “A Ladder of Citizen Participation,” *Journal of the American Institute of Planners* 35, no. 4 (1969): 216–224; y International Association for Public Participation (IAP2), *Spectrum of Public Participation*, 2018. [https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018\\_IAP2\\_Spectrum.pdf](https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf). Elaboración propia a partir de dichas fuentes.

Las Lajas	3 - Consulta / Apaciguamiento	Informar / Consultar	Interés en procesos colectivos; grupos de mujeres con potencial; apertura a nuevos procesos	Fragmentación organizativa; participación intermitente; clientelismo político	Participación consultiva sin incidencia en decisiones estratégicas
Olocuilta	2 - Información / Manipulación	Informar	Redes informales en comercio; potencial de dinamismo económico urbano	Cooptación política de liderazgos; escasa articulación; alta desconfianza	Participación pasiva con énfasis en recepción de información

Esto permite contrastar dimensiones clave como el nivel de participación según la Escalera de Arnstein, la clasificación del compromiso comunitario desde el modelo IAP2, así como las fortalezas, debilidades y el tipo predominante de participación en cada territorio. Comprender el punto de partida de la participación permitió diseñar intervenciones adaptadas a las realidades territoriales y no uniformes, alineadas con el principio de pertinencia contextual y con una perspectiva constructivista del desarrollo.

### **1.3 Formas de participación comunitaria durante la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario**

El Cuerpo de Paz (Peace Corps) es una agencia del gobierno de los Estados Unidos fundada en 1961 con el propósito de promover la paz y la amistad mundial mediante el servicio voluntario. Su misión se centra en tres pilares: ayudar a los pueblos de los países interesados en satisfacer sus necesidades de capacitación técnica; fomentar una mejor comprensión del pueblo estadounidense por parte de los pueblos atendidos; y promover, a su vez, una mejor comprensión de otros pueblos entre los ciudadanos estadounidenses.<sup>19</sup>

Uno de los programas centrales del Cuerpo de Paz en esta etapa es el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, diseñado para fortalecer las capacidades económicas locales y promover procesos sostenibles de transformación territorial. Este programa responde a un enfoque basado en la participación comunitaria y la adaptabilidad contextual. Su primer objetivo estratégico es aumentar la capacidad de las comunidades para gestionar recursos financieros personales y familiares, lo cual incluye aspectos como la planificación del ahorro, el uso responsable del crédito y la toma de decisiones informadas. El segundo objetivo es expandir el acceso equitativo a oportunidades económicas para jóvenes y mujeres, con énfasis en el

<sup>19</sup> Peace Corps, “Mission,” Peace Corps Official Website, consultado en junio de 2025. <https://www.peacecorps.gov/about/>

fortalecimiento de emprendimientos, la reducción de brechas de género y el impulso de la innovación local.<sup>20</sup>

Sin embargo, la implementación del programa en El Salvador ha estado profundamente marcada por el contexto particular del restablecimiento de operaciones de Cuerpo de Paz en el país. Después de varios años de ausencia, la reactivación del programa en 2023 y la llegada de la primera cohorte de voluntarios en septiembre de 2024 implicó un conjunto de desafíos institucionales, logísticos y estratégicos que condicionaron la forma en que se diseñó e implementó el proyecto. A diferencia de países donde la presencia de Cuerpo de Paz ha sido continua, El Salvador no contaba con una línea base activa, ni con estructuras organizativas consolidadas a nivel de campo ni con un marco lógico adaptado a la coyuntura actual del país.

Esto significó que el diseño del proyecto no partió de un enfoque vertical o predeterminado, sino que se construyó de forma progresiva y participativa, a partir del conocimiento que los primeros voluntarios desplegados en las comunidades pudieron generar mediante procesos de diagnóstico, integración cultural y experiencia previa en servicio. Durante los primeros tres meses de estadía, los voluntarios realizaron una evaluación participativa denominada CASA (Community and Sector Assessment for Awareness & Action), la cual permitió documentar necesidades, capacidades, aspiraciones y barreras percibidas por las comunidades, así como establecer prioridades de trabajo. Esta información ha sido el insumo fundamental para estructurar los objetivos, resultados y actividades del marco lógico que guía el programa, convirtiendo a los voluntarios en co-diseñadores del proyecto.

Este enfoque inductivo y territorial ha permitido que las formas de participación comunitaria respondan genuinamente a las realidades locales y no a imposiciones metodológicas externas. En este contexto, se ha promovido una implementación flexible, basada en la adaptabilidad cultural, la construcción de relaciones de confianza, y el reconocimiento de los saberes y estructuras existentes en cada comunidad. Esta forma de trabajo ha demostrado ser clave en un país donde las dinámicas comunitarias están profundamente influenciadas por factores históricos, políticos y económicos, como lo evidencian las diferencias entre municipios como Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta.

Desde la teoría constructivista, las formas de participación no son estructuras fijas ni replicables de forma uniforme, sino configuraciones sociales situadas que emergen del encuentro entre los actores locales, sus historias organizativas, y los referentes externos que llegan a los territorios, como los voluntarios de Cuerpo de Paz. Las prácticas participativas no solo expresan intereses colectivos, sino que también los construyen: son el escenario en el que los sujetos negocian significados, exploran nuevas identidades y elaboran normas que guían su acción colectiva. Esto permite entender que las formas de participación observadas durante la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario responden a procesos dinámicos y relacionales, donde cada actividad no solo busca alcanzar un resultado técnico, sino también propiciar la creación de vínculos, el fortalecimiento del liderazgo y la apropiación de nuevas narrativas sobre lo colectivo. Así, la participación se convierte en un proceso de co-

---

<sup>20</sup> Peace Corps El Salvador. *Implementation Plan – Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

construcción de saberes y estructuras, en el que las comunidades no son receptoras, sino agentes de transformación social.

### **1.3.1 El marco lógico como hoja de ruta construida desde la comunidad**

Una de las herramientas centrales para guiar la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario ha sido el marco lógico, que no solo permite organizar los objetivos, actividades, indicadores y medios de verificación, sino que refleja el proceso de aprendizaje, escucha y diálogo entre voluntarios y comunidades. Este marco no fue diseñado de forma previa a la llegada de la primera cohorte, sino que emergió de manera iterativa en función de los aportes hechos por los voluntarios en sus diagnósticos comunitarios, sus experiencias previas en programas de desarrollo y su inmersión en los territorios.

El marco lógico establece dos objetivos estratégicos: en primer lugar, aumentar la capacidad de la comunidad para gestionar recursos financieros personales y familiares, y, en segundo lugar, expandir el acceso equitativo a oportunidades económicas para jóvenes y mujeres. Estos objetivos responden directamente a los patrones identificados por los voluntarios en el campo: escasa cultura de ahorro, alta dependencia de la economía informal, limitada capacidad de planificación financiera y exclusión de mujeres en procesos de toma de decisiones económicas. De igual forma, a partir de estos objetivos, se han definido tres líneas de acción fundamentales que estructuran las actividades implementadas en las comunidades:

#### **1. Educación financiera y fortalecimiento de la planificación económica familiar:**

Esta línea incluye actividades como talleres de elaboración de presupuestos, separación de finanzas personales y del negocio, identificación de metas de ahorro, uso responsable del crédito, y planificación de gastos a corto, mediano y largo plazo. Las actividades se han desarrollado mediante metodologías participativas y adaptadas al nivel de alfabetización y contexto sociocultural de cada comunidad.

**2. Fomento de grupos de ahorro comunitario:** A través de la formación, acompañamiento y facilitación por parte de los voluntarios, se promueve la creación de estructuras organizativas que permiten a los participantes establecer reglas internas, definir cuotas de ahorro, gestionar préstamos comunitarios y llevar un control de los fondos. Esta línea fortalece no solo la capacidad financiera, sino también la organización comunitaria y la toma de decisiones colectiva.

**3. Desarrollo de habilidades empresariales y apoyo al emprendimiento:** Se han facilitado talleres y espacios de aprendizaje orientados a identificar oportunidades de negocio, realizar análisis de mercado, calcular costos, diseñar estrategias de venta, utilizar herramientas digitales para promocionar productos, y establecer objetivos de crecimiento. Esta línea busca fortalecer iniciativas productivas locales, con especial énfasis en mujeres y jóvenes.

Estos componentes están interrelacionados y se implementan de forma adaptativa, de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada comunidad. Además, el marco lógico contempla indicadores tanto cuantitativos (número de participantes, talleres realizados, grupos de ahorro establecidos) como cualitativos (nivel de apropiación, liderazgo emergente, sostenibilidad

percibida). A partir de esta estructura, se han diseñado procesos de monitoreo que permiten ajustes continuos en las estrategias aplicadas.

### **1.3.2 Articulación institucional desde el Cuerpo de Paz para el fortalecimiento comunitario**

Un elemento importante a tomar en consideración, es, aunque las comunidades no se han vinculado directamente con instituciones del Estado u organizaciones externas, Cuerpo de Paz ha desempeñado un papel clave en la generación de alianzas estratégicas con actores gubernamentales y no gubernamentales con el objetivo de brindar soporte técnico, logístico y formativo a las actividades realizadas en el territorio. Estas alianzas no sustituyen la acción comunitaria, pero crean un entorno favorable que amplía las oportunidades disponibles para los voluntarios y sus comunidades.

Entre las instituciones que han establecido vínculos con el Cuerpo de Paz destacan: la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Ministerio de Economía, el Ministerio de Turismo, y organizaciones como Solidaridad CVX. Gracias a estas alianzas, los voluntarios han podido acceder a materiales educativos, metodologías formativas, recursos audiovisuales, consultorías especializadas y convocatorias de formación, lo cual fortalece el impacto de su trabajo en comunidad. Las alianzas permiten también gestionar oportunidades complementarias para los participantes, como becas, certificados, ferias productivas o convocatorias para formalizar emprendimientos.

Si bien esta articulación aún se encuentra en una fase inicial, constituye un pilar importante para el futuro del programa. El objetivo es consolidar un sistema de soporte que complemente la labor de los voluntarios en campo y que brinde sostenibilidad a largo plazo, una vez que las cohortes se roten o concluyan su servicio.

### **1.3.3 Participación desde el reconocimiento y la construcción colectiva**

El enfoque de participación adoptado por el programa no se ha limitado a la presencia física de personas en actividades, sino que ha buscado reconocer a la comunidad como sujeto epistémico y político, capaz de definir sus prioridades, actuar sobre su realidad y construir soluciones en colectivo. Este enfoque ha requerido de parte de los voluntarios una actitud de escucha activa, humildad cultural y flexibilidad metodológica.

La participación ha comenzado desde la identificación de necesidades. A través de herramientas como entrevistas, caminatas comunitarias, mapeos de actores, observación participante y círculos de confianza, las personas han compartido no solo carencias materiales, sino también aspiraciones, recursos existentes y memorias colectivas. Este tipo de escucha ha sido especialmente importante en comunidades donde los procesos organizativos han sido erosionados por la conflictividad política o el abandono institucional.

Además del diagnóstico, la participación comunitaria se ha expresado en la planificación colaborativa de actividades. En varias comunidades, los voluntarios han trabajado directamente con liderazgos locales y referentes comunitarios para definir horarios, espacios, contenidos y enfoques metodológicos de las capacitaciones. Este grado de involucramiento ha favorecido la

apropiación y ha reducido el ausentismo, al tiempo que ha incrementado la percepción de pertenencia.

Se han promovido espacios deliberativos donde los participantes comparten experiencias, reflexionan en colectivo sobre los aprendizajes, y proponen ajustes a las metodologías utilizadas. Esto ha transformado los talleres en espacios horizontales de construcción de conocimiento, donde la experiencia cotidiana de las personas es valorada tanto como la información técnica. El enfoque constructivista ha sido una constante en esta etapa, ya que los saberes locales se han integrado como base para el diseño de soluciones.

También se han identificado liderazgos emergentes a partir de la participación activa. En particular, mujeres jóvenes y personas mayores han asumido roles de facilitación, réplica o acompañamiento, contribuyendo a la sostenibilidad del proceso. Estos nuevos liderazgos comunitarios han sido reconocidos por los voluntarios como aliados estratégicos para la continuidad del programa.

### **1.3.4 Participación en procesos de formación, ahorro y emprendimiento**

La participación comunitaria ha sido particularmente activa en tres ejes del programa: la formación en habilidades financieras, la conformación de grupos de ahorro y el fortalecimiento de capacidades emprendedoras. En el primer caso, las comunidades han respondido con entusiasmo a los talleres de presupuestación, separación de fondos, uso responsable del crédito y planificación de gastos. Las mujeres han sido protagonistas en estos espacios, reconociéndose a sí mismas como administradoras del hogar, cuidadoras y gestoras económicas invisibles.

En el segundo caso, los grupos de ahorro comunitario han permitido una forma de participación más estructurada y continua. Las comunidades han participado en la elaboración de reglamentos internos, elección de roles, establecimiento de cuotas, definición de mecanismos de préstamo y resolución de conflictos. Esta participación va más allá del ahorro: construye ciudadanía económica, fomenta el liderazgo colectivo y fortalece la confianza interpersonal.

En el eje de emprendimiento, la participación se ha manifestado en talleres, ferias productivas, elaboración de catálogos, creación de redes de comercialización local y diseño de marcas propias. En muchos casos, la comunidad ha identificado emprendimientos tradicionales (tortillerías, panaderías, ventas pequeñas) y ha buscado añadir valor mediante técnicas de mercadeo, empaque, atención al cliente o diversificación de productos. Jóvenes han participado en el diseño de logos, redes sociales y estrategias de venta digital, mostrando creatividad y voluntad de innovación.

### **1.3.5 Participación en procesos de sistematización, monitoreo y sostenibilidad**

Una característica distintiva del programa ha sido la incorporación de procesos participativos de sistematización y monitoreo, que colocan a la comunidad no solo como ejecutora, sino como evaluadora y narradora de su propia experiencia. Esta forma de participación ha reforzado la transparencia, la toma de decisiones basada en evidencia y la construcción de aprendizajes colectivos.

Desde las primeras fases, se ha promovido la utilización de herramientas sencillas, accesibles y adaptadas al contexto local, como diarios comunitarios, registros de asistencia, bitácoras de actividades, encuestas de satisfacción, listas de verificación y espacios de retroalimentación grupal. Estas herramientas permiten que los propios participantes documenten sus avances, identifiquen desafíos, y evalúen el impacto de las acciones realizadas.

Los voluntarios han facilitado estos procesos desde una lógica de acompañamiento, evitando imponer formatos estandarizados y promoviendo la apropiación local de los mecanismos de monitoreo. Se ha priorizado una visión cualitativa del seguimiento, que dé cuenta no solo de lo que se hace, sino de cómo se vive el proceso, qué transformaciones genera y qué aprendizajes emergen en el camino.

En las sesiones de cierre de actividades, por ejemplo, se han utilizado dinámicas participativas como lluvias de ideas, paneles de expresión, carteles de logros, autoevaluaciones colectivas y ejercicios de reflexión grupal. Esto ha permitido que los participantes compartan no solo sus opiniones, sino también propuestas para mejorar las siguientes fases del programa.

La sistematización también se ha integrado como parte de la gestión del conocimiento del programa. Los voluntarios han promovido que las comunidades documenten sus experiencias mediante fotografías, testimonios, mapas, cronologías y narraciones locales. Estos productos no solo son útiles para la evaluación interna, sino que constituyen una herramienta para visibilizar el trabajo comunitario ante actores externos y fortalecer la memoria organizativa.

Este tipo de participación fomenta una cultura de mejora continua, donde los errores no son penalizados, sino asumidos como oportunidades de aprendizaje. También fortalece las capacidades técnicas y organizativas de los grupos comunitarios, lo cual resulta esencial para garantizar la sostenibilidad del programa más allá del acompañamiento de los voluntarios.

En resumen, los procesos de sistematización, monitoreo y sostenibilidad han sido concebidos como parte integral de la intervención, y no como una exigencia externa. Su carácter participativo ha sido clave para generar confianza, consolidar aprendizajes y proyectar transformaciones duraderas.

### **1.3.6 Participación diferenciada por comunidad**

Cada comunidad ha manifestado formas específicas de participación durante la implementación del programa, de acuerdo con sus contextos, recursos y trayectorias organizativas:

- **Olocuilta:** La participación se ha concentrado en el fortalecimiento del sector de alimentos, especialmente en pupuserías y negocios locales. Se han promovido mejoras en la atención al cliente, la creación de menús traducidos al inglés, la modernización de métodos de pago, y el rediseño de espacios físicos. Estas acciones buscan posicionar a Olocuilta como un polo gastronómico con identidad local y atractivo para visitantes.
- **Las Lajas:** La participación ha girado principalmente en torno a los grupos de ahorro comunitario impulsados por mujeres, quienes han asumido un rol protagónico en la gestión

económica local. Además, se han promovido actividades orientadas al desarrollo turístico, como caminatas guiadas, elaboración de mapas de atractivos y clases de inglés para atención al visitante. La comunidad ha comenzado a identificar el turismo como una vía de diversificación económica.

- **Suchitoto:** La participación se ha caracterizado por una articulación más madura entre liderazgos locales y voluntarios. Se han realizado reuniones con emprendedores para fortalecer ideas de negocio, analizar modelos de sostenibilidad y explorar alianzas. Asimismo, se ha iniciado un trabajo de revalorización de la memoria histórica vinculada al conflicto armado, con el propósito de desarrollar rutas turísticas con contenido identitario, promover la educación intercultural y dinamizar la economía local desde una perspectiva patrimonial.

Estas experiencias muestran que la participación no es homogénea, sino que se expresa de múltiples formas según los recursos, intereses y potencialidades de cada territorio. La intervención del programa ha partido del reconocimiento de esta diversidad, y ha generado respuestas flexibles que fortalecen el protagonismo comunitario.

En este sentido, la participación comunitaria durante la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario no ha sido unidimensional ni uniforme. Ha variado según el territorio, la historia organizativa, el perfil de los voluntarios, el acompañamiento institucional y las coyunturas locales. No obstante, en todos los casos ha representado un cambio de paradigma respecto a intervenciones anteriores, marcadas por enfoques asistencialistas o verticales.

Lo que se ha construido es una base sólida para el desarrollo de futuras cohortes, una hoja de ruta metodológica validada en terreno, y un marco lógico vivo que evoluciona con la experiencia. Las comunidades han demostrado capacidad, compromiso y creatividad. Han transitado desde la información hacia la colaboración, y en algunos casos hacia formas incipientes de empoderamiento. Han articulado saberes, organizado recursos, generado alianzas y construido horizontes de posibilidad.

El desafío ahora es consolidar estos procesos, documentarlos, sistematizarlos y proyectarlos. Que el conocimiento generado por esta primera cohorte se convierta en política, que los aprendizajes se transformen en estrategias, y que la participación no sea una metodología, sino un principio rector del desarrollo económico local.

#### **1.4 Factores que favorecen la participación comunitaria**

Desde la teoría constructivista, los factores que favorecen la participación comunitaria no son condiciones técnicas ni estáticas, sino procesos sociales en construcción, que emergen de las interacciones entre actores locales, referentes institucionales, marcos culturales y trayectorias históricas. Cada factor, ya sea un liderazgo reconocido, una red de confianza, o una experiencia organizativa previa, actúa como un nodo de significados compartidos que se actualizan y resignifican a través de la práctica cotidiana y el diálogo colectivo. Analizar estos factores desde el constructivismo implica reconocer que no operan de forma aislada ni mecánica, sino que su eficacia depende del modo en que son percibidos, apropiados y recreados por los actores

involucrados. Por tanto, más que condiciones objetivas, son expresiones de dinámicas relacionales que permiten o limitan que las comunidades se reconozcan a sí mismas como agentes de transformación y generen sentido compartido en torno a la acción colectiva.

La participación comunitaria en procesos de desarrollo económico no es un fenómeno espontáneo, sino el resultado de la interacción de múltiples factores que generan un entorno propicio para la implicación activa, sostenida y significativa de los actores locales. En el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario impulsado por Cuerpo de Paz en El Salvador, estos factores se han manifestado de diversas formas, condicionados por las características territoriales, organizativas y sociohistóricas de cada comunidad.

Este apartado profundiza en los principales factores que han favorecido dicha participación, apoyándose en la experiencia documentada durante la implementación del programa, los aportes de los voluntarios y la literatura especializada.

#### **1.4.1 Capital social preexistente y redes de confianza**

Uno de los elementos más decisivos para fomentar la participación ha sido la existencia de capital social preexistente, entendido como el conjunto de relaciones de confianza, normas compartidas, valores colectivos y redes sociales que permiten a las personas coordinar acciones en beneficio mutuo<sup>21</sup>. Este capital social se ha expresado en la existencia de estructuras organizativas previas, como Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS), cooperativas, comités de agua, grupos de base religiosa, y redes solidarias informales entre vecinos.

Estas estructuras han servido como canales naturales para la difusión de información, la convocatoria a actividades y la articulación de esfuerzos colectivos. En las comunidades donde tales redes estaban activas antes de la llegada de los voluntarios, se observó una respuesta más rápida y comprometida, así como una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios propuestos. La confianza interpersonal, construida históricamente a través de la cooperación en otros proyectos, ha sido fundamental para generar apertura hacia nuevas propuestas.

Además, este capital social ha funcionado como un amortiguador frente a tensiones o conflictos internos, facilitando procesos de mediación, acuerdos informales y reparto de responsabilidades en los grupos de ahorro, en las ferias comunitarias y en las actividades de formación. En este sentido, la cohesión comunitaria preexistente ha actuado como un acelerador del involucramiento y como garantía de sostenibilidad futura.

#### **1.4.2 Liderazgos comunitarios reconocidos y comprometidos**

La presencia de liderazgos legítimos, comprometidos y con capacidad de convocatoria ha sido otro factor determinante para el éxito del programa. Estos liderazgos han operado como referentes internos que legitiman la intervención, comunican sus objetivos, motivan la participación y, en muchos casos, facilitan o cofacilitan las actividades. Se ha observado que

---

<sup>21</sup> Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000).

cuando estas personas se involucran activamente desde el inicio, el nivel de participación tiende a ser más alto y sostenido.

Se trata, en su mayoría, de liderazgos no institucionales, es decir, personas que no necesariamente ocupan cargos formales, pero cuya influencia proviene del respeto ganado a través del trabajo comunitario, la coherencia en su actuar y su disposición al servicio. Este tipo de liderazgo horizontal ha facilitado la construcción de ambientes de confianza, aprendizaje y reciprocidad.

Asimismo, los voluntarios del programa han reportado la emergencia de nuevos liderazgos, especialmente entre mujeres y jóvenes, como resultado de las actividades desarrolladas en las comunidades. A través de talleres, acompañamientos técnicos y espacios de intercambio, estos actores han comenzado a asumir roles de organización, facilitación y, en algunos casos, réplica de contenidos, lo que constituye un indicio de fortalecimiento organizativo desde una lógica formativa. Aunque estos avances no se han documentado aún como logros institucionales formalizados, sí representan señales alentadoras sobre la revitalización del tejido organizativo y la posibilidad de consolidar un relevo generacional con capacidad para dar continuidad a los procesos iniciados.

### **1.4.3 Adecuación metodológica y pertinencia cultural**

El diseño y ejecución de las actividades ha priorizado el uso de metodologías participativas, lúdicas y culturalmente relevantes, enmarcadas en un enfoque educativo que parte de la realidad vivida de los participantes, promueve el diálogo horizontal y reconoce los saberes previos como base del aprendizaje<sup>22</sup>. Esta adecuación metodológica ha sido clave para generar ambientes de confianza, reducir barreras de acceso, y fomentar una participación activa desde el primer momento. Se han utilizado herramientas como mapas comunitarios, dramatizaciones, simulaciones económicas, juegos de roles, lluvias de ideas, análisis de casos, carteles colaborativos y recorridos exploratorios.

Estas metodologías no solo han facilitado la comprensión de los contenidos, sino que también han potenciado el protagonismo de los participantes. Al ser dinámicas que valoran la experiencia previa, el conocimiento local y las formas propias de expresión, han permitido que las personas se involucren con entusiasmo y sin temor al error. Esto ha sido especialmente importante en comunidades donde existen altos niveles de analfabetismo o escasa experiencia previa en procesos formativos.

La pertinencia cultural también se ha reflejado en la selección de horarios y lugares, en el uso del lenguaje cotidiano, en el respeto por los ritmos comunitarios, y en la inclusión de actividades lúdicas o recreativas dentro de los talleres. En consecuencia, se ha favorecido una participación inclusiva y equitativa, con una fuerte presencia de mujeres, jóvenes y personas mayores.

---

<sup>22</sup> Paulo Freire, *La educación como práctica de la libertad* (México: Siglo XXI Editores, 2006).

#### **1.4.4 Reconocimiento de resultados concretos y valor percibido**

Otro factor importante ha sido la percepción de utilidad inmediata que han tenido muchas de las actividades promovidas. Cuando los participantes reconocen beneficios tangibles, aunque sean pequeños, aumenta su disposición a involucrarse de forma continua. Entre los resultados valorados se encuentran el aumento del ahorro familiar, la mejora en las ventas, el acceso a nuevos canales de comercialización, o simplemente el hecho de sentirse escuchados y tomados en cuenta.

Este valor percibido ha fortalecido la motivación intrínseca de los participantes y ha generado una dinámica de aprendizaje en espiral, sustentada en la percepción de eficacia compartida como motor del compromiso comunitario<sup>23</sup>. En varios casos, los logros alcanzados se han visibilizado a nivel comunitario, lo que ha reforzado el orgullo local y ha incentivado la participación de nuevas personas en actividades posteriores.

Además, estos logros han funcionado como evidencia para las propias comunidades de que el cambio es posible, accesible y alcanzable desde los recursos que ya poseen. Esta visión positiva y constructiva del desarrollo ha contrarrestado el sentimiento de resignación o dependencia que, en algunas zonas, ha sido reforzado por años de intervenciones fallidas o promesas incumplidas.

#### **1.4.5 Acompañamiento respetuoso, constante y empático de los voluntarios**

El papel del voluntariado ha sido central para consolidar la participación. Su estilo de trabajo basado en la cercanía, la empatía, la constancia y el respeto por la cultura local ha permitido generar vínculos de confianza que trascienden la lógica del proyecto y se inscriben en una ética relacional transformadora. La presencia sostenida en el territorio, la disposición para escuchar, la flexibilidad frente a las dinámicas locales y la apertura al aprendizaje mutuo han sido reconocidas por las comunidades como signos de un compromiso genuino.

Los voluntarios han actuado como facilitadores del protagonismo comunitario, evitando posicionarse como expertos o ejecutores. Esta postura ha permitido que las personas se reconozcan como sujetas activas del proceso y no como meras beneficiarias. Además, la actitud de respeto hacia los tiempos, valores y tradiciones locales ha contribuido a derribar barreras culturales y a abrir espacios de diálogo intergeneracional e intercultural.

Una característica distintiva ha sido su capacidad para establecer relaciones de confianza a través de la convivencia prolongada, el aprendizaje del idioma local y la participación en la vida cotidiana de la comunidad. Este acompañamiento inmersivo ha sido clave para comprender las dinámicas internas, identificar necesidades emergentes y ajustar las estrategias de intervención sin imponer modelos externos.

Asimismo, los voluntarios han jugado un papel importante como puentes entre las comunidades y el equipo técnico del programa, facilitando el flujo de información, canalizando preocupaciones y proponiendo soluciones desde una mirada situada. Este doble rol (como observadores y actores) les ha permitido enriquecer el marco lógico y aportar recomendaciones

---

<sup>23</sup> Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W.H. Freeman, 1997).

para las futuras cohortes, consolidando el aprendizaje institucional desde la experiencia comunitaria.

El acompañamiento también ha tenido una dimensión emocional, en tanto los voluntarios han brindado apoyo en momentos de dificultad, han celebrado los logros junto a la comunidad, y han acompañado procesos personales de transformación. Esta cercanía ha favorecido una relación basada en la horizontalidad, donde el vínculo humano es tan relevante como los contenidos técnicos trabajados.

#### **1.4.6 Articulación institucional y disponibilidad de recursos complementarios**

Aunque no ha existido una relación directa entre las comunidades y las instituciones aliadas, el trabajo de articulación realizado por Cuerpo de Paz ha sido clave para proporcionar herramientas, recursos y oportunidades adicionales que fortalecen el trabajo comunitario. Esta articulación se ha traducido en acceso a materiales didácticos, formaciones especializadas, metodologías aprobadas por entidades nacionales, contactos estratégicos y visibilidad institucional del programa.

La existencia de estos apoyos ha reforzado la confianza en el programa y ha permitido a los voluntarios responder de forma más eficaz a las necesidades emergentes. Además, el respaldo institucional ha contribuido a proyectar sostenibilidad, al vincular los esfuerzos comunitarios con marcos de política pública más amplios. Esto ha dado a las comunidades la sensación de que su trabajo no está aislado, sino conectado con dinámicas nacionales y regionales.

A largo plazo, esta articulación podrá facilitar que las iniciativas que hoy se gestan en pequeños grupos comunitarios escalen, se fortalezcan y accedan a nuevas oportunidades de desarrollo económico inclusivo.

#### **1.4.7 Disposición subjetiva al cambio y apertura comunitaria**

Finalmente, uno de los factores más intangibles pero determinantes ha sido la actitud de apertura y disposición al cambio por parte de las comunidades. A pesar de los antecedentes de abandono, exclusión o fracaso de otros programas, muchas personas han demostrado una voluntad activa para construir nuevas posibilidades desde lo colectivo.

Esta disposición se ha manifestado en la participación voluntaria, la generosidad para compartir experiencias personales, la creatividad para buscar soluciones, y la resiliencia frente a obstáculos. Es en esta actitud donde se enraíza el potencial más profundo de transformación, ya que el desarrollo comienza cuando los actores locales creen que pueden influir en su entorno y que tienen derecho a hacerlo.<sup>24</sup>

El cambio no se ha producido únicamente en la adopción de herramientas técnicas o en la participación en talleres, sino en la transformación de imaginarios colectivos. Comunidades que inicialmente se mostraban escépticas frente a nuevas propuestas comenzaron a mostrar interés, confianza y voluntad de experimentación. Las personas empezaron a reconocerse como agentes

---

<sup>24</sup> Freire, *La educación como práctica de la libertad*.

de cambio capaces de incidir en su entorno y de tomar decisiones estratégicas sobre su futuro económico y organizativo.

Asimismo, esta apertura ha posibilitado la reconstrucción del tejido comunitario en lugares donde las relaciones sociales habían sido debilitadas por procesos migratorios, conflictos políticos o desconfianza institucional. La voluntad de participar, de colaborar y de asumir responsabilidades compartidas ha dado lugar a nuevas formas de organización, solidaridad y acción colectiva.

La actitud positiva hacia el cambio también ha facilitado el surgimiento de liderazgos espontáneos, la integración de nuevos miembros a las actividades y la construcción de una cultura organizacional que valora el aprendizaje, la innovación y la corresponsabilidad. Esta base subjetiva es indispensable para consolidar procesos de desarrollo que no dependan exclusivamente de agentes externos, sino que se sostengan desde dentro.

En suma, los factores que favorecen la participación comunitaria en las experiencias analizadas no deben entenderse únicamente como condiciones previas, sino como resultados parciales de procesos sociales en evolución, donde el acompañamiento, el reconocimiento mutuo y la construcción de sentido compartido juegan un papel fundamental. Desde una perspectiva constructivista, estos factores son indicadores no solo de la viabilidad técnica de un proceso, sino también de su potencial transformador en términos de identidad, cohesión y agencia colectiva.

## **1.5 Factores que limitan la participación comunitaria**

A pesar de los múltiples factores que han favorecido la participación comunitaria en el Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz en El Salvador, también han emergido diversos obstáculos que han limitado el involucramiento pleno, sostenido y equitativo de todos los sectores de la población. Estos factores limitantes no deben ser vistos como fallas del programa, sino como desafíos estructurales, contextuales o dinámicos que deben ser abordados con estrategias adaptativas, inclusivas y sostenibles. A continuación, se describen los principales factores identificados durante su implementación.

### **1.5.1 Condiciones estructurales de pobreza y exclusión**

Uno de los principales obstáculos para la participación comunitaria ha sido la persistencia de condiciones estructurales de pobreza, desigualdad y exclusión social. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), El Salvador presenta marcadas brechas territoriales en el acceso a servicios básicos como agua potable, salud, educación y conectividad, afectando principalmente a comunidades rurales y periurbanas<sup>25</sup>. Estas privaciones estructurales generan una presión constante sobre los hogares, que deben priorizar estrategias de subsistencia inmediata antes que procesos organizativos o de formación.

En muchas comunidades donde interviene el programa, las personas, particularmente mujeres, enfrentan una triple carga: trabajo doméstico no remunerado, actividades productivas informales y cuidado de dependientes. Esto reduce significativamente el tiempo disponible para

---

<sup>25</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama Social de América Latina 2022* (Santiago: CEPAL, 2022).

asistir a talleres, reuniones o procesos participativos sostenidos. Además, la inseguridad alimentaria o la necesidad de migración temporal para el trabajo agrícola inciden directamente en la rotación o ausencia de participantes.

Esta situación se agrava por una historia de abandono estatal y promesas incumplidas que han erosionado la confianza en las iniciativas externas. En varios casos, las personas expresan cansancio o escepticismo hacia proyectos de desarrollo, lo cual genera barreras emocionales y cognitivas para comprometerse con nuevos procesos. La participación, en este contexto, exige superar no solo dificultades logísticas, sino también heridas simbólicas vinculadas con la exclusión.

### **1.5.2 Brechas de género y barreras socioculturales**

Si bien el programa ha promovido activamente la participación equitativa, las brechas de género continúan limitando el involucramiento pleno de las mujeres en muchas comunidades. Factores como la división del trabajo, los roles tradicionales de género y la violencia simbólica o estructural generan escenarios donde las mujeres tienen menor autonomía para decidir su participación en espacios públicos<sup>26</sup>.

En contextos rurales de El Salvador, aún se reproducen patrones donde la mujer debe solicitar permiso a su pareja para salir del hogar, o donde la asistencia a actividades comunitarias es vista como una “pérdida de tiempo” frente a las tareas del hogar o el cuidado infantil. Estas condiciones no siempre se expresan abiertamente, pero se traducen en ausencias reiteradas, silencios en los espacios grupales, o inseguridad al asumir responsabilidades visibles.

Asimismo, muchas mujeres manifiestan una baja autoestima organizativa. Durante visitas de campo, en conversaciones informales sostenidas con miembros de las comunidades, y a partir de reportes informales de los voluntarios, se ha recogido evidencia anecdótica que señala que algunas participantes se consideran “poco preparadas” o “incapaces de hablar en público”, lo cual limita su participación en espacios deliberativos o en la toma de decisiones colectivas. Aunque estos hallazgos no provienen de instrumentos estructurados de recolección, sí reflejan percepciones recurrentes que han sido identificadas en distintos territorios y que resultan relevantes para comprender las barreras socioculturales que enfrentan muchas mujeres en los procesos participativos.

### **1.5.3 Falta de confianza por experiencias previas negativas**

Uno de los factores más significativos que han limitado la participación comunitaria ha sido la desconfianza acumulada como resultado de experiencias previas con programas de desarrollo que no cumplieron con las expectativas o que fueron implementados de forma vertical, sin una verdadera apropiación por parte de la población. Esta desconfianza es histórica y estructural: en muchas comunidades rurales y periurbanas de El Salvador, las personas han sido objeto de múltiples ciclos de intervención que, si bien anunciaban oportunidades, no lograron generar procesos sostenibles ni una relación horizontal entre actores.

---

<sup>26</sup> Naila Kabeer, “Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment,” *Development and Change* 30, no. 3 (1999): 435–464.

Esta situación ha dejado huellas profundas que se manifiestan en diversas formas: resistencia pasiva, baja asistencia a las actividades, falta de compromiso sostenido, escepticismo ante los resultados, y la prevalencia de discursos que reflejan desencanto, como “siempre vienen y prometen, pero nunca cumplen” o “ya estamos acostumbrados a que nos usen para tomarse la foto y luego se van”. Estos relatos no solo evidencian una ruptura en la relación entre las instituciones y las comunidades, sino también un daño emocional y simbólico que afecta la autoestima colectiva y la disposición a creer en el cambio.

En muchas ocasiones, los proyectos anteriores se enfocaron exclusivamente en la entrega de recursos materiales sin acompañamiento técnico ni procesos de fortalecimiento organizativo, lo que reforzó una visión asistencialista y transaccional del desarrollo. En otros casos, las intervenciones fueron impuestas sin consulta previa ni diagnóstico participativo, desconociendo la cultura, las dinámicas internas y los saberes locales. Esta práctica ha despolitizado la participación comunitaria, reduciendo su potencial transformador a una lógica de cliente-beneficiario.<sup>27</sup>

Frente a este escenario, la reconstrucción de la confianza se vuelve una tarea compleja pero imprescindible. No se trata únicamente de implementar buenos proyectos, sino de recuperar el vínculo humano entre quienes promueven el desarrollo y quienes lo viven desde su realidad cotidiana. El Cuerpo de Paz ha abordado este desafío mediante un enfoque basado en el respeto, la escucha activa, la transparencia y la coherencia entre discurso y práctica. La figura del voluntario, como acompañante constante, inmerso en la comunidad, y no como técnico externo, ha sido clave para desmontar las barreras simbólicas que históricamente han obstaculizado la participación auténtica.

Además, se ha trabajado en visibilizar resultados desde etapas tempranas, reconociendo y celebrando los pequeños logros colectivos como pasos fundamentales hacia procesos más amplios de transformación. La participación en el diseño de actividades, la toma de decisiones compartida, y la devolución constante de información son prácticas que han permitido restituir la confianza relacional y crear nuevas referencias de colaboración exitosa.

Sin embargo, la superación de esta barrera requiere continuidad institucional, procesos sostenidos en el tiempo y una cultura organizacional que privilegie la transparencia, la rendición de cuentas hacia la comunidad, y el reconocimiento de los errores como parte del aprendizaje. Solo así será posible resignificar las experiencias pasadas, transformar el escepticismo en participación activa, y construir nuevas formas de gobernanza local donde la ciudadanía no sea solo un destinatario, sino un actor estratégico en el diseño y la ejecución del desarrollo económico con identidad territorial.

#### **1.5.4 Barreras educativas y de alfabetización**

El nivel educativo es un factor clave que incide directamente en la participación comunitaria. En muchas zonas de intervención del programa, los índices de analfabetismo funcional o baja escolaridad dificultan la comprensión de algunos contenidos, el uso de

---

<sup>27</sup> John Gaventa, *Power and Powerlessness: Quiescence and Rebellion in an Appalachian Valley* (Urbana: University of Illinois Press, 1980).

herramientas escritas o la apropiación de metodologías técnicas que requieren razonamiento abstracto<sup>28</sup>.

El nivel educativo es un factor clave que incide directamente en la participación comunitaria. Según los datos preliminares del Censo Nacional de Población y Vivienda 2024, el 9.4 % de la población mayor de 10 años no sabe leer ni escribir, equivalente a aproximadamente 489,000 personas, con una mayor incidencia en zonas rurales y entre adultos mayores.<sup>29</sup> Entre las mujeres, la tasa de analfabetismo se sitúa en 10.8 %, frente al 7.7 % de los hombres, mostrando una brecha de género persistente. Estas limitaciones educativas dificultan la comprensión de contenidos escritos, el uso de herramientas técnicas y afectan la participación efectiva en procesos organizativos o de formación.<sup>30</sup>

Esto genera sentimientos de vergüenza, miedo al ridículo o autoexclusión por parte de personas que sienten que “no saben lo suficiente” para participar. Adultos mayores, en particular, han manifestado incomodidad ante el uso de materiales impresos o dinámicas que requieren lectura y escritura. En ocasiones, estos obstáculos han sido malinterpretados como falta de interés, cuando en realidad expresan una barrera pedagógica.

Para enfrentar esta limitación, el programa ha incorporado metodologías orales, visuales y prácticas, como dramatizaciones, juegos, herramientas gráficas o simulaciones. Sin embargo, aún es necesario reforzar las estrategias de inclusión cognitiva y brindar acompañamiento más personalizado. Superar las barreras educativas no solo implica adaptar los contenidos, sino también reconocer y validar los saberes populares como base legítima para el aprendizaje.

### **1.5.5 Inestabilidad institucional y rotación de actores clave**

Uno de los desafíos recurrentes en la implementación del programa ha sido la inestabilidad institucional a nivel local y la alta rotación de actores clave, tanto en el ámbito gubernamental como comunitario. Las alcaldías y oficinas de desarrollo local, que podrían desempeñar un papel estratégico de articulación, frecuentemente enfrentan cambios de personal debido a ciclos políticos, reorganizaciones administrativas o escasa asignación presupuestaria. Esta volatilidad debilita los vínculos de confianza, interrumpe procesos en curso y genera una sensación de discontinuidad.

Del mismo modo, dentro de las propias comunidades, se ha observado la sustitución constante de líderes o referentes organizativos. En algunos casos, esta rotación responde a dinámicas de conflicto interno, agotamiento por exceso de responsabilidades, o simple desinterés ante la falta de reconocimiento o incentivos. La consecuencia inmediata es la fragmentación del tejido organizativo, lo cual dificulta la consolidación de acciones sostenidas.

---

<sup>28</sup> UNESCO, *Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos: La inclusión y la equidad como motores del aprendizaje de adultos* (Hamburgo: Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida, 2019).

<sup>29</sup> “Más de 400 000 salvadoreños no saben leer ni escribir en El Salvador,” *El Mundo*, 4 de febrero de 2025. <https://www.elmundo.sv/nacionales/mas-de-400000-salvadorenos-no-saben-leer-ni-escribir-en-el-salvador>.

<sup>30</sup> “Analfabetismo en El Salvador se reduce a 9.4 %, pero persisten brechas por género y región, según Censo 2024,” Radio YSKL, 30 de enero de 2025. <https://radioyskl.com/2025/01/30/analfabetismo-en-el-salvador-se-reduce-a-9-4-pero-persisten-brechas-por-genero-y-region-segun-censo-2024/>

La falta de institucionalidad también se refleja en la debilidad de los mecanismos de planificación participativa y seguimiento comunitario. Muchas organizaciones comunitarias están inactivas, carecen de estructura o son desconocidos por la población. Esto limita las posibilidades de articular los esfuerzos del programa con políticas locales, reduciendo su escalabilidad e impacto estructural, significando la ausencia de una institucionalidad fuerte y coherente que sigue siendo una barrera crítica para la consolidación de procesos de participación transformadora.

### **1.5.6 Desigualdad en el acceso a oportunidades dentro de la comunidad**

Uno de los factores limitantes más complejos es la falta de confianza institucional y comunitaria, derivada de experiencias anteriores con proyectos que no cumplieron sus promesas, no involucraron adecuadamente a la población local o abandonaron los procesos antes de alcanzar resultados sostenibles. En muchos territorios donde se desarrolla el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, las comunidades han sido objeto de intervenciones asistencialistas, con metodologías verticales y resultados poco claros, lo cual ha deteriorado la legitimidad de los actores externos y generado una actitud de escepticismo o indiferencia frente a nuevas iniciativas.

Esta desconfianza no siempre se manifiesta como oposición directa, sino también como ausencia de interés, participación irregular o resistencia pasiva. En diversas comunidades, los voluntarios han documentado reacciones como: “ya vinieron otros antes y no pasó nada” o “si no hay algo que me den, no tengo tiempo para eso”. Estos discursos no solo evidencian un vínculo instrumental con los proyectos, sino también una memoria colectiva de decepción, donde las personas se resguardan emocionalmente ante la posibilidad de ser nuevamente ignoradas o manipuladas.

La confianza, en este contexto, no puede asumirse como un punto de partida, sino como un resultado deseado, que debe construirse desde la práctica coherente, la transparencia y la reciprocidad. El enfoque de Cuerpo de Paz ha sido estratégico en este sentido, ya que propone una presencia prolongada en el territorio, el trabajo desde la cotidianidad, la construcción de vínculos horizontales y el cumplimiento sistemático de los compromisos.

Además, el programa ha incorporado estrategias deliberadas para visibilizar los logros, como la socialización comunitaria de avances, la documentación de testimonios positivos, la entrega de reconocimientos simbólicos a participantes activos, o la sistematización participativa de experiencias. Estas acciones buscan generar nuevos relatos colectivos basados en el reconocimiento, la eficacia percibida y la posibilidad del cambio.

Aun así, la superación de esta barrera requiere tiempo, sensibilidad y consistencia. La experiencia de campo demuestra que incluso comunidades con niveles muy bajos de confianza pueden transformarse en espacios de participación activa si se sienten respetadas, escuchadas e incluidas. Reconocer sus heridas, validar sus experiencias y construir una nueva narrativa compartida de colaboración es fundamental para sentar las bases de una participación auténtica y sostenida.

## **1.6 Relación entre niveles de participación y apropiación social de los proyectos**

A medida que el Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz avanza en sus primeras fases de implementación en El Salvador, se hace cada vez más evidente la relación directa entre los niveles de participación comunitaria y la apropiación social de los proyectos promovidos. Esta relación no puede ser reducida a una fórmula técnica o a una consecuencia automática de la ejecución de actividades; por el contrario, se trata de una construcción progresiva, relacional y profundamente situada, en la que confluyen dimensiones históricas, organizativas, culturales y subjetivas.

Los voluntarios actualmente desplegados en los distintos territorios del país no solo facilitan capacitaciones o impulsan emprendimientos; también están ayudando a reconstruir tejidos organizativos debilitados, abrir espacios de escucha mutua, y crear las condiciones para que las personas y los grupos se reconozcan como sujetos activos del cambio. En este proceso, la participación no se limita a la presencia física en una actividad, sino que se expresa en la capacidad de incidir, proponer, adaptar y sostener las acciones desarrolladas. A mayor nivel de participación activa, deliberativa y corresponsable, mayor ha sido el grado de apropiación de los contenidos, metodologías y objetivos del programa.

El contexto salvadoreño ofrece particularidades que hacen de esta relación un campo de análisis especialmente relevante. Por un lado, el país presenta altos niveles de desigualdad territorial, fragmentación del tejido social y desconfianza hacia las instituciones, producto de una historia marcada por la guerra, la migración, la exclusión estructural y la implementación de programas que, en muchos casos, reprodujeron lógicas asistencialistas o verticales. En este sentido, los procesos participativos actuales se desarrollan sobre un terreno donde la memoria social y política de las comunidades juega un papel crucial para definir hasta qué punto un proyecto puede ser apropiado o simplemente tolerado.

Por otro lado, el propio diseño del programa, construido a partir del trabajo de campo de los voluntarios, y no a través de una planificación centralizada previa, ofrece una oportunidad única para observar en tiempo real cómo la participación se transforma en apropiación. No se trata de aplicar modelos preestablecidos, sino de generar respuestas situadas, que dialogan con los valores, recursos, liderazgos y tensiones de cada comunidad. Esta construcción desde abajo, con acompañamiento técnico y político de Cuerpo de Paz, ha permitido que muchas comunidades comiencen a identificar los elementos del programa como propios, útiles y adaptables, lo cual constituye un indicador temprano de apropiación social.

En esta lógica, la apropiación no puede entenderse como un resultado “final”, medible al cierre de un proyecto. Más bien, es un proceso en constante construcción, que se va fortaleciendo a medida que las personas sienten que el proyecto responde a sus necesidades reales, les ofrece herramientas comprensibles y les permite tomar decisiones. La apropiación se refleja en la réplica de actividades sin presencia del voluntario, en la integración de nuevas prácticas en los espacios cotidianos, en la generación de nuevas iniciativas a partir de lo aprendido, y en el uso autónomo de los materiales o metodologías compartidas.

### 1.6.1 Participación significativa como base para la apropiación

La participación significativa constituye una condición indispensable para que las comunidades se apropien socialmente de los proyectos que se implementan en su territorio. Esta forma de participación no puede reducirse a la mera asistencia a reuniones o capacitaciones, sino que se caracteriza por el involucramiento deliberado, informado y activo de los actores locales en la definición de prioridades, la planificación de actividades, la toma de decisiones y la evaluación de resultados. Cuando los procesos participativos alcanzan este nivel de profundidad, la apropiación no es solo más probable, sino más sólida y duradera.

En el contexto actual del Programa de Desarrollo Económico Comunitario en El Salvador, las comunidades que han sido convocadas desde etapas tempranas, por ejemplo, en los diagnósticos participativos facilitados por los voluntarios, demuestran mayor identificación con los objetivos del programa, mayor compromiso en el desarrollo de actividades, y mayor capacidad de replicar las herramientas aprendidas. Esta forma de participación deliberativa contribuye a transformar la lógica tradicional de “proyecto impuesto” en una dinámica de co-construcción social, donde la comunidad no solo se adapta al proyecto, sino que lo adapta a sí misma.

Esta participación activa también favorece la emergencia de liderazgos comunitarios que asumen funciones dentro del proceso, lo cual fortalece la sostenibilidad interna. La posibilidad de tomar decisiones colectivas incrementa la legitimidad de las acciones emprendidas y genera un clima de corresponsabilidad que refuerza el vínculo entre las personas y los resultados del programa. En estos contextos, el contenido no se percibe como externo, técnico o temporal, sino como una herramienta útil, significativa y digna de ser sostenida y ampliada.

La teoría sobre empoderamiento comunitario sostiene que la apropiación comienza cuando las personas se reconocen a sí mismas como agentes de cambio, con capacidad para transformar su realidad inmediata. En este sentido, la participación significativa no solo permite adquirir conocimientos, sino que modifica las relaciones de poder al interior de la comunidad. Las personas desarrollan una mayor autoeficacia, incrementan su capacidad de negociación y fortalecen su identidad colectiva, lo que les permite sostener los procesos más allá del acompañamiento externo<sup>31</sup>.

Asimismo, la participación significativa permite enfrentar barreras como el escepticismo histórico hacia programas anteriores, la desconfianza institucional o la desvalorización del saber local. Cuando se genera un espacio horizontal, basado en el diálogo y en el respeto por los tiempos y las dinámicas comunitarias, los grupos sociales se sienten reconocidos, y esta validación social se traduce en mayor disposición a comprometerse con el proceso. Es decir, el reconocimiento simbólico es también una estrategia efectiva para la apropiación funcional.

Durante el desarrollo del programa, se ha observado que muchas comunidades han empezado a replicar por cuenta propia los aprendizajes obtenidos, incluso en espacios ajenos a los directamente vinculados al programa. Esto incluye desde la creación de nuevos grupos de ahorro autogestionados hasta la facilitación de talleres por parte de participantes formados, o la

---

<sup>31</sup> Naila Kabeer, “Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment,” *Development and Change* 30, no. 3 (1999): 435–464.

apropiación de contenidos financieros como parte de los planes familiares y comunitarios. Esta expansión espontánea del impacto es una clara señal de apropiación, y solo ha sido posible porque las personas han tenido un papel activo desde el inicio del proceso.

Metodológicamente, la participación significativa se ha fomentado mediante herramientas como mapeos participativos, lluvias de ideas, planificación colectiva, elaboración de cronogramas por parte de la comunidad, y sesiones de retroalimentación abierta. Estas prácticas no solo facilitan la comprensión de los contenidos, sino que promueven la integración de la experiencia local como base para el aprendizaje. Al incorporar el conocimiento situado como insumo para la acción, se favorece un proceso que no aliena a la comunidad, sino que la empodera para transformar su entorno con los recursos que ya posee.

La participación significativa también crea las condiciones para el aprendizaje organizacional. A través del ensayo y error, las comunidades desarrollan habilidades de planificación, seguimiento y evaluación. Esta capacidad organizativa se convierte en un activo colectivo, una forma de capital social que trasciende el proyecto mismo y puede ser aplicada en otros ámbitos de la vida comunitaria.

En síntesis, cuando la participación es real, legítima y transformadora, la apropiación deja de ser un objetivo deseado para convertirse en una consecuencia inevitable. Se consolida no solo una apropiación instrumental (uso del contenido del proyecto), sino una apropiación estructural (reproducción del modelo de organización) y simbólica (incorporación de la propuesta en la identidad colectiva). Este tipo de apropiación solo es posible cuando las personas dejan de ser beneficiarias y se convierten en protagonistas.

## **1.6.2 La apropiación como proceso dinámico y relacional**

La apropiación social no puede entenderse como un estado estático ni como una meta que se alcanza en una fase específica del proyecto. Por el contrario, constituye un proceso continuo, dinámico y relacional, atravesado por múltiples dimensiones: simbólicas, organizativas, emocionales, cognitivas y políticas. Se trata de un fenómeno que no responde únicamente a la calidad técnica de las actividades implementadas, sino que se construye en el tiempo a través de las relaciones entre actores, la experiencia compartida y la transformación de las percepciones que las comunidades tienen sobre sí mismas, sobre su entorno y sobre su capacidad de acción colectiva.

Este carácter relacional implica que la apropiación no se produce de forma individual ni automática, sino que depende de los vínculos que se construyen entre los participantes, los facilitadores y los procesos que se desarrollan. Es decir, las personas se apropian de un proyecto en la medida en que se sienten parte de él, se reconocen en su contenido, lo asocian con sus valores y lo perciben como útil y transformador para su realidad. Esta apropiación se expresa no solo en la reproducción de comportamientos aprendidos, sino en la integración de nuevas prácticas en la vida cotidiana, en la generación de significados compartidos y en la articulación de nuevas formas de organización social.

El carácter dinámico de la apropiación también se manifiesta en su capacidad de evolucionar con el tiempo. Lo que inicialmente puede parecer una participación pasiva o utilitaria

puede transformarse, a partir de experiencias positivas y vínculos de confianza, en una participación más comprometida, crítica y propositiva. Del mismo modo, la apropiación no es necesariamente uniforme: puede comenzar con la adhesión a un componente específico del programa (como los grupos de ahorro) y ampliarse luego hacia otras áreas (como el emprendimiento o la planificación financiera familiar), dependiendo de las trayectorias personales y colectivas.

En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz, se ha observado que los espacios donde la apropiación ha alcanzado mayor profundidad son aquellos donde ha existido continuidad en el acompañamiento, libertad para adaptar las metodologías, y reconocimiento explícito del conocimiento local como base del proceso. En estos casos, la apropiación no solo se limita a la aceptación de los objetivos del programa, sino que incluye su resignificación desde la perspectiva de los actores locales, quienes ajustan, combinan o transforman las herramientas ofrecidas para que se adapten mejor a sus propias aspiraciones.

Este tipo de apropiación flexible y contextualizada es un indicador de que el proyecto ha dejado de ser un elemento externo y ha comenzado a integrarse al repertorio cultural, organizativo y estratégico de la comunidad. A diferencia de los enfoques que privilegian la estandarización de actividades, este modelo reconoce que cada comunidad transita su propio camino hacia la apropiación, condicionado por factores como la historia organizativa, la cohesión interna, las experiencias previas con proyectos de desarrollo, y la capacidad de liderazgo local.

La apropiación relacional también se vincula con la dimensión emocional del proceso. En muchos casos, las personas se comprometen con un proyecto no solo por sus contenidos técnicos, sino por el vínculo que desarrollan con quienes los acompañan. La figura del voluntario, en este sentido, no es solo la de un facilitador de contenidos, sino también la de un referente relacional que genera confianza, respeto y motivación. Cuando esa relación es horizontal, respetuosa y empática, las posibilidades de apropiación aumentan significativamente. Por ello, la ética del acompañamiento y la construcción de relaciones humanas significativas son condiciones centrales para el éxito del programa.

Además, la apropiación como proceso dinámico debe leerse también desde la perspectiva del empoderamiento progresivo. Las personas no se apropian de un proceso de manera inmediata, sino que lo hacen en la medida en que desarrollan habilidades, comprenden sus derechos, identifican oportunidades, se conectan con otros actores y reconfiguran su relación con el poder. Esta progresión no es lineal ni exenta de tensiones, pero es fundamental para comprender por qué algunos procesos logran sostenerse y escalar, mientras que otros se diluyen al concluir la intervención externa.

En este sentido, la apropiación no es el resultado de una acción puntual, sino la consecuencia acumulativa de múltiples experiencias, aprendizajes, vínculos y decisiones colectivas. Es una construcción que se actualiza permanentemente en la interacción entre actores, y que requiere tiempo, flexibilidad institucional y una visión estratégica que coloque a las comunidades en el centro del proceso de transformación.

### 1.6.3 Evidencia desde el campo: apropiación diferenciada

La implementación actual del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz en diversas comunidades de El Salvador permite observar cómo la apropiación de las iniciativas varía de forma significativa en función de los niveles de participación alcanzados, las condiciones organizativas locales, el acompañamiento voluntario, y la historia previa de intervención. Esta variabilidad confirma que la apropiación no es uniforme, sino que debe entenderse como un fenómeno contextual, sujeto a dinámicas internas, trayectorias colectivas y factores externos que influyen en la manera en que los actores sociales se relacionan con el proyecto.

En las comunidades donde la participación ha sido estructurada, deliberativa y constante desde las fases iniciales, se evidencia un nivel de apropiación más elevado, que se expresa en la continuidad de las acciones, la reproducción autónoma de herramientas, la adaptación de contenidos al entorno local, y la generación de nuevas iniciativas inspiradas en el programa.

Por ejemplo, en Las Lajas, el trabajo con grupos de mujeres ha derivado no solo en la consolidación de grupos de ahorro, sino también en el diseño colectivo de rutas turísticas, elaboración de catálogos artesanales y creación de vínculos con actores locales para promover el comercio responsable. Estas acciones no estaban originalmente previstas por el programa, pero emergieron de forma orgánica como resultado de una apropiación activa del enfoque y de las herramientas ofrecidas.

De igual forma, en Suchitoto, los talleres de fortalecimiento de emprendimientos han sido reinterpretados por la comunidad para integrarlos a procesos culturales preexistentes. Uno de los grupos participantes decidió vincular la formación con el rescate de la memoria histórica local, generando iniciativas de turismo comunitario centradas en relatos orales, historia del conflicto armado y recuperación de espacios simbólicos. Este ejemplo ilustra cómo la apropiación no consiste en repetir el contenido recibido, sino en resignificarlo, conectarlo con las narrativas locales y proyectarlo hacia nuevas dimensiones de acción.

En Olocuilta, donde el voluntariado ha apoyado el fortalecimiento de las pupuserías como espacio económico y cultural, la apropiación se ha manifestado en la implementación de prácticas organizativas por parte de los propietarios: elaboración de menús bilingües, modernización de sistemas de cobro, mejora en la atención al cliente y generación de alianzas con jóvenes para promover los negocios en redes sociales. Aunque estas acciones responden a contenidos técnicos del programa, su éxito ha dependido de la apropiación comunitaria del enfoque de mejora continua, organización interna y visión estratégica del emprendimiento.

Por el contrario, en comunidades donde la participación ha sido más limitada o donde el trabajo del voluntariado ha enfrentado obstáculos, como escasa cohesión comunitaria, conflictos internos no resueltos o baja legitimidad de los liderazgos locales, la apropiación ha sido débil o superficial. En estos contextos, las actividades son percibidas como externas, y su continuidad depende en gran medida del acompañamiento del voluntario. La salida de este suele traducirse en una interrupción o abandono del proceso, lo que evidencia que la apropiación no ha sido internalizada ni distribuida dentro del tejido organizativo.

Esta evidencia confirma lo planteado en estudios sobre apropiación en desarrollo comunitario: los procesos que logran consolidarse a largo plazo son aquellos que han sido apropiados no por individuos aislados, sino por estructuras colectivas, con legitimidad local y capacidad de reproducción autónoma<sup>32</sup>. La apropiación diferenciada, por tanto, no debe interpretarse como un fallo, sino como una señal de alerta que exige el rediseño de las estrategias participativas en ciertos territorios, una inversión mayor en procesos de cohesión social, y el fortalecimiento de capacidades organizativas que permitan asumir el proyecto como propio.

Además, la evidencia en terreno muestra que la apropiación no es exclusiva de sectores tradicionalmente organizados. En varios casos, se han identificado procesos de apropiación protagonizados por jóvenes o mujeres que no pertenecían a estructuras formales, pero que encontraron en el programa un espacio de expresión, aprendizaje y organización. Este hallazgo reafirma la importancia de promover una participación inclusiva, que supere las jerarquías organizativas tradicionales y amplíe el abanico de actores que pueden incidir en el desarrollo local.

La apropiación diferenciada observada en el campo debe ser reconocida como una expresión legítima de la diversidad territorial, organizativa y cultural del país. Esta diversidad exige una respuesta metodológica adaptativa, sensible y estratégica, que no imponga estándares homogéneos, sino que parta del reconocimiento de las realidades locales como punto de partida para la transformación sostenible.

#### **1.6.4 Factores que fortalecen la apropiación a partir de la participación**

La apropiación social de los proyectos comunitarios es el resultado de un proceso complejo que requiere condiciones específicas para poder consolidarse. En la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz en El Salvador, se han identificado los siguientes factores como fundamentales para fortalecer la apropiación, siempre y cuando se desarrollen dentro de una estrategia de participación significativa, adaptativa y relacional:

- **Involucramiento temprano de la comunidad en el diagnóstico participativo:** La apropiación se fortalece cuando las comunidades participan activamente desde la etapa inicial del proyecto, especialmente en la identificación de sus propias necesidades, capacidades y aspiraciones. El diagnóstico participativo, facilitado por los voluntarios mediante metodologías como entrevistas, caminatas exploratorias o mapeos sociales, permite construir una comprensión compartida de los problemas y consensuar las líneas de acción. Este proceso favorece la legitimidad de las decisiones y genera un sentido de corresponsabilidad desde el principio, evitando que el proyecto sea percibido como una intervención impuesta o desconectada de la realidad local.
- **Capacidad de incidir en decisiones clave del proceso:** La apropiación se potencia cuando las comunidades pueden ejercer poder real sobre las decisiones que afectan su desarrollo. Esto incluye la elección de temas a trabajar, la definición de metodologías, la adaptación de los contenidos a los intereses del grupo, y la organización de los espacios y tiempos de

---

<sup>32</sup> Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013). <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8256-1>.

las actividades. Esta capacidad decisoria transforma la participación en una relación horizontal, donde los actores comunitarios no solo son consultados, sino que se convierten en co-creadores del proceso. Este nivel de participación contribuye a una mayor adherencia, compromiso y sostenibilidad de las acciones emprendidas.

- **Pertinencia cultural y metodológica del enfoque del programa:** Las actividades que integran el conocimiento local, las formas tradicionales de organización y los códigos culturales propios de cada comunidad son mucho más efectivas para generar apropiación. La adecuación metodológica, como el uso de lenguaje cotidiano, herramientas visuales, dinámicas lúdicas y horarios acordes a los ritmos locales, permite que las personas comprendan mejor los contenidos, se sientan incluidas y participen activamente. Esta pertinencia también implica el reconocimiento del saber local como valioso, lo que fortalece la autoestima comunitaria y favorece un aprendizaje mutuo entre voluntarios y participantes.
- **Visibilización de resultados concretos en el corto plazo:** Observar cambios tangibles fortalece la percepción de eficacia y motiva a los participantes a continuar implicados. Estos resultados pueden ser económicos (aumento del ahorro, mejoras en las ventas), organizativos (mayor cohesión del grupo, rotación de roles) o simbólicos (orgullo comunitario, reconocimiento externo). La apropiación se incrementa cuando las comunidades perciben que su esfuerzo genera impactos reales, por pequeños que sean, ya que esto refuerza la confianza en el proceso y en su propia capacidad para sostenerlo. Esta dimensión es clave para consolidar una narrativa colectiva de cambio que motive la continuidad.
- **Reconocimiento simbólico de los aprendizajes y protagonismo comunitario:** El hecho de que las voces, experiencias y logros de los participantes sean documentados, valorados y difundidos dentro y fuera de la comunidad refuerza la apropiación. Esto puede expresarse en la elaboración de carteles de logros, testimonios audiovisuales, ferias comunitarias, entrega de diplomas o menciones en redes institucionales. Este tipo de reconocimiento fortalece el orgullo colectivo, valida el esfuerzo realizado y posiciona a los actores locales como protagonistas del desarrollo, en lugar de simples receptores. Este refuerzo simbólico contribuye a construir una identidad organizativa sólida y a proyectar el proceso hacia nuevas metas.
- **Acompañamiento respetuoso, constante y empático por parte de los voluntarios:** La calidad del vínculo entre el voluntariado y la comunidad es determinante para el grado de apropiación. Un acompañamiento que combine presencia territorial, escucha activa, apertura a la crítica y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace permite construir relaciones de confianza duraderas. Esta confianza crea las condiciones para que las personas se involucren emocionalmente con el proceso, experimenten el aprendizaje como valioso y asuman responsabilidades de forma voluntaria. La constancia del acompañamiento permite también corregir rumbos, ajustar estrategias y sostener el entusiasmo frente a las dificultades.

- **Acceso a redes de apoyo y recursos complementarios articulados por el programa:** La apropiación se ve reforzada cuando las comunidades perciben que el programa les abre puertas hacia nuevas oportunidades. La articulación de Cuerpo de Paz con instituciones como CONAMYPE y el Ministerio de Economía ha permitido que los participantes accedan a materiales educativos, convocatorias formativas, asistencia técnica o programas complementarios que potencian su trabajo. Esta conexión con estructuras más amplias refuerza el sentido de continuidad, proyecta el proceso más allá del acompañamiento inmediato del voluntariado, y motiva a las personas a sostener su esfuerzo con visión de futuro.

En este sentido, el análisis desarrollado permite afirmar que existe una relación directa, sustantiva y dinámica entre los niveles de participación comunitaria y la apropiación social de los proyectos. La evidencia empírica del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz en El Salvador demuestra que, cuando las comunidades participan de manera activa, crítica y corresponsable en los distintos momentos del proceso se incrementan las posibilidades de que las iniciativas sean apropiadas, adaptadas, sostenidas y proyectadas por los propios actores locales.

La apropiación no es un fenómeno homogéneo ni lineal. Responde a múltiples variables: la calidad del acompañamiento, la pertinencia metodológica, la legitimidad de los liderazgos, la experiencia previa con procesos organizativos, la existencia de redes de confianza, entre otros. En los contextos donde estas condiciones convergen favorablemente, los proyectos dejan de ser percibidos como una intervención externa para convertirse en herramientas locales de transformación. En cambio, donde la participación es limitada, instrumental o impuesta, la apropiación se diluye y el impacto es más frágil.

Por tanto, se puede afirmar que uno de los hallazgos más relevantes es que la apropiación se fortalece no solo a partir de contenidos técnicos, sino a través de vínculos humanos y procesos simbólicos: el reconocimiento del saber local, la visibilización de logros colectivos, la generación de espacios seguros para la expresión, y la posibilidad de imaginar futuros compartidos. En este sentido, la participación no debe ser vista como un componente más del proyecto, sino como su núcleo organizador.

## **1.7 Análisis del capítulo desde la teoría constructivista**

Desde la teoría constructivista, la relación entre los niveles de participación y la apropiación social de los proyectos no puede entenderse como una simple correlación cuantitativa, sino como una interdependencia dinámica entre prácticas, significados y procesos identitarios. La participación, cuando es genuina y significativa, se convierte en un espacio donde los actores no solo ejecutan tareas, sino que negocian normas, construyen vínculos y transforman sus representaciones sobre el territorio y sobre sí mismos. La apropiación, en este sentido, no es el resultado automático de haber participado, sino el reflejo de un proceso donde las comunidades han resignificado colectivamente su rol, su capacidad de incidencia y el valor del proyecto.

El análisis de la participación comunitaria y la apropiación social, tal como se ha descrito a lo largo del capítulo, encuentra en la teoría constructivista un marco de comprensión que permite ir más allá de un enfoque instrumental y técnico para situar los procesos observados como

construcciones sociales en permanente transformación. La teoría constructivista sostiene que la realidad social es resultado de interacciones intersubjetivas donde los actores generan, reproducen y modifican normas, identidades e intereses compartidos. Este planteamiento es clave para entender cómo la participación en el programa no solo ha producido resultados materiales, sino que ha transformado las percepciones, los vínculos comunitarios y las identidades colectivas de los participantes.<sup>33</sup>

Una de las principales aportaciones de la teoría constructivista es que los intereses de los actores no son fijos ni dados de antemano, sino que se construyen socialmente a partir de procesos de interacción y aprendizaje. En el contexto salvadoreño, el capítulo muestra que intereses como el deseo de fortalecer el emprendimiento femenino, la necesidad de crear grupos de ahorro, o el impulso del turismo comunitario, emergen de un proceso colectivo de identificación de problemas y resignificación de prioridades locales. Este proceso no responde solo a necesidades materiales, sino a la manera en que las comunidades interpretan sus realidades, se reconocen a sí mismas como agentes y proyectan sus aspiraciones hacia el futuro.<sup>34</sup>

Asimismo, la teoría constructivista destaca que las identidades se forman en el marco de prácticas sociales compartidas, y que estas identidades condicionan tanto la percepción de los problemas como las respuestas que se consideran legítimas o deseables. En Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, la participación no solo ha permitido implementar actividades técnicas, sino que ha contribuido a reconfigurar identidades colectivas: mujeres que se reconocen como emprendedoras y líderes comunitarias; grupos juveniles que se autoidentifican como promotores del patrimonio cultural; o asociaciones que se visualizan como referentes organizativos locales. Estos cambios identitarios no son anecdóticos, sino centrales para la sostenibilidad de los procesos.<sup>35</sup>

La teoría constructivista sostiene además que las normas son constitutivas de la acción social, pues no solo regulan comportamientos, sino que definen lo que es apropiado, posible y deseable dentro de un grupo social. Este punto es clave para analizar el trabajo de los voluntarios de Cuerpo de Paz: más que transmitir habilidades técnicas, su labor ha consistido en facilitar espacios donde las comunidades negocian nuevas normas sobre la organización económica, la cooperación mutua, la gestión de recursos y la planificación colectiva. Por ejemplo, los acuerdos para la organización de grupos de ahorro no surgen como simple reproducción de manuales, sino como procesos de negociación normativa donde las comunidades definen sus propias reglas, sanciones y formas de participación. Este aspecto ilustra el principio constructivista de que las normas son producto de procesos de interacción social y no de imposiciones externas.<sup>36</sup>

Otro aporte relevante de la teoría es que subraya el papel de la intersubjetividad como condición de posibilidad de la acción colectiva. En el capítulo se ha demostrado que la apropiación social de las actividades depende de la construcción de significados compartidos: solo cuando los conceptos, objetivos y métodos del programa son comprendidos, discutidos y resignificados por

---

<sup>33</sup> José Jesús Bravo Vergara y Miguel Ángel Sigala Gómez, “Constructivismo,” en *Teorías de Relaciones Internacionales en el Siglo XXI. Interpretaciones Críticas desde México*, ed. Juan Pablo Prado Lallande (México: UNAM, 2021), 403–417.

<sup>34</sup> *Ibíd.*

<sup>35</sup> *Ibíd.*

<sup>36</sup> *Ibíd.*

los participantes, estos adquieren sentido y se convierten en motor de acción. Este proceso de construcción de sentido colectivo es visible en los relatos donde los actores comunitarios se refieren a los talleres como “nuestros espacios”, a los diagnósticos como “nuestra investigación”, o a los logros como “nuestros resultados”. Estas expresiones no son retóricas, sino evidencia de que el programa está siendo internalizado como un proyecto propio, lo que constituye un indicador de apropiación profunda.

Esta teoría también permite analizar las tensiones y resistencias que emergen durante el proceso participativo no como simples obstáculos, sino como parte inherente de la construcción social del conocimiento. Las reticencias iniciales de algunas personas a involucrarse, la desconfianza hacia nuevas metodologías o la disputa por liderazgos locales son expresiones de la complejidad social en la que se insertan los proyectos. Estas resistencias revelan la existencia de estructuras simbólicas, memorias históricas y relaciones de poder que influyen en cómo se produce, valida y apropia el conocimiento en cada comunidad. En lugar de ser eliminadas, estas tensiones deben ser abordadas como oportunidades para el diálogo, la reflexión crítica y la construcción conjunta de soluciones.<sup>37</sup>

Un elemento particularmente revelador en el capítulo es la construcción del marco lógico a partir de los diagnósticos participativos realizados por los voluntarios. Desde el constructivismo, este proceso puede interpretarse como un ejercicio de co-construcción de un marco normativo compartido: lejos de imponer objetivos y resultados predefinidos, el programa permitió que las comunidades y los facilitadores negociaran juntos los fines, actividades y estrategias, generando un documento vivo que refleja la diversidad de contextos y la riqueza de saberes locales. Esta práctica constituye un ejemplo concreto de cómo las estructuras institucionales pueden adaptarse para reflejar los significados construidos colectivamente, en lugar de imponer estándares homogéneos y verticales.

En este sentido, la teoría constructivista aporta una lectura ética y política de la participación: al concebir a los sujetos como constructores de su propia realidad, reconociendo su capacidad de transformar estructuras. Este principio es clave para repensar las intervenciones en desarrollo económico local: no se trata de “enseñar” a las comunidades a gestionar sus recursos, sino de crear condiciones para que puedan construir sus propios caminos hacia el bienestar, desde sus referentes culturales, intereses y capacidades organizativas.

A la luz del enfoque constructivista, puede afirmarse que la apropiación social no depende exclusivamente de la cantidad o intensidad de participación, sino de la calidad del proceso relacional que se establece entre los actores. Allí donde se han generado espacios de diálogo auténtico, aprendizaje mutuo y reconocimiento de saberes locales, la apropiación tiende a ser más profunda, legítima y sostenible. Por el contrario, en contextos donde la participación ha sido débil o instrumental, los proyectos difícilmente trascienden la presencia del facilitador. Así, comprender la apropiación como construcción colectiva permite identificar no solo el impacto del proyecto, sino su potencial de enraizamiento en las dinámicas sociales del territorio.

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*

## 1.8 Conclusión capitular

El análisis detallado de los niveles, formas y factores que inciden en la participación comunitaria en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta ha permitido confirmar que la participación auténtica no solo constituye un requisito técnico para la ejecución de programas de desarrollo, sino un proceso social, relacional y político que redefine la forma en que las comunidades interpretan su realidad, fortalecen su identidad colectiva y proyectan sus aspiraciones de futuro. A lo largo del capítulo se ha evidenciado que la participación es un fenómeno dinámico y diferenciado, condicionado por elementos como la trayectoria organizativa previa, la calidad del acompañamiento brindado por los voluntarios, las prácticas metodológicas empleadas y los marcos normativos que se configuran colectivamente en cada territorio.

Los hallazgos muestran que, cuando se alcanza una participación significativa, es decir, aquella que involucra a las personas en la identificación de necesidades, el diseño de soluciones y la toma de decisiones, se fortalecen el sentido de pertenencia y la apropiación social de los proyectos. Esto se traduce en mayores probabilidades de sostenibilidad, no solo en términos técnicos, sino también simbólicos. Comunidades que han generado espacios de diálogo, reconocimiento de saberes locales y construcción de liderazgos compartidos han logrado adaptar y reproducir las herramientas del programa más allá del acompañamiento externo. En cambio, allí donde la participación ha sido consultiva o funcional, los procesos se han mostrado más frágiles y dependientes de la figura del voluntario.

El capítulo también ha permitido identificar factores que favorecen la participación y la apropiación, como el involucramiento temprano de la comunidad en los diagnósticos, la pertinencia cultural de los contenidos, la generación de resultados tangibles y la articulación con actores institucionales a través de redes de apoyo. A la par, se han identificado obstáculos persistentes como la pobreza estructural, las desigualdades de género, la desconfianza generada por experiencias previas fallidas, y la debilidad de las estructuras organizativas en ciertos territorios. Estos factores no deben verse como condiciones estáticas, sino como configuraciones sociales que pueden ser resignificadas mediante procesos colectivos de diálogo, reconocimiento mutuo y construcción de confianza.

La incorporación de la teoría constructivista como marco analítico ha sido clave para interpretar estos hallazgos más allá de una lógica mecanicista o lineal. Desde esta teoría, los intereses, normas e identidades que guían la acción colectiva no son elementos fijos ni universales, **sino** construcciones sociales que emergen de la interacción, el conflicto, la negociación y el aprendizaje mutuo. La participación, entonces, no es solo un medio de implementación, sino un proceso de co-construcción simbólica que transforma la forma en que las comunidades comprenden su entorno, se reconocen como sujetos colectivos y definen lo que consideran legítimo y posible. De esta forma, los proyectos no solo transfieren conocimientos o recursos, sino que facilitan procesos de reconstrucción del tejido social, emergencia de nuevas subjetividades y formación de capacidades colectivas de transformación.

Finalmente, el capítulo ofrece una serie de lecciones para el diseño e implementación de programas de desarrollo con enfoque territorial y sostenibilidad. Entre ellas, destacan la importancia de concebir la participación como proceso central y no como requisito administrativo;

la necesidad de promover acompañamientos respetuosos, horizontales y culturalmente pertinentes; y la urgencia de construir marcos lógicos flexibles, que respondan a la complejidad y diversidad de las realidades locales. Solo así será posible avanzar hacia modelos de desarrollo económico local que fortalezcan la autonomía, la organización comunitaria y el protagonismo social, con un enfoque centrado no solo en resultados, sino en procesos que dignifican y transforman desde lo colectivo.

## **CAPÍTULO II**

### **IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS TÉCNICOS E INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier intervención en el ámbito del desarrollo económico local es la articulación adecuada entre los componentes técnicos, institucionales y comunitarios que la sustentan. Esta articulación se vuelve aún más relevante en contextos de reactivación organizacional, donde los marcos operativos, las relaciones interinstitucionales y los canales de comunicación con los territorios se encuentran en fase de reconstrucción. El presente capítulo tiene como propósito analizar las condiciones técnicas e institucionales del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, reconociendo que dichas condiciones inciden directamente en la participación, apropiación y sostenibilidad de los procesos impulsados en las comunidades.

En este sentido, el fortalecimiento de la participación comunitaria en proyectos de desarrollo no puede comprenderse de manera aislada ni desconectada de los componentes técnicos e institucionales que la sostienen. En contextos donde intervienen actores externos como agencias de cooperación, programas de voluntariado internacional o instituciones estatales, dicha participación depende en gran medida de la capacidad de generar un entramado articulado entre el diseño técnico de las intervenciones, el funcionamiento organizativo de las instituciones responsables y las dinámicas sociales, políticas y culturales de las comunidades involucradas. Esta articulación, lejos de ser un proceso lineal o automático, implica la construcción gradual de acuerdos, la adaptación continua de prácticas, y el reconocimiento mutuo entre los distintos actores.

Una articulación adecuada entre estos tres niveles supone, por un lado, contar con capacidades técnicas suficientes para diseñar intervenciones pertinentes, adaptables y basadas en evidencias; por otro lado, una institucionalidad flexible y coherente que brinde respaldo organizativo, garantice continuidad, y establezca mecanismos de acompañamiento y rendición de cuentas; y, finalmente, comunidades activas con estructuras organizativas propias, capacidad de interlocución y protagonismo en las decisiones que afectan su desarrollo. Cuando uno de estos componentes se debilita, todo el proceso corre el riesgo de fragmentarse, de perder legitimidad o de generar resultados insostenibles.

En el ámbito de la cooperación internacional y el trabajo con voluntariado, la dimensión técnica suele ser abordada desde un enfoque instrumental centrado en la ejecución de actividades, sin considerar los procesos sociales subyacentes que le dan sentido y legitimidad. Esta visión tiende a reducir la técnica a la transferencia de conocimientos, la implementación de herramientas o la aplicación de metodologías, sin detenerse a analizar cómo se construyen los significados que le otorgan sentido, cómo se negocian los roles dentro del territorio o cómo se establece legitimidad frente a los actores locales. Bajo esta lógica, se corre el riesgo de pensar que una intervención es exitosa si cumple metas operativas, aunque estas no respondan a las necesidades reales del contexto ni fortalezcan capacidades locales.

En contraposición a esta visión funcionalista, la teoría constructivista plantea que las capacidades institucionales, los dispositivos técnicos y las formas de participación no son elementos dados ni universales, sino que se construyen en la interacción social, se sostienen en normas compartidas y se resignifican continuamente según el contexto. Desde esta perspectiva, las capacidades técnicas no son entes neutros ni universales, sino construcciones sociales que adquieren sentido en la medida en que los actores que las ejecutan, las reciben o las regulan, comparten significados, normas y expectativas comunes. La planificación, la ejecución y el seguimiento de proyectos no son solo acciones técnicas, sino prácticas simbólicas que implican relaciones de poder, reconocimiento mutuo, y negociación constante de intereses. En este sentido, el diseño de una herramienta, la implementación de una metodología o la adopción de una estrategia territorial no pueden desligarse de los procesos de legitimación social que las hacen posibles o inviables.

Cuando los actores comunitarios no se reconocen como parte activa en los procesos técnicos, o cuando perciben que la institucionalidad actúa de forma distante, vertical o poco coherente, la participación se debilita. Asimismo, cuando la técnica se impone sin un proceso de construcción conjunta, sin adaptarse a los tiempos, códigos y prioridades del territorio, se generan tensiones que limitan su eficacia y sostenibilidad. Por el contrario, cuando la dimensión técnica se construye en diálogo con las comunidades, respaldada por una institucionalidad sólida y sensible al contexto, se convierte en un vehículo potente para la transformación local.

En este marco, es fundamental no solo identificar los desafíos que enfrenta el programa en sus dimensiones técnicas e institucionales, sino también reconocer cómo estos desafíos se manifiestan en el territorio, cómo son interpretados por los actores involucrados, y qué posibilidades existen para transformarlos en oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento. Comprender estas dinámicas desde el constructivismo permite ir más allá de los síntomas operativos y adentrarse en los procesos sociales más profundos que configuran la acción institucional y su relación con la participación comunitaria.

Esta mirada resulta especialmente pertinente para el caso de Cuerpo de Paz El Salvador, cuya reciente reimplementación ocurre en un escenario marcado por transformaciones institucionales, nuevos marcos de cooperación, y territorios con trayectorias organizativas diversas. A diferencia de procesos consolidados, donde las estructuras operativas cuentan con memoria técnica y metodologías estandarizadas, los contextos de reactivación suponen condiciones de mayor incertidumbre, flexibilidad y necesidad de adaptación. Estos elementos hacen necesario analizar no solo las capacidades instaladas, sino también los vacíos, tensiones y oportunidades que surgen en el proceso de construcción institucional.

El análisis se sustenta en información cualitativa recolectada mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y grupos focales, aplicados a actores directamente involucrados en la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario. En el caso de los voluntarios, participaron miembros de la cohorte 2024–2025 del programa, compuesta por nueve voluntarios con formación universitaria de grado, experiencia previa de servicio internacional y funciones de acompañamiento técnico en territorio, quienes presentaban diferencias en cuanto a comunidad de asignación, tipo de actividades desarrolladas y tiempo de permanencia en el país. Por su parte, los actores comunitarios entrevistados incluyeron liderazgos

locales formales e informales, personas vinculadas a iniciativas productivas (emprendimientos individuales y colectivos), y miembros activos de organizaciones comunitarias, considerando diversidad de género, tipo de actividad económica y nivel de involucramiento en los proyectos impulsados por el programa.

La selección de los participantes fue de carácter intencional y respondió a criterios de vinculación directa con las acciones analizadas, conocimiento del proceso y participación activa en las actividades, lo que permitió captar percepciones diferenciadas según el rol desempeñado y el contexto territorial de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta. Esta heterogeneidad de perfiles fortaleció la triangulación de información y la validez del análisis cualitativo, sin que el estudio pretenda representatividad estadística ni generalización de resultados y permitieron captar tanto elementos tangibles relacionados con el funcionamiento técnico del programa, como dimensiones simbólicas vinculadas a la percepción, legitimidad y sentido de pertenencia que los actores comunitarios otorgan al proceso.

La combinación de estas técnicas facilitó una lectura situada, coherente con la naturaleza cualitativa de la investigación, y adecuada para comprender fenómenos complejos que no pueden reducirse a indicadores cuantificables. Por tanto, este capítulo no busca establecer juicios normativos sobre lo que el programa “debería ser”, sino comprender cómo se configura en la práctica, qué tensiones enfrenta, y qué posibilidades emergen para fortalecer su dimensión técnica e institucional de forma contextualizada, legítima y sostenible.

En coherencia con lo anterior, es necesario precisar que el alcance del análisis desarrollado en este capítulo se encuentra deliberadamente delimitado por la naturaleza cualitativa del estudio y por las condiciones en las que se realizó el levantamiento de información. El análisis no tiene como objetivo establecer relaciones causales entre las acciones del programa y los resultados observados, ni realizar comparaciones cuantitativas entre comunidades o grupos de actores. Asimismo, los hallazgos se circunscriben a un periodo específico de intervención y a los contextos territoriales analizados, por lo que no pretenden ser extrapolables a otros programas o realidades.

Desde esta perspectiva, los resultados deben interpretarse como evidencia analítica situada, orientada a comprender procesos, dinámicas y significados construidos por los actores en torno a su participación en el Programa de Desarrollo Económico Comunitario. Esta delimitación metodológica no constituye una limitación del estudio, sino un criterio de rigor que permite fortalecer la coherencia entre el enfoque adoptado, los objetivos de la investigación y la interpretación de los hallazgos que se desarrollan a lo largo del capítulo.

## **2.1 Diagnóstico de capacidades técnicas del Programa de Desarrollo Económico Comunitario**

Previo al análisis técnico del diseño e implementación del programa, es necesario caracterizar a la cohorte 2024–2025 del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz El Salvador, ya que constituye la base operativa de la intervención territorial. Esta cohorte está compuesta por nueve voluntarios, todos con formación universitaria de grado en Estados Unidos y amplia experiencia de campo, ya que son voluntarios de tercer año que han

completado previamente su servicio de dos años en otros países y fueron transferidos a El Salvador como parte del relanzamiento institucional.

Territorialmente, los voluntarios se encuentran distribuidos en cinco comunidades: Olocuilta (La Paz), Las Lajas (Sonsonate), Suchitoto (Cuscatlán), Cuyultitán (La Paz) y Lomas del Tecana (Santa Ana). En concreto, hay dos voluntarios asignados a Olocuilta, dos a Las Lajas, dos en Suchitoto (en zonas distintas), uno en Cuyultitán y dos más en Lomas del Tecana, lo cual refleja tanto una estrategia de cobertura múltiple como una apuesta por territorios con trayectorias organizativas contrastantes.

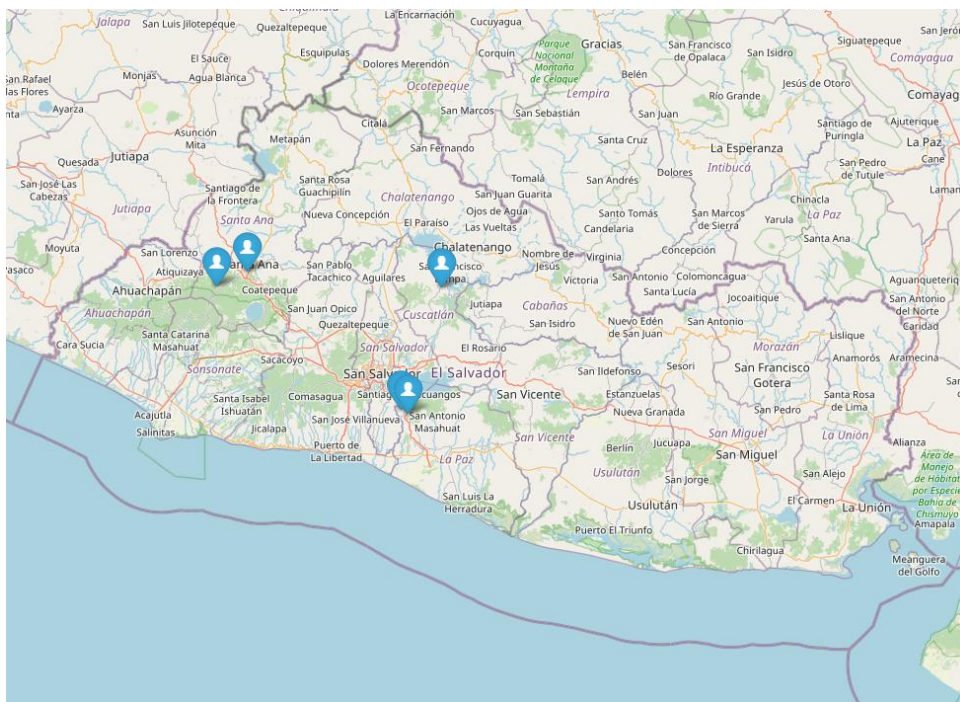


Ilustración 1: Distribución territorial de los nueve voluntarios de la cohorte 2024–2025 del Programa de Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz El Salvador, asignados a las comunidades de Lomas del Tecana, Suchitoto, Cuyultitán, Las Lajas y Olocuilta.

Cada voluntario desarrolla su intervención comunitaria de forma autónoma, en función de su plan de trabajo individual y del diagnóstico participativo que realizó al llegar a su comunidad. Esta forma de implementación se debe en parte a que, al momento de su llegada, el programa aún no contaba con un marco lógico estructurado, por lo que las primeras actividades se definieron a partir de los hallazgos locales, las prioridades comunitarias y las competencias técnicas individuales de cada voluntario.

El perfil técnico de la cohorte es diverso e interdisciplinario, con experiencia en áreas como educación financiera, formación empresarial, alfabetización digital, liderazgo comunitario y fortalecimiento organizativo. Esta diversidad enriquece las intervenciones, pero también plantea el reto de articular los esfuerzos individuales en una visión programática común. En este sentido, el programa enfrenta el desafío de alinear las capacidades del voluntariado con una estructura institucional que aún está en construcción.

A nivel institucional, el programa ha designado a un Peace Corps Volunteer Leader (PCVL) que actúa como enlace directo entre el equipo técnico nacional y los voluntarios en campo. Esta figura, además de brindar apoyo metodológico y operativo, colabora en la identificación de nuevos sitios de intervención y en el establecimiento de relaciones estratégicas con socios locales. Su rol resulta clave en una etapa institucional donde el personal técnico aún se encuentra en proceso de consolidación y las relaciones territoriales todavía están en desarrollo.

Esta caracterización de la cohorte 2024 – 2025 permite comprender las condiciones reales en las que se está ejecutando el programa en territorio, así como las fortalezas y limitaciones técnicas que influyen directamente en su implementación. A partir de este marco, se examinan a continuación los principales elementos que configuran las capacidades técnicas del programa, tanto desde su estructura institucional como desde la práctica operativa del voluntariado en campo.

La comprensión y fortalecimiento de las capacidades técnicas en los programas de desarrollo económico comunitario resulta fundamental para garantizar procesos eficaces, pertinentes y sostenibles. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, esta necesidad se vuelve aún más crítica, ya que se trata de una intervención en proceso de consolidación institucional, desplegada en un contexto posterior al relanzamiento de operaciones en el país. En este escenario, el análisis de las capacidades técnicas no solo debe enfocarse en la dimensión operativa, sino también en los sentidos que los diferentes actores (voluntarios, personal técnico y comunidades) atribuyen a los instrumentos, metodologías y procesos que componen la intervención.

Desde la teoría constructivista, las capacidades técnicas no se reducen a la posesión de recursos materiales o conocimientos especializados, sino que se conciben como el resultado de una construcción social intersubjetiva. Es decir, se configuran en la medida en que los actores implicados comparten normas, lenguajes y expectativas comunes sobre su aplicación, legitimidad y utilidad. La eficacia de una capacidad técnica depende tanto de su diseño como del proceso mediante el cual es apropiada, comprendida y resignificada por quienes la implementan y por quienes la reciben<sup>38</sup>. Bajo esta lógica, un manual técnico, una metodología de diagnóstico o una herramienta de monitoreo no tienen valor en sí mismos, sino en la medida en que están contextualizados, legitimados y socialmente integrados en la práctica.

Este enfoque resulta especialmente relevante para programas como el de Cuerpo de Paz, donde el accionar institucional descansa en gran medida sobre el despliegue territorial de voluntarios, cuyas acciones deben ser técnicamente viables, culturalmente sensibles y organizacionalmente coherentes. Según lo desarrollado para el marco lógico del programa, sus objetivos se enfocan en incrementar las capacidades de las personas, en particular mujeres y jóvenes, para manejar sus finanzas y emprender actividades económicas, mediante procesos de formación y acompañamiento técnico<sup>39</sup>. Sin embargo, la existencia de estos objetivos no garantiza automáticamente la existencia de capacidades técnicas instaladas para lograrlos. Es necesario construirlas en el tiempo, de manera colaborativa, situada y reflexiva.

---

<sup>38</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

<sup>39</sup> Peace Corps El Salvador. *Logical Project Framework: Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

El concepto de capacidades técnicas ha sido trabajado también por organismos multilaterales como el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que señala que dichas capacidades deben comprenderse como la habilidad de individuos, organizaciones y sistemas para desempeñar funciones, resolver problemas y establecer y alcanzar objetivos de manera efectiva y sostenible<sup>40</sup>. Desde esta perspectiva, las capacidades técnicas incluyen dimensiones tanto estructurales (instrumentos, procesos, procedimientos) como relacionales (construcción de confianza, comunicación efectiva, liderazgo compartido), lo que refuerza la idea de que no son meramente técnicas, sino profundamente sociales.

A nivel práctico, iniciativas internacionales como la International Association for Community Development (IACD) han propuesto marcos de buenas prácticas que subrayan la importancia de construir capacidades técnicas desde una perspectiva de aprendizaje mutuo, respeto al conocimiento local, flexibilidad metodológica y co-diseño de soluciones. Estos principios también están presentes, de forma implícita, en los instrumentos de planificación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, como el plan de implementación y el instrumento CASA (Community and Organizational Analysis), que promueve diagnósticos participativos con contrapartes locales y la formulación de planes de trabajo colaborativos<sup>41</sup>.

No obstante, para que estos principios se traduzcan en capacidades técnicas efectivas, es indispensable que la institucionalidad del programa no solo los enuncie, sino que cree las condiciones para que se materialicen. Esto implica contar con lineamientos claros, procesos de formación continua, sistemas de seguimiento articulados y mecanismos de retroalimentación que integren las voces de los distintos actores. Asimismo, es necesario que el componente técnico no se construya de manera aislada del componente comunitario, sino que se nutra de la experiencia, las percepciones y los saberes que circulan en los territorios.

En ese sentido, este apartado propone un análisis progresivo y estructurado de las capacidades técnicas del programa, a partir de la evidencia generada mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y grupos focales en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta. El diagnóstico considera tanto las condiciones institucionales actuales como las percepciones y experiencias locales en relación con la planificación, el acompañamiento y el uso de herramientas técnicas. Este análisis permitirá identificar las brechas existentes, los recursos disponibles y las oportunidades para fortalecer, desde una perspectiva constructivista, el componente técnico del programa como un medio para viabilizar una participación comunitaria genuina, contextualizada y sostenible.

### **2.1.1 Las capacidades técnicas como construcción social**

Tradicionalmente, las capacidades técnicas en programas de desarrollo han sido concebidas desde una perspectiva funcionalista, centrada en la disponibilidad de recursos, competencias operativas y conocimientos especializados para ejecutar tareas específicas. Este enfoque, si bien

---

<sup>40</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice, DAC Guidelines and Reference Series*. Paris: OECD Publishing, 2006.

<sup>41</sup> International Association for Community Development (IACD), *Towards a Shared International Framework for Community Development Practice*, 2018.

útil en contextos estables y con estructuras institucionales consolidadas, resulta insuficiente para explicar los desafíos que enfrentan programas como el de Cuerpo de Paz El Salvador, cuyo accionar se da en entornos comunitarios diversos, con altos niveles de informalidad y en una etapa institucional temprana. En estos contextos, el simple diseño de herramientas técnicas no garantiza su aplicación efectiva ni su apropiación por parte de los actores locales.

La teoría constructivista ofrece un marco más robusto para comprender las capacidades técnicas como el resultado de procesos sociales e intersubjetivos. Desde esta perspectiva, una capacidad técnica no existe solo porque ha sido diseñada, sino porque ha sido construida colectivamente, legitimada simbólicamente y situada culturalmente. Es decir, las herramientas, metodologías y procedimientos técnicos adquieren valor cuando los actores implicados (voluntarios, personal técnico, líderes comunitarios) comparten un entendimiento común sobre su propósito, su utilidad y su modo de implementación<sup>42</sup>. La técnica, por tanto, no es neutral ni automática: es una práctica situada, negociada y sujeta a interpretación.

Este enfoque es particularmente pertinente en programas donde los actores implementadores, en este caso, los voluntarios, dependen del acompañamiento de contrapartes locales y del respaldo de una institucionalidad aún en desarrollo. El plan de implementación del programa reconoce que muchas comunidades presentan “una variedad de conocimientos técnicos y empresariales” y que los voluntarios deben adaptar sus metodologías a las condiciones del lugar<sup>43</sup>. Esta necesidad de adaptación no es un detalle logístico, sino una confirmación empírica de que las capacidades técnicas no pueden imponerse, sino que deben ser reconstruidas en diálogo con el entorno.

De igual forma, el documento señala que las actividades de los voluntarios deben diseñarse “en función de las capacidades existentes en las comunidades anfitrionas y adaptadas a sus necesidades particulares”, lo cual refuerza la necesidad de interpretar las herramientas técnicas como dispositivos flexibles y culturalmente situados. Esta directriz institucional valida la importancia de comprender lo técnico no solo como un conjunto de procedimientos, sino como un proceso que debe construirse colectivamente para ser eficaz.<sup>44</sup>

La orientación institucional del programa hacia la adaptación contextual de las metodologías se alinea también con las buenas prácticas internacionales en fortalecimiento técnico. Diversos organismos han señalado que las capacidades más sostenibles no se transfieren mecánicamente, sino que se construyen a partir del reconocimiento de los saberes locales, la identificación compartida de necesidades y la incorporación progresiva de metodologías externas. Por ejemplo, la IACD sostiene que una buena práctica en el fortalecimiento técnico requiere “el desarrollo conjunto de conocimiento y la facilitación de espacios seguros donde se pueda explorar y validar la experiencia vivida de las comunidades”<sup>45</sup>. Esta premisa coincide con los principios del

---

<sup>42</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

<sup>43</sup> Peace Corps El Salvador. *Implementation Plan – Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> International Association for Community Development (IACD), *Towards a Shared International Framework for Community Development Practice*, 2018.

instrumento CASA utilizado por los voluntarios, el cual plantea la elaboración participativa de diagnósticos y planes de trabajo con las comunidades anfitrionas.

Además, organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han señalado que la efectividad técnica depende de la interacción entre tres niveles: individual, organizacional y sistémico<sup>46</sup>. A nivel individual, se requiere que las personas (voluntarios y contrapartes) tengan la motivación y las habilidades para aplicar conocimientos; a nivel organizacional, se necesitan estructuras claras, procesos de aprendizaje y cultura colaborativa; y a nivel sistémico, deben existir marcos normativos, alianzas estratégicas y reconocimiento institucional. La teoría constructivista permite observar cómo estos tres niveles no se articulan por decreto, sino por medio de procesos sociales que generan legitimidad, confianza y sentido compartido.

En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, esta lógica es visible en la relación entre los instrumentos de planificación, los actores institucionales y las prácticas reales en campo. La importancia de construir relaciones de confianza con actores comunitarios antes de abordar contenidos técnicos fue uno de los hallazgos recurrentes en las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios del programa en Suchitoto, Olocuilta y Las Lajas durante junio de 2025. Los voluntarios destacaron que los procesos vinculados a temas como el manejo de recursos financieros, el fortalecimiento de habilidades comerciales o la digitalización de negocios comunitarios requieren, como condición previa, una relación sólida con las personas beneficiarias. Este vínculo no solo facilita la participación activa, sino que también permite adaptar el enfoque técnico a los códigos culturales de cada comunidad. En todos los casos, los informantes señalaron que las herramientas proporcionadas por el programa tienen un impacto limitado si no han sido precedidas por un proceso de integración y diálogo social con los actores locales.<sup>47</sup>

Esta necesidad de establecer confianza previa también fue evidenciada a través de la observación participante realizada durante actividades comunitarias en las mismas localidades. En Suchitoto, se observó que la participación de los jóvenes en talleres sobre emprendimiento aumentó significativamente cuando las sesiones incluían referencias a elementos culturales locales. En Las Lajas, las sesiones técnicas solo tuvieron acogida una vez que los voluntarios lograron establecer canales de comunicación regulares con los líderes de la comunidad. En Olocuilta, la interacción con docentes del centro escolar permitió que los contenidos técnicos fueran mejor recibidos por las familias. Estas experiencias reflejan que las capacidades técnicas no son simplemente transferidas, sino que se configuran a partir de interacciones sociales específicas, donde la confianza mutua y la legitimidad contextual son esenciales para su aplicación efectiva.<sup>48</sup>

Por tanto, asumir que las capacidades técnicas son construcciones sociales implica reconocer que su desarrollo exige más que recursos o manuales: requiere procesos deliberados de

---

<sup>46</sup> United Nations Development Programme (UNDP). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP, 2009.

<sup>47</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>48</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

construcción de significados, de adaptación contextual, y de articulación horizontal entre actores. En el marco del programa, esto significa fortalecer las capacidades no solo mediante formaciones técnicas, sino también generando espacios de diálogo, promoviendo lenguajes comunes y facilitando relaciones de colaboración entre niveles institucionales y territoriales. Solo así será posible construir una base técnica sólida que respalde una participación comunitaria efectiva y sostenible.

### **2.1.2 Nivel de desarrollo actual y planificación técnica del programa**

El nivel de desarrollo técnico de un programa de intervención no puede evaluarse únicamente por la existencia de un plan operativo o de objetivos generales, sino por la coherencia entre el diseño institucional, la acción en territorio y la capacidad de sostener procesos metodológicamente consistentes. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, el diagnóstico inicial revela un nivel de desarrollo técnico incipiente, enmarcado por una institucionalidad joven, una arquitectura operativa aún en formación, y una estrategia que, si bien está alineada con prioridades nacionales, aún se encuentra en proceso de maduración funcional.

El programa fue oficialmente relanzado en 2023, luego de un período prolongado de suspensión en el país, y comenzó a operar en comunidades específicas a partir de 2024. Esta condición de nuevo ingreso impone ciertos desafíos estructurales que son propios de los procesos de instalación: definición de roles institucionales, establecimiento de alianzas, desarrollo de instrumentos, formación del personal y consolidación de procesos de planificación. A nivel formal, el plan de implementación establece una ruta programática que incluye actividades de diagnóstico comunitario, capacitaciones técnicas, acompañamiento a emprendedores, y fortalecimiento de habilidades financieras y digitales, con énfasis en mujeres y jóvenes<sup>49</sup>.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios del Programa CED en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta durante junio de 2025 evidenciaron que, al momento de su llegada a las comunidades, no contaban con un marco lógico operativo ni con lineamientos metodológicos claros proporcionados por la oficina nacional. En todos los casos, los voluntarios diseñaron sus intervenciones a partir de diagnósticos comunitarios propios, elaborados durante sus primeras semanas de servicio, lo cual derivó en enfoques diversos y no articulados entre comunidades. En Suchitoto, las acciones se orientaron principalmente a iniciativas relacionadas con memoria histórica y promoción cultural; en Las Lajas, se intentaron impulsar pequeños proyectos productivos, aunque con limitada coordinación local; y en Olocuilta, el enfoque se centró en fortalecer las capacidades comerciales de los negocios de pupusas y promover el turismo gastronómico de la zona.<sup>50</sup>

La entrevista semiestructurada realizada el 4 de julio de 2025 a un referente técnico del equipo de programa permitió profundizar en los factores estructurales que explican esta fragmentación metodológica. El informante señaló que, durante el relanzamiento del programa,

---

<sup>49</sup> Peace Corps El Salvador. *Implementation Plan – Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

<sup>50</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

muchos procesos internos aún se encontraban en desarrollo: no se habían formalizado los lineamientos metodológicos, no existía un protocolo claro de acompañamiento técnico, y la conformación del equipo institucional estaba incompleta. También indicó que la planificación operativa dependía en gran medida de la capacidad de respuesta de los voluntarios en campo, sin una retroalimentación sistemática entre niveles.<sup>51</sup>

Las observaciones participantes realizadas en las tres comunidades entre junio y julio de 2025 permitieron documentar el carácter autónomo y poco estandarizado de las actividades implementadas. En Suchitoto, se observó una jornada de formación enfocada en rescatar elementos culturales locales mediante dinámicas participativas, sin registro metodológico ni seguimiento institucional. En Las Lajas, un taller sobre microemprendimientos se realizó sin materiales oficiales del programa ni instrumentos de evaluación. En Olocuilta, se acompañó una feria gastronómica impulsada por voluntarios junto a comerciantes locales, en la que se promovieron menús turísticos y estrategias de venta básicas, sin evidencia de herramientas técnicas comunes.<sup>52</sup>

Los grupos focales facilitados con actores locales en cada comunidad complementaron los hallazgos anteriores al ofrecer una perspectiva compartida sobre las condiciones de implementación. En Suchitoto, los participantes destacaron el valor del trabajo de los voluntarios en temas identitarios, pero señalaron la falta de presencia institucional como un obstáculo para sostener procesos a largo plazo. En Las Lajas, se evidenció desorganización entre los liderazgos comunitarios, lo que dificulta la ejecución de actividades coordinadas. En Olocuilta, los actores consultados reconocieron avances en el posicionamiento de las pupuserías como atractivo local, pero expresaron incertidumbre sobre la continuidad del acompañamiento técnico una vez que finalice el servicio del voluntariado.<sup>53</sup>

Uno de los principales elementos que evidencia el nivel incipiente de desarrollo técnico del programa es la fuerte dependencia de los voluntarios para el diseño e implementación de las actividades en territorio. De acuerdo con las entrevistas realizadas en las tres comunidades durante junio de 2025, los voluntarios confirmaron que construyeron sus propios planes de trabajo a partir de los diagnósticos elaborados localmente, sin contar con guías operativas ni formatos institucionales proporcionados por la oficina nacional. Esta descentralización, si bien permite adaptación al contexto, también genera fragmentación metodológica, pues no existen mecanismos formales de revisión, monitoreo ni retroalimentación periódica.<sup>54</sup>

Desde la teoría constructivista, esta desconexión entre el nivel institucional y el nivel territorial puede interpretarse como una falta de socialización organizativa. Las estructuras técnicas, para ser efectivas, requieren no solo de procesos formales de planificación, sino también de la construcción de significados compartidos que permitan a los distintos actores alinear sus acciones bajo una misma lógica de intervención<sup>55</sup>. En ausencia de esta base simbólica, cada actor

---

<sup>51</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>52</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>53</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>54</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>55</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

interpreta el propósito técnico del programa de manera distinta, lo que puede generar disonancias entre comunidades, desequilibrio en el acompañamiento y baja capacidad de aprendizaje institucional.

Además, el carácter flexible y generalista de muchos voluntarios, si bien representa una fortaleza para el trabajo comunitario, también puede limitar la estandarización técnica si no se acompaña de orientaciones claras, herramientas adaptadas al contexto y espacios estructurados de formación continua. Esta situación cobra mayor relevancia en contextos donde no existen equipos institucionales sólidos que garanticen procesos de acompañamiento, retroalimentación y aprendizaje colectivo.

De acuerdo con el levantamiento de información realizado mediante entrevistas a voluntarios y observación participante en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, los objetivos definidos en el marco lógico del programa se han interpretado e implementado de forma distinta en cada territorio. En Suchitoto, el componente de emprendimiento se vinculó a actividades de rescate cultural; en Las Lajas, la alfabetización digital no ha sido abordada formalmente debido a limitaciones técnicas y de conectividad; y en Olocuilta, los esfuerzos se han concentrado en fortalecer prácticas comerciales tradicionales como la venta de pupusas, sin aplicar herramientas financieras estandarizadas. Estos hallazgos reflejan que la apropiación de los objetivos programáticos depende en gran medida de las capacidades individuales del voluntariado y de las dinámicas organizativas locales.<sup>56</sup> Esta variabilidad contrasta con lo estipulado en el marco lógico del programa, el cual define resultados esperados en torno al fortalecimiento de capacidades para la gestión económica, el uso de herramientas digitales y la mejora de habilidades financieras.<sup>57</sup>

En este escenario, el desafío principal no radica únicamente en diseñar nuevos instrumentos, sino en fortalecer los procesos institucionales mediante los cuales estos son implementados, adaptados y validados colectivamente. La experiencia internacional indica que los programas en fase de consolidación pueden fortalecer sus capacidades técnicas a través de estrategias como la creación de comunidades de práctica entre actores clave, la estandarización flexible de herramientas metodológicas y la adopción de ciclos cortos de planificación, implementación, retroalimentación y ajuste, conocidos como planificación adaptativa.<sup>58</sup> Estas estrategias permiten construir coherencia técnica sin perder sensibilidad al contexto local y promueven un aprendizaje institucional sostenido. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, este tipo de mecanismos resultan clave para traducir sus objetivos estratégicos en procesos consistentes y sostenibles en territorio.

En suma, el nivel actual de desarrollo técnico del Programa de Desarrollo Económico Comunitario puede caracterizarse como emergente: con una base institucional en construcción, objetivos programáticos definidos, pero poco sistematizados, y una implementación descentralizada que requiere mayor articulación y acompañamiento técnico. Reconocer esta etapa

---

<sup>56</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025; y observación participante en dichas comunidades en las mismas fechas.

<sup>57</sup> Peace Corps El Salvador. *Logical Project Framework: Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

<sup>58</sup> OECD, *Managing for Development Results: Principles in Action* (Paris: OECD Publishing, 2008).

no implica una debilidad estructural en sí misma, sino una oportunidad estratégica para fortalecer, desde el inicio, una cultura técnica compartida, contextualizada y socialmente construida.

### 2.1.3 Coherencia entre diseño institucional y acción operativa

Uno de los desafíos más comunes en programas de desarrollo económico comunitario es lograr la articulación efectiva entre lo que se plantea en los documentos estratégicos y las prácticas reales que se ejecutan en el territorio. Esta coherencia entre diseño institucional y acción operativa no solo es deseable desde una perspectiva de gestión, sino que constituye una condición necesaria para asegurar la eficacia, legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones.

En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, la revisión documental permitió identificar avances en el diseño institucional, reflejados en la elaboración del marco lógico, el plan de implementación y algunas herramientas metodológicas como el diagnóstico participativo y el instrumento CASA. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, así como a un referente técnico del programa, dichos elementos no siempre se han traducido en una praxis operativa coherente ni estandarizada. Los informantes coincidieron en que no existe una guía común para implementar los componentes del programa, lo cual ha dado lugar a diferencias significativas en los enfoques metodológicos, la selección de beneficiarios y los criterios para definir actividades entre comunidades.<sup>59</sup>

El diseño institucional propone una lógica de intervención que combina diagnóstico participativo, planificación colaborativa, formación técnica y acompañamiento. No obstante, de acuerdo con lo observado en campo y lo expresado por los informantes, gran parte de estas acciones recaen exclusivamente en los voluntarios. En Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, las observaciones realizadas durante actividades comunitarias y talleres revelaron que los voluntarios operan con altos niveles de autonomía, y que muchas de las decisiones metodológicas dependen de sus propias capacidades y criterios personales. En ninguna de las actividades observadas se identificaron protocolos institucionales activos, ni presencia del equipo técnico como ente acompañante directo.<sup>60</sup>

Desde la teoría constructivista, esta brecha puede interpretarse como una debilidad en los procesos de socialización institucional. Para que el diseño institucional tenga un impacto real, no basta con que sea técnicamente sólido o que esté alineado con prioridades nacionales. Es necesario que los actores que lo implementan compartan una comprensión común de sus objetivos, metodologías y valores subyacentes<sup>61</sup>. Esta “interiorización” del diseño institucional requiere procesos deliberados de formación, diálogo y construcción de sentido entre los distintos niveles del programa.

---

<sup>59</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025; y entrevista a referente técnico institucional en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>60</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>61</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

La falta de coherencia también se manifiesta en la gestión del monitoreo y la evaluación. El marco lógico establece indicadores específicos para evaluar el impacto del programa; sin embargo, de acuerdo con los grupos focales realizados en las tres comunidades, estos indicadores no son conocidos por los actores locales ni aplicados sistemáticamente por los voluntarios. Las contrapartes comunitarias señalaron que no existe claridad sobre cómo se miden los resultados, ni cómo se da seguimiento a las actividades más allá de la intervención puntual. Esto impide que los procesos de evaluación retroalimenten la planificación y limita la capacidad institucional para aprender colectivamente.<sup>62</sup>

Las buenas prácticas internacionales en cooperación al desarrollo subrayan la importancia de establecer mecanismos de alineación operativa y de retroalimentación constante. El enfoque de gestión orientada a resultados de desarrollo (*managing for development results* MfDR) promovido por la OCDE, por ejemplo, destaca que la coherencia entre planificación y ejecución se logra mediante sistemas que permiten vincular de manera sistemática los insumos, actividades y resultados, pero también mediante la participación activa de los actores en todas las etapas del ciclo del proyecto<sup>63</sup>. Es decir, la coherencia no se impone, se construye socialmente.

El Programa de Desarrollo Económico Comunitario tiene, en este sentido, la oportunidad de fortalecer su coherencia institucional mediante varias acciones clave: la creación de protocolos operativos adaptables, la formación continua en metodologías institucionales, la generación de espacios de intercambio horizontal entre voluntarios, y la implementación de sistemas ágiles de seguimiento que integren datos cualitativos y cuantitativos. Estas acciones no solo mejorarían la alineación entre lo institucional y lo operativo, sino que contribuirían a consolidar una identidad programática común, fundamental para sostener el sentido del programa en el tiempo.

En definitiva, la coherencia entre el diseño institucional y la acción operativa no es un resultado automático de la planificación, sino una construcción social que requiere compromiso institucional, comunicación entre actores y procesos deliberados de formación compartida. La evidencia recogida en campo muestra que, si bien el programa cuenta con una arquitectura estratégica en proceso de consolidación, aún no existen mecanismos formales que aseguren la traducción efectiva de ese diseño en acciones coherentes en el territorio. Las diferencias metodológicas, la falta de lineamientos comunes y la limitada sistematización observadas en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta indican que esta coherencia debe trabajarse de manera intencionada, con énfasis en la generación de significados compartidos entre voluntariado, institucionalidad y comunidad. Solo así podrá fortalecerse una cultura programática sostenida y sensible al contexto.

#### **2.1.4 Fortalezas, legitimidad técnica y buenas prácticas aplicables**

A pesar de los desafíos identificados en los niveles de planificación, ejecución y alineación institucional, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario presenta fortalezas importantes que, si son correctamente articuladas, pueden servir como base para el desarrollo de capacidades

---

<sup>62</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>63</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Managing for Development Results: Principles in Action*. Paris: OECD Publishing, 2008.

técnicas sostenibles y contextualizadas. Estas fortalezas emergen tanto del diseño institucional como de la práctica operativa de los voluntarios y las comunidades, y ofrecen oportunidades concretas para fortalecer la legitimidad técnica del programa.

Una de las principales fortalezas identificadas es la existencia de un marco estratégico con objetivos definidos. Dicho documento estructura la intervención en torno a metas específicas relacionadas con la educación financiera, la promoción del emprendimiento y el fortalecimiento de habilidades digitales y lingüísticas, especialmente en jóvenes y mujeres<sup>64</sup>. Estos objetivos, alineados con las prioridades del Plan Cuscatlán<sup>65</sup> y la Agenda 2030, otorgan al programa una orientación clara que puede servir como eje para la construcción de herramientas y metodologías específicas.

En relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, dicha alineación resulta pertinente en la medida en que el programa incorpora elementos clave asociados al desarrollo económico local con enfoque inclusivo, tales como el fortalecimiento de capacidades, la promoción de medios de vida sostenibles y la participación activa de actores comunitarios en los procesos de desarrollo. Desde esta perspectiva, la Agenda 2030 constituye un referente orientador que permite situar los objetivos del programa dentro de un marco global de desarrollo sostenible, particularmente en lo relativo a la generación de oportunidades económicas, la reducción de brechas y el fortalecimiento del tejido social a nivel territorial.

No obstante, es importante señalar que, en el marco de la presente investigación, la Agenda 2030 se utiliza como marco conceptual que contribuye a contextualizar el análisis de la participación comunitaria y a reforzar la coherencia estratégica del programa. De este modo, su incorporación permite vincular las dinámicas observadas en el territorio con debates más amplios sobre sostenibilidad y desarrollo, sin desbordar los alcances metodológicos ni el enfoque cualitativo adoptado en el estudio.

En un nivel complementario, el análisis del programa también se vincula con los enfoques de desarrollo económico local y participación social promovidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los cuales enfatizan la importancia del fortalecimiento del capital social, la cohesión territorial y la participación de los actores locales como condiciones fundamentales para la sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo.<sup>66</sup> Estos enfoques resultan especialmente pertinentes para el contexto latinoamericano, al reconocer las desigualdades

---

<sup>64</sup> Peace Corps El Salvador. *Logical Project Framework: Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

<sup>65</sup> El Plan Cuscatlán, como documento orientador de las políticas públicas del Gobierno de El Salvador para el período 2019–2024, establece entre sus prioridades la mejora de la empleabilidad y la productividad de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, especialmente jóvenes y mujeres. Este enfoque se operacionaliza a través del impulso a la educación técnica y digital, la promoción del emprendimiento local y el fortalecimiento de las capacidades productivas en comunidades rurales. En este marco, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario se articula de manera directa con dichas prioridades al implementar actividades orientadas a la educación financiera, el desarrollo de habilidades digitales y lingüísticas, y la promoción del autoempleo, adaptadas a los contextos comunitarios. Además, al trabajar desde una lógica territorial, el programa también responde al objetivo del Plan Cuscatlán de reducir desigualdades regionales y promover el desarrollo local como vía para la inclusión social. Véase: Gobierno de El Salvador, *Plan Cuscatlán: Una visión de país 2019–2024* (San Salvador: 2018).

<sup>66</sup> CEPAL, *Panorama Social 2022*.

estructurales, la heterogeneidad de los territorios y la necesidad de construir capacidades desde lo local.

En el marco de la presente investigación, las referencias a la CEPAL no se utilizan como indicadores de medición cuantitativa, sino como categorías analíticas orientadoras que permiten interpretar las dinámicas de participación comunitaria observadas, así como el grado de articulación entre los objetivos estratégicos del programa y los procesos sociales que se desarrollan en las comunidades. De esta manera, la incorporación de estos enfoques contribuye a fortalecer la coherencia analítica del estudio y a situar los hallazgos dentro de marcos regionales de desarrollo inclusivo, sin desbordar los alcances metodológicos ni el carácter cualitativo del análisis.

Asimismo, el programa ha logrado establecer vínculos iniciales con actores estratégicos a nivel nacional, como CONAMYPE, el Ministerio de Turismo y organizaciones no gubernamentales. Estas alianzas representan una fuente potencial de asistencia técnica, recursos metodológicos y sinergias operativas. A nivel internacional, el modelo de trabajo del Cuerpo de Paz facilita el aprendizaje interinstitucional y el acceso a buenas prácticas documentadas en otras oficinas del mismo programa. Este entorno ofrece condiciones favorables para la transferencia y adaptación de herramientas técnicas validadas.

Desde la teoría constructivista, estas fortalezas solo se traducen en capacidades técnicas efectivas en la medida en que logren legitimarse socialmente en el contexto donde se aplican. La técnica, en este marco, no es un paquete de soluciones neutras, sino una práctica situada que requiere ser comprendida, apropiada y validada por los actores locales<sup>67</sup>. Por ello, una estrategia técnicamente sólida debe ir acompañada de procesos deliberativos que fomenten la construcción de sentido compartido, la participación activa de las comunidades en la definición de prioridades y la co-creación de soluciones adaptadas a su realidad.

Las observaciones realizadas en Suchitoto y Las Lajas durante talleres comunitarios y espacios formativos permitieron identificar prácticas emergentes orientadas a la construcción de vínculos con actores locales. En Suchitoto, se observó el uso de dinámicas culturales participativas vinculadas a la memoria histórica; en Las Lajas, las actividades se adaptaron a los intereses de grupos juveniles mediante formatos flexibles y contextualmente relevantes. En ambos casos, los voluntarios promovieron espacios de diálogo horizontal que favorecieron la apropiación de contenidos por parte de los participantes. Estas prácticas, aunque fragmentarias, reflejan una sensibilidad técnica adaptativa y una apertura hacia la co-creación de saberes.<sup>68</sup>

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios y líderes comunitarios en estas mismas comunidades reforzaron estos hallazgos. Los informantes destacaron el valor de la escucha activa, la adaptación cultural de los contenidos y la construcción colectiva de actividades como elementos que facilitaron la participación y fortalecieron la relación con los actores locales. En Suchitoto, se mencionó que las actividades permitieron recuperar prácticas culturales validadas

---

<sup>67</sup> Francisco Bravo Vergara y Mayte Sígala Gómez, “La teoría constructivista de las relaciones internacionales: aportaciones desde la periferia,” en *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, eds. Guadalupe González y Rafael Velázquez (México D.F.: FLACSO México, 2016), 219–234.

<sup>68</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

por la comunidad; en Las Lajas, los líderes comunitarios valoraron la disposición de los voluntarios para adaptar sus metodologías a la disponibilidad y capacidades de los participantes.<sup>69</sup>

A nivel de estándares internacionales, organismos como la OCDE y el PNUD han establecido que la legitimidad técnica de una intervención depende de su capacidad para articularse con el conocimiento local, fomentar procesos de aprendizaje mutuo y generar estructuras flexibles que permitan la adaptación constante<sup>70</sup>. Asimismo, la IACD plantea que una intervención técnicamente legítima es aquella que integra sistemáticamente los saberes de la comunidad en la toma de decisiones, valida sus prácticas organizativas y reconoce los límites y potencialidades de su entorno<sup>71</sup>. Aplicar estos principios al contexto del programa en El Salvador implica repensar la técnica como una herramienta de mediación entre la institucionalidad y la comunidad.

Esto se traduce en diseñar metodologías flexibles, promover la participación activa en la elaboración de planes de trabajo y establecer mecanismos de retroalimentación horizontal que permitan ajustar las estrategias en función de la experiencia real en cada comunidad. También implica generar espacios formativos no solo para transferir contenidos, sino para construir colectivamente significados y criterios técnicos que orienten las intervenciones de forma legítima, eficaz y culturalmente pertinente.

En este sentido, el programa cuenta con fortalezas significativas que pueden ser potenciadas si se construyen desde la legitimidad social, la coherencia institucional y el aprendizaje adaptativo. Como se evidenció durante el trabajo de campo en Suchitoto y Las Lajas, existen prácticas emergentes que, aunque aún no sistematizadas, reflejan sensibilidad técnica, construcción de relaciones y adaptación contextual. Estas experiencias demuestran que la legitimidad técnica no se impone desde la estructura institucional, sino que se cultiva en la interacción cotidiana entre voluntariado, comunidad y programa. Incorporar buenas prácticas internacionales y anclar las capacidades técnicas en procesos de diálogo y colaboración permitirá no solo mejorar la eficacia operativa, sino también consolidar una base simbólica que sostenga la acción del programa en el mediano y largo plazo.<sup>72</sup>

### **2.1.5 Diferencias territoriales en la implementación**

Uno de los hallazgos más relevantes identificados durante el proceso de levantamiento de información realizado entre junio y julio de 2025 es la marcada variabilidad en la forma en que se implementa la intervención del Programa de Desarrollo Económico Comunitario en cada comunidad.

---

<sup>69</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>70</sup> United Nations Development Programme (UNDP). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP, 2009; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice*. Paris: OECD Publishing, 2006.

<sup>71</sup> International Association for Community Development (IACD), *Towards a Shared International Framework for Community Development Practice*, 2018.

<sup>72</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025; y observación participante en dichas comunidades en las mismas fechas.

Este hallazgo se sustenta en entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios en Olocuilta, Las Lajas y Suchitoto, y en la observación participante de actividades comunitarias en esos mismos territorios. En dichas instancias se evidenciaron diferencias sustanciales en el alcance, enfoque y metodología de las acciones desarrolladas. Las disparidades no solo responden a factores geográficos, sino también a elementos organizativos, culturales e institucionales que influyen directamente en el diseño, ejecución y apropiación de las actividades. Si bien esta variabilidad es comprensible en un programa con presencia nacional, es necesario abordarla con criterios técnicos y estratégicos que garanticen equidad territorial, pertinencia metodológica y sostenibilidad.<sup>73</sup>

La observación participante permitió constatar que, aunque los voluntarios comparten una orientación programática común, el tipo de actividades, el grado de articulación con actores locales y el impacto alcanzado varían significativamente entre territorios. En Olocuilta, por ejemplo, la intervención se ha enfocado en apoyar pequeños negocios locales, principalmente pupuserías, mediante acciones como la traducción de menús y mejoras en atención al cliente.<sup>74</sup> Estas actividades, si bien puntuales, han generado reconocimiento local, pero carecen de una estrategia de acompañamiento sostenido. En Las Lajas, la observación reveló una fragmentación organizativa que limita la planificación estructurada, lo que deriva en actividades más esporádicas y sin referentes comunitarios definidos.<sup>75</sup> En cambio, en Suchitoto, se identificó una cultura organizativa consolidada que ha facilitado el desarrollo de actividades relacionadas con memoria histórica, formación cultural y promoción económica, en coherencia con la identidad del territorio.<sup>76</sup>

Los grupos focales desarrollados en las tres comunidades confirmaron estos patrones. En Olocuilta, actores comunitarios destacaron la utilidad práctica de las actividades comerciales, pero también expresaron dudas sobre su continuidad. En Las Lajas, los participantes señalaron la dificultad para consolidar liderazgos locales y el bajo nivel de coordinación entre actores. En Suchitoto, se valoró positivamente el trabajo colaborativo con los voluntarios y se evidenció un mayor nivel de apropiación de las actividades impulsadas por el programa.<sup>77</sup>

La siguiente tabla sintetiza las principales diferencias observadas durante el trabajo de campo realizado en las comunidades de Olocuilta, Las Lajas y Suchitoto. La información se deriva de entrevistas semiestructuradas, observación participante y grupos focales, y permite visualizar cómo el contexto institucional, organizativo y cultural de cada comunidad influye en la implementación del programa.

---

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>75</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

**Tabla 3: Diferencias territoriales en la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario<sup>78</sup>**

<b>Dimensión</b>	<b>Olocuilta</b>	<b>Las Lajas</b>	<b>Suchitoto</b>
<b>Contexto territorial</b>	Zona urbana, con enfoque en pequeños negocios como pupuserías	Comunidad rural, con liderazgos comunitarios desorganizados	Municipio con fuerte identidad cultural y trabajo en memoria histórica
<b>Tipo de intervención dominante</b>	Capacitación informal a emprendedores en temas de promoción, marketing y atención al cliente. Traducción de menús al inglés para atraer turistas. Contacto con alcaldía local en fase inicial.	Actividades puntuales de sensibilización y apoyo a iniciativas individuales; sin continuidad programática. Escasa convocatoria y baja participación. Dificultad para identificar contrapartes permanentes.	Talleres formativos en memoria histórica, liderazgo juvenil y cultura local. Actividades integradas a procesos comunitarios. Coordinación con asociaciones locales y espacios culturales.
<b>Nivel de organización comunitaria</b>	Moderado. Presencia de comerciantes activos, pero sin estructuras colectivas fuertes. Escasa vinculación con redes institucionales.	Bajo. Liderazgos dispersos, sin consejos comunales activos ni organizaciones legalmente constituidas. Poca experiencia en procesos de desarrollo.	Alto. Existencia de asociaciones, cooperativas y colectivos culturales. Experiencia previa en proyectos con ONG y cooperación internacional.
<b>Relación con autoridades locales</b>	Alcaldía receptiva, pero sin compromiso formal. Coordinación ocasional. Ausencia de articulación técnica o convenios.	Sin relación activa con la municipalidad. No se identificaron enlaces institucionales durante el diagnóstico.	Vínculos fluidos con organizaciones locales. Participación en comités municipales y redes territoriales.
<b>Adaptación del programa al contexto</b>	Media. Actividades bien recibidas, pero poco articuladas con estructuras locales. Intervención centrada en individuos.	Baja. Dificultad para implementar metodologías institucionales por ausencia de referentes locales. Dependencia del impulso del voluntario.	Alta. Las acciones del programa se integran a procesos existentes. Uso de metodologías participativas y colaborativas.
<b>Perspectivas de sostenibilidad</b>	Limitadas, salvo que se establezcan alianzas con actores locales formales. Necesario construir redes organizativas.	Bajas, debido a la falta de estructuras que puedan asumir continuidad. Requiere intervención paralela de fortalecimiento organizativo.	Altas, por el capital social existente. Posibilidad de continuidad por actores locales organizados.

Como puede observarse en el cuadro anterior, las diferencias territoriales en la implementación del programa no solo responden a particularidades contextuales, sino también a la manera en que las comunidades y los voluntarios interactúan con la propuesta técnica del

<sup>78</sup> Elaboración propia a partir del levantamiento de información de campo realizado por la autora entre junio y julio de 2025, mediante entrevistas semiestructuradas a voluntarios del Programa de Desarrollo Económico Comunitario y a líderes comunitarios en Olocuilta, Las Lajas y Suchitoto, así como por observación participante durante sesiones de diagnóstico y actividades comunitarias en dichas localidades.

programa. Estas variaciones impactan directamente en la eficacia, alcance y sostenibilidad de las acciones realizadas. La sistematización de estas experiencias resulta clave para comprender cómo los elementos técnicos deben adaptarse a condiciones específicas, y evidencia la necesidad de generar lineamientos diferenciados que orienten el trabajo de campo sin eliminar su flexibilidad contextual.

Reconocer estas particularidades territoriales no implica fragmentar la intervención, sino construir una estrategia técnica que articule lo común y lo diverso. En este sentido, integrar un enfoque territorial diferenciado puede convertirse en una herramienta para fortalecer la coherencia programática y la equidad en la implementación.

Desde la teoría constructivista, estas diferencias territoriales confirman que la técnica no puede entenderse como un conjunto de procedimientos aplicables de forma homogénea, sino como una práctica social que debe adaptarse al entorno, reconocer los saberes locales y construir sentido junto con los actores del territorio<sup>79</sup>. Ignorar estas variaciones puede llevar a reproducir inequidades, generar frustraciones o perder legitimidad institucional. En cambio, abordarlas de forma deliberada permite fortalecer la capacidad adaptativa del programa y potenciar su relevancia en cada contexto.

Por ello, resulta clave que el programa incorpore un enfoque de planificación territorial diferenciada, que considere no solo los objetivos generales, sino también las trayectorias organizativas, los niveles de confianza institucional y las prioridades locales de cada comunidad. Esta orientación contribuiría a consolidar una arquitectura técnica más sensible, justa y eficaz, alineada con estándares internacionales que promueven la equidad territorial como principio de calidad en la cooperación al desarrollo<sup>80</sup>.

En síntesis, el diagnóstico de capacidades técnicas del Programa de Desarrollo Económico Comunitario revela una institucionalidad en proceso de construcción, con avances importantes en su marco estratégico y vínculos iniciales, pero con desafíos sustanciales en la planificación, coherencia operativa y adaptación territorial. Desde la teoría constructivista, estas capacidades no pueden entenderse como elementos estáticos o puramente técnicos, sino como procesos sociales que deben legitimarse, contextualizarse y fortalecerse a través del diálogo, la participación y la articulación multiactoral.

## **2.2 Desafíos técnicos en el acompañamiento a comunidades**

El acompañamiento técnico a las comunidades constituye uno de los componentes más sensibles en la implementación de programas de desarrollo con enfoque territorial. No se trata únicamente de transferir conocimientos o aplicar metodologías, sino de facilitar procesos adaptativos que respondan a las dinámicas, capacidades y estructuras organizativas de cada contexto. En el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, esta dimensión enfrenta múltiples desafíos que se expresan en el día a día del trabajo comunitario, especialmente en una etapa institucional temprana y con un equipo técnico aún en

---

<sup>79</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

<sup>80</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Development Cooperation Report: Shaping a Just Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing, 2023.

consolidación. Este acompañamiento, desde la teoría constructivista, debe entenderse como un proceso de co-construcción entre institucionalidad y comunidad, donde la técnica se adapta a las condiciones y significados locales.

El análisis del acompañamiento técnico brindado por los voluntarios del Programa de Desarrollo Económico Comunitario permitió identificar una serie de obstáculos recurrentes que afectan la calidad, la coherencia y la sostenibilidad de las intervenciones en las comunidades. Esta caracterización se basa en la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a personal del programa, grupos focales con líderes comunitarios y contrapartes locales, y observación participante en actividades realizadas en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta. Las dificultades observadas no responden a una única causa, sino que resultan de la combinación de factores estructurales e institucionales, entre los que destacan la falta de lineamientos metodológicos claros, la limitada capacidad del equipo institucional para brindar acompañamiento en campo, y la ausencia de mecanismos formales de sistematización. A continuación, se detallan los principales hallazgos según cada una de las herramientas de recolección de información utilizadas en esta investigación.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios del Programa de Desarrollo Económico Comunitario en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta evidenciaron una serie de desafíos comunes en torno al acompañamiento técnico brindado a las comunidades. Uno de los hallazgos más reiterados fue la ausencia de lineamientos metodológicos claros al momento de iniciar su servicio. Los voluntarios señalaron que, al no contar con una guía institucional que orientara su intervención, debieron diseñar sus actividades de forma independiente, adaptándolas de manera empírica a lo identificado durante sus diagnósticos comunitarios iniciales.

En Olocuilta, los entrevistados mencionaron que enfocaron sus esfuerzos en apoyar necesidades inmediatas del comercio local, especialmente en las pupuserías de la zona, sin contar con una estrategia programática definida. En Las Lajas, expresaron dificultades para planificar actividades debido a la falta de referentes organizativos en la comunidad, lo cual generó mayor incertidumbre sobre cómo implementar procesos sostenibles. En contraste, los voluntarios asignados a Suchitoto indicaron que, si bien contaban con una base comunitaria más sólida, también enfrentaron vacíos respecto a los criterios técnicos y metodológicos del programa, lo que provocó una alta dependencia de su iniciativa personal. De forma transversal, los entrevistados coincidieron en que el programa no proporcionó herramientas prácticas para dar seguimiento a sus actividades, ni mecanismos formales para retroalimentación técnica desde el equipo institucional. Esta situación afectó tanto la planificación como la posibilidad de sistematizar los procesos desarrollados en las comunidades.<sup>81</sup>

Las observaciones realizadas durante sesiones comunitarias, talleres, visitas a emprendimientos y reuniones de planificación en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta permitieron constatar que, si bien los voluntarios ejecutan actividades relevantes y valoradas localmente, estas intervenciones carecen de un marco técnico común que oriente su desarrollo de manera sistemática. En los tres territorios se identificó que las acciones implementadas son diseñadas en

---

<sup>81</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

función de las capacidades e intereses individuales de cada voluntario, lo que genera enfoques heterogéneos, tanto en contenido como en metodología.

En Suchitoto, por ejemplo, se observaron sesiones formativas con fuerte enfoque participativo y adaptación cultural, pero sin evidencia de una planificación técnica estandarizada que permita replicar o escalar dichas prácticas. En Las Lajas, las actividades fueron aisladas y con escasa participación comunitaria, reflejando la falta de herramientas para construir procesos sostenibles. En Olocuilta, se documentó un enfoque más práctico y comercial, vinculado a la mejora de servicios en pequeños negocios locales, pero sin un esquema de monitoreo o acompañamiento posterior. En todos los casos, se evidenció la ausencia de formatos institucionales para registrar avances, compartir experiencias o generar retroalimentación estructurada. Esta falta de sistematización impide la transferencia de conocimiento y dificulta que las buenas prácticas puedan ser retomadas por nuevos voluntarios o incorporadas al aprendizaje institucional del programa.<sup>82</sup>

Los grupos focales realizados con actores comunitarios permitieron identificar percepciones claras sobre los vacíos existentes en el acompañamiento técnico brindado por los voluntarios. En general, los participantes valoraron positivamente la cercanía, la disposición y la adaptabilidad de los voluntarios, pero también señalaron la falta de continuidad en los procesos iniciados, la ausencia de coordinación con instituciones locales y la limitada claridad sobre los objetivos del programa.

En Suchitoto, los líderes comunitarios destacaron que los voluntarios han promovido actividades útiles, pero cuestionaron que no exista un plan compartido de acción que permita proyectar dichas actividades en el tiempo. En Las Lajas, los participantes expresaron que las iniciativas implementadas han sido puntuales y con escasa vinculación al tejido organizativo existente, lo que limita su apropiación. En Olocuilta, las personas consultadas reconocieron la utilidad de algunas actividades orientadas al comercio local, pero también mencionaron que estas intervenciones han sido aisladas y sin seguimiento posterior por parte del programa o de otras instancias comunitarias. Estos testimonios coinciden en señalar la necesidad de establecer canales de comunicación más claros entre la institucionalidad del programa y las comunidades, así como de fortalecer los espacios de planificación conjunta que permitan alinear expectativas, recursos y objetivos. La falta de lineamientos visibles o acompañamiento continuo genera, desde la perspectiva comunitaria, incertidumbre sobre el propósito real del programa y sobre la duración o utilidad de las acciones emprendidas.<sup>83</sup>

La entrevista realizada a un referente técnico del equipo del Programa de Desarrollo Económico Comunitario permitió profundizar en los desafíos institucionales asociados al acompañamiento técnico en territorio. Uno de los elementos clave que emergió de esta conversación fue el reconocimiento explícito de que el programa se encuentra aún en una etapa de reconstrucción, posterior al relanzamiento de Cuerpo de Paz en El Salvador. Esta condición

---

<sup>82</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>83</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

implica una serie de limitaciones estructurales que inciden directamente en la calidad del acompañamiento brindado a los voluntarios en campo.

El referente técnico explicó que, al momento de iniciar las actividades de la cohorte 2024–2025, el equipo institucional no contaba con protocolos formales, herramientas sistematizadas ni una estructura plenamente conformada para asegurar una orientación metodológica efectiva. En sus palabras, muchas de las actividades iniciales del programa estuvieron marcadas por la urgencia operativa y la falta de referentes previos, lo cual afectó la posibilidad de diseñar procesos de seguimiento coherentes y continuos. Asimismo, reconoció que la capacidad instalada del equipo era limitada, tanto por razones de personal como por la necesidad de articular relaciones con nuevas contrapartes institucionales en territorio.<sup>84</sup>

Los hallazgos presentados a partir de las distintas herramientas de recolección de información permiten visualizar de manera concreta las debilidades técnicas que atraviesan el acompañamiento comunitario. Estas debilidades no pueden explicarse únicamente por la falta de recursos o por errores de planificación, sino que deben analizarse desde una perspectiva más amplia que reconozca la dimensión social y simbólica de la práctica técnica. En este sentido, la teoría constructivista aporta un marco interpretativo clave, al permitir comprender que los vacíos técnicos identificados en campo son, en realidad, expresiones de una institucionalidad que aún no ha logrado generar procesos de legitimación, apropiación ni sentido compartido en los territorios. Esta articulación entre evidencia empírica y reflexión teórica es fundamental para orientar propuestas de mejora que trasciendan lo operativo y aborden el acompañamiento técnico como una práctica relacional situada.

Desde la teoría constructivista, el acompañamiento técnico no puede reducirse a la ejecución mecánica de tareas predefinidas, ni entenderse como una transferencia unidireccional de conocimiento. Más bien, se concibe como un proceso de co-construcción que parte de la interacción entre sujetos, el reconocimiento mutuo de saberes y la generación compartida de sentido. En este marco, la técnica adquiere legitimidad no solo cuando se aplica correctamente, sino cuando se adapta a los códigos culturales, formas de organización y prácticas de aprendizaje que ya existen en cada comunidad. Acompañar técnicamente, desde esta perspectiva, significa establecer vínculos de confianza, identificar referentes simbólicos locales, facilitar la apropiación progresiva de nuevas herramientas, y validar el conocimiento endógeno como punto de partida.

La ausencia de estos procesos genera un vacío relacional que impacta directamente en la sostenibilidad de las intervenciones. Las actividades técnicas desarrolladas sin una base social compartida tienden a ser fragmentarias, efímeras y desconectadas de las prioridades reales de los actores comunitarios. En lugar de generar transformación, corren el riesgo de convertirse en ejercicios aislados, con bajo impacto estructural y sin continuidad posible. Por eso, los desafíos técnicos que enfrenta el programa no pueden interpretarse únicamente como limitaciones metodológicas u organizativas: son también desafíos simbólicos y políticos, vinculados a la construcción del sentido que las comunidades atribuyen a las intervenciones y a su disposición para sostenerlas más allá de la presencia del voluntariado.

---

<sup>84</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

A partir de los hallazgos identificados en las entrevistas, observación participante y grupos focales, se evidencia que los desafíos técnicos en el acompañamiento a comunidades no se reducen a limitaciones operativas, sino que responden a una institucionalidad aún en formación, carente de lineamientos consolidados y sin mecanismos formales de aprendizaje colectivo. Desde la teoría constructivista, estos desafíos deben comprenderse como manifestaciones de un proceso de construcción organizativa incompleto, en el que las herramientas técnicas carecen de legitimidad compartida y de apropiación colectiva. Superar estas limitaciones implica no solo mejorar la planificación, sino también facilitar espacios de diálogo entre actores, generar referentes simbólicos comunes y fortalecer las relaciones sociales que sostienen la práctica técnica en contextos diversos.

La siguiente tabla resume los principales desafíos técnicos identificados en cada una de las comunidades donde se desarrolló el trabajo de campo. Estos hallazgos, organizados por dimensión clave, permiten visualizar de forma comparada cómo las condiciones locales y las capacidades institucionales influyen directamente en la implementación del programa.

**Tabla 4: Principales Desafíos Técnicos en el Acompañamiento Comunitario<sup>85</sup>**

<b>Comunidad</b>	<b>Falta de lineamientos metodológicos</b>	<b>Limitado acompañamiento institucional</b>	<b>Ausencia de sistematización y continuidad</b>
<b>Olocuilta</b>	Actividades improvisadas centradas en comercios locales (pupuserías), sin estrategia estructurada.	Ausencia de visitas de seguimiento y escasa comunicación directa con el equipo institucional.	No se documentan avances; acciones puntuales sin continuidad tras el retiro del voluntario.
<b>Las Lajas</b>	Inseguridad metodológica ante la falta de referentes comunitarios organizados.	El voluntariado trabaja de forma aislada, con poca retroalimentación.	Dificultad para construir procesos sostenibles; experiencias no sistematizadas.
<b>Suchitoto</b>	Mayor claridad en actividades, pero sin lineamientos unificados ni protocolos comunes.	Acompañamiento técnico esporádico y reactivo.	Aunque hay buena aceptación comunitaria, no existen mecanismos de transferencia de buenas prácticas.

Los desafíos sintetizados en el cuadro anterior evidencian la necesidad urgente de fortalecer los componentes técnicos del programa en los territorios. Cada comunidad presenta particularidades que afectan la manera en que se implementan las actividades, pero en todas se observa una constante: la falta de lineamientos metodológicos compartidos que orienten la acción de los voluntarios y permitan generar coherencia operativa. A continuación, se desarrolla esta

<sup>85</sup> Elaboración propia a partir de entrevistas a voluntarios realizadas entre el 20 y el 26 de junio de 2025, de observación participante efectuada entre el 19 de junio y el 10 de julio de 2025, y de grupos focales desarrollados los días 16, 21 y 22 de julio de 2025.

dimensión con mayor profundidad, analizando su impacto en la planificación y ejecución del trabajo comunitario.

### 2.2.1 Ausencia de lineamientos metodológicos estandarizados

Uno de los principales desafíos técnicos identificados en el acompañamiento a comunidades es la falta de lineamientos metodológicos estandarizados que orienten de manera clara y sistemática el accionar de los voluntarios en el territorio. A pesar de que el programa cuenta con documentos estratégicos, la aplicación concreta de estos marcos en la práctica cotidiana varía ampliamente, lo que se traduce en intervenciones heterogéneas y, en algunos casos, desarticuladas. Este hallazgo fue identificado de manera consistente a través de entrevistas, observación participante y grupos focales realizados en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta.

La entrevista realizada a un referente técnico del programa evidenció que, al momento del inicio de actividades de la cohorte 2024 – 2025, no existía una guía metodológica unificada que estableciera criterios básicos o herramientas comunes para el trabajo técnico en las comunidades. El entrevistado señaló que, debido a la reciente reactivación del programa en el país, el equipo aún se encuentra en proceso de consolidación y no ha logrado estructurar protocolos operativos que orienten el accionar de los voluntarios en campo. Esta situación, reconocida institucionalmente, deja a los voluntarios con un margen amplio de interpretación y diseño autónomo de sus actividades.<sup>86</sup>

Por su parte, los grupos focales realizados en las tres comunidades revelaron que la calidad del acompañamiento técnico depende, en gran medida, del estilo y perfil individual de cada voluntario. Los actores comunitarios expresaron que, si bien algunos procesos han sido útiles, no existe una estrategia compartida entre voluntariado e institucionalidad que garantice la continuidad o coherencia de las acciones. También señalaron la falta de orientación metodológica como una fuente de incertidumbre respecto al verdadero propósito del programa.<sup>87</sup>

Desde la teoría constructivista, esta falta de lineamientos no solo representa un vacío operativo, sino una ausencia de construcción simbólica e institucional de lo técnico. La técnica, para ser efectiva, requiere ser comprendida y compartida por quienes la implementan; debe formar parte de un lenguaje común que articule roles, objetivos y metodologías de forma coherente<sup>88</sup>. Cuando esto no ocurre, se produce una fragmentación institucional que afecta la capacidad del programa para consolidar una identidad operativa y generar aprendizajes colectivos.

La observación participante realizada en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta confirmó que los voluntarios diseñan sus intervenciones en función de su propio juicio, intereses o experiencias previas, sin contar con una orientación técnica estandarizada. Aunque esta flexibilidad fomenta la creatividad y la adaptación al contexto, también limita la posibilidad de monitorear avances, comparar resultados o sistematizar buenas prácticas. En contextos donde los liderazgos

---

<sup>86</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>87</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>88</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

comunitarios son débiles, esta carencia metodológica reduce aún más las posibilidades de sostener procesos en el tiempo.<sup>89</sup>

Este vacío también contrasta con buenas prácticas internacionales que recomiendan contar con lineamientos metodológicos claros pero adaptables. Organismos como el International Development Research Centre (IDRC) y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) subrayan que la flexibilidad en la implementación debe estar precedida por una base común que oriente la intervención, garantice la coherencia entre actores y permita evaluar resultados de forma objetiva<sup>90</sup>. La ausencia de dicha base no solo dificulta la planificación, sino que debilita el sentido institucional del acompañamiento técnico.

Por lo tanto, se vuelve urgente que el programa desarrolle una guía metodológica práctica, contextualizada y flexible, que sirva como punto de partida para los voluntarios y como referencia para el equipo técnico. Esta guía debería integrar el enfoque constructivista, priorizando la adaptación al contexto, la participación activa de las comunidades, y la construcción compartida de objetivos. Solo así será posible que el acompañamiento técnico se transforme en un proceso estructurado, legítimo y coherente con la misión institucional del programa.

## **2.2.2 Limitada capacidad de acompañamiento técnico por parte del equipo institucional**

Durante la entrevista realizada a un referente técnico del programa, se identificó que la actual etapa de reactivación institucional de Cuerpo de Paz en El Salvador ha condicionado la capacidad del equipo para ofrecer un acompañamiento técnico sistemático. El entrevistado reconoció que, tras el retorno de la organización al país en 2023, el equipo de programa aún se encuentra en conformación y que varias de las funciones asignadas están en proceso de redefinición. Esta situación ha requerido una adaptación constante y una sobrecarga operativa que ha limitado el despliegue técnico en terreno.<sup>91</sup>

Esta realidad fue corroborada mediante observación participante durante actividades realizadas en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, donde se constató que los voluntarios operan con un alto nivel de autonomía en el diseño de sus actividades. Si bien esta autonomía permite adaptabilidad, también deja expuesta la necesidad de orientación técnica más constante. En dichas comunidades, no se observaron visitas institucionales durante el trabajo en campo, y los espacios de retroalimentación parecieron informales o reactivos, en lugar de estructurados y sistemáticos.<sup>92</sup>

En respuesta a este contexto, el programa ha iniciado mecanismos para mejorar la articulación entre niveles. Entre estos destaca el nombramiento reciente de un Peace Corps Volunteer Leader (PCVL), cuya función será actuar como enlace entre el equipo técnico nacional y los nuevos voluntarios. El PCVL tendrá entre sus funciones apoyar en la identificación de nuevos

---

<sup>89</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>90</sup> International Development Research Centre (IDRC). *Principles for Research and Development Partnerships*. Ottawa: IDRC, 2013; Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). *Capacity WORKS: The Management Model for Sustainable Development*. Bonn: GIZ, 2015.

<sup>91</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>92</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

sitios, coordinar con contrapartes locales y brindar retroalimentación entre pares, facilitando un canal directo con el equipo institucional. Esta figura representa un paso importante hacia una forma de acompañamiento técnico entre pares, más horizontal y sensible a las necesidades de quienes están directamente en territorio. La experiencia internacional de Cuerpo de Paz muestra que el rol del PCVL ha sido exitoso en otros contextos, especialmente en países donde los equipos institucionales aún se encuentran en formación.

Desde la teoría constructivista, el acompañamiento técnico no puede entenderse únicamente como la transmisión de conocimientos o supervisión de tareas. Acompañar implica construir confianza, sostener el sentido compartido del programa, y generar espacios simbólicos donde los voluntarios se sientan respaldados en sus decisiones y acompañados en su proceso de aprendizaje<sup>93</sup>. La presencia técnica activa, aunque limitada por recursos o logística, cumple una función legitimadora que va más allá del cumplimiento de metas: permite sostener la identidad programática y reforzar el compromiso institucional con el territorio.

Por tanto, consolidar una estrategia de acompañamiento técnico eficaz requiere más que ampliar recursos humanos. Es necesario que el programa defina mecanismos institucionales claros, accesibles y adaptativos que permitan al equipo brindar orientación metodológica, resolver inquietudes en tiempo real, y fortalecer capacidades mediante el diálogo y la colaboración.

La incorporación progresiva de figuras como el PCVL, la promoción de comunidades de práctica y el diseño de espacios periódicos de intercambio pueden ser herramientas clave para avanzar en esa dirección. Estos mecanismos no solo refuerzan lo operativo, sino que consolidan una cultura institucional que favorece el aprendizaje adaptativo y la apropiación colectiva de las estrategias del programa.

### **2.2.3 Debilidades en la sistematización y sostenibilidad técnica de las intervenciones**

La observación participante realizada en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta permitió constatar que, si bien los voluntarios desarrollan actividades con valor formativo y comunitario, estas, rara vez son documentadas de manera formal. Durante visitas a sesiones comunitarias, talleres y reuniones locales, se observó que las iniciativas implementadas no cuentan con plantillas, protocolos o formatos para registrar avances, dificultades o aprendizajes. Esta carencia limita la posibilidad de construir una memoria institucional que facilite la transferencia de experiencias entre cohortes o que retroalimente los procesos de planificación del equipo técnico.<sup>94</sup>

Este hallazgo fue respaldado por las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios en las tres comunidades mencionadas. Los entrevistados señalaron que no recibieron herramientas para sistematizar sus actividades y que, en muchos casos, la información que generan permanece dispersa o contenida únicamente en sus registros personales. Algunos mencionaron que intentaron compartir aprendizajes con sus pares, pero que no existe un canal institucionalizado para hacerlo.

---

<sup>93</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

<sup>94</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

Esta situación refuerza la fragmentación técnica del programa y debilita su capacidad de aprendizaje organizacional.<sup>95</sup>

Además, el referente técnico entrevistado reconoció que, hasta el momento, no se han diseñado mecanismos sistemáticos de seguimiento que permitan dar continuidad al trabajo de los voluntarios en territorio. Explicó que la institucionalidad aún se encuentra en fase de desarrollo, y que, si bien existen planes para generar instrumentos de recolección y evaluación, estos no han sido implementados debido a prioridades operativas más urgentes en la fase de instalación.<sup>96</sup>

Desde los grupos focales realizados con líderes comunitarios también emergieron preocupaciones sobre la sostenibilidad de las intervenciones. En los tres territorios, los participantes señalaron que muchas de las actividades finalizan con la salida del voluntario, sin que exista una figura local clara que dé seguimiento a los procesos iniciados. Aunque en algunas comunidades se han identificado líderes potenciales o aliados locales, la falta de articulación con instituciones formales o de mecanismos de relevo comunitario limita la continuidad de las acciones.<sup>97</sup>

Desde la teoría constructivista, la sostenibilidad técnica no se reduce a la permanencia de actividades, sino a la construcción de capacidades compartidas, procesos significativos y estructuras simbólicas que perduren en el tiempo<sup>98</sup>. Para que las intervenciones del programa generen transformaciones duraderas, es fundamental contar con herramientas que permitan capturar, reflexionar y transferir el conocimiento generado, y con estrategias que fomenten la apropiación comunitaria de las iniciativas. Aprovechar el papel del PCVL, fortalecer espacios de intercambio entre cohortes y diseñar plantillas simples de sistematización podrían ser primeros pasos para consolidar una práctica institucional de memoria técnica y sostenibilidad operativa, alineada con estándares internacionales de cooperación para el desarrollo<sup>99</sup>.

Estas prácticas están en sintonía con estándares internacionales de cooperación al desarrollo, los cuales destacan la necesidad de integrar la sistematización como parte del ciclo de gestión del conocimiento, no como un paso posterior al cierre de actividades. La Organización de Estados Iberoamericanos y la GIZ, por ejemplo, recomiendan que los aprendizajes generados en campo se documenten con criterios de pertinencia y transferibilidad, y que su socialización sea parte de las rutinas institucionales.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>96</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>97</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>98</sup> Francisco Bravo Vergara y Mayte Sigala Gómez, “La teoría constructivista de las relaciones internacionales: aportaciones desde la periferia,” en *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, eds. Guadalupe González y Rafael Velázquez (México D.F.: FLACSO México, 2016), 219–234.

<sup>99</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice*. Paris: OECD Publishing, 2006.

<sup>100</sup> Organización de Estados Iberoamericanos, *Lineamientos para la sistematización de experiencias educativas* (Madrid: OEI, 2019); Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), *Toolkit for Results-Based Monitoring*, 2020.

En conjunto, los desafíos técnicos en el acompañamiento a comunidades reflejan las tensiones propias de una institucionalidad en construcción que aún busca equilibrar flexibilidad operativa y coherencia metodológica. Superar estas limitaciones requerirá no solo fortalecer las capacidades internas del equipo de programa, sino también consolidar mecanismos de apoyo técnico continuo, sistematización participativa y construcción colectiva de sentido con los actores territoriales.

### **2.3 Desafíos institucionales en la gestión del programa**

La gestión institucional en programas de desarrollo económico comunitario no solo implica la administración eficiente de recursos y personal, sino también la creación de estructuras organizativas coherentes, relaciones funcionales claras y una cultura institucional que respalde y legitime el accionar técnico en el territorio. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, estos aspectos adquieren una complejidad particular debido a su reciente relanzamiento en 2023, el carácter transitorio de sus actores operativos (voluntarios transferidos) y la necesidad de articular múltiples niveles de acción: nacional, organizacional y comunitario.

La información obtenida mediante a través de las herramientas de recolección, evidencia que la gestión institucional del programa se encuentra aún en una etapa de formación y ajuste. En la entrevista realizada al referente técnico del programa, se señaló que varias de las funciones asignadas al equipo aún no están plenamente delimitadas, y que las dinámicas de coordinación interna se han desarrollado de forma progresiva a medida que surgen las necesidades en territorio.<sup>101</sup> Esta percepción fue confirmada a través de la observación participante en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, donde se constató que los voluntarios trabajan con altos niveles de autonomía y que los mecanismos de comunicación con la sede nacional aún no están plenamente consolidados.<sup>102</sup>

Por su parte, los grupos focales desarrollados en las tres comunidades permitieron identificar que, desde la perspectiva local, no siempre es clara la naturaleza institucional del programa ni su vínculo con actores gubernamentales o con organizaciones comunitarias existentes.<sup>103</sup> Esta falta de claridad contribuye a que las intervenciones sean percibidas como acciones temporales impulsadas por personas externas, sin una institucionalidad de respaldo que garantice su continuidad.

Desde la teoría constructivista, la gestión institucional no debe entenderse únicamente como un diseño estructural, sino como un proceso social mediante el cual se construyen significados, se negocian roles y se genera legitimidad organizacional<sup>104</sup>. Esto significa que la eficacia institucional no depende exclusivamente de su organigrama o de la distribución formal de tareas, sino de la capacidad de sus actores para coordinarse, adaptarse, aprender y generar cohesión

---

<sup>101</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>102</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>103</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>104</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

simbólica en torno a una misión compartida. La ausencia de mecanismos claros de articulación y acompañamiento no solo debilita la capacidad operativa, sino también la construcción del sentido institucional frente a los actores territoriales.

A partir de este análisis, se identificaron tres dimensiones clave que concentran los principales desafíos institucionales del Programa de Desarrollo Económico Comunitario: la estructura organizativa aún en formación, la flexibilidad operativa sin marcos comunes, y la débil articulación con actores locales e institucionales. Estas dimensiones no solo reflejan un momento de transición institucional, sino que condicionan directamente la efectividad del acompañamiento técnico en territorio. La siguiente tabla sintetiza estas dimensiones y presenta sus efectos concretos sobre la gestión del programa.

**Tabla 5: Desafíos Institucionales en la Gestión del Programa<sup>105</sup>**

<b>Dimensión institucional</b>	<b>Situación actual observada</b>	<b>Consecuencias identificadas</b>
<b>Estructura organizativa</b>	Funciones del equipo técnico en proceso de definición. Falta de protocolos claros para la coordinación interna.	Debilidad en la gestión interna del programa y baja claridad en la toma de decisiones.
<b>Flexibilidad operativa</b>	Alta autonomía de voluntarios. Actividades definidas según criterios personales ante ausencia de lineamientos uniformes.	Implementaciones heterogéneas entre territorios y dificultades para monitorear resultados.
<b>Coordinación local e institucional</b>	Baja articulación con actores locales. Percepción de desconexión institucional desde las comunidades.	Falta de legitimidad institucional, reducida apropiación comunitaria y baja sostenibilidad.

Como se muestra en el cuadro, los desafíos institucionales identificados no se limitan a aspectos administrativos, sino que comprometen la articulación funcional, la legitimidad organizacional y la sostenibilidad operativa del programa. La persistencia de estas debilidades afecta tanto el nivel estratégico como el comunitario, ya que impide construir una identidad institucional clara y limita la capacidad del programa para sostener relaciones estables y significativas con los actores del territorio. A continuación, se desarrollan en mayor profundidad estas tres dimensiones, identificando sus causas, manifestaciones concretas y posibles rutas de fortalecimiento.

### **2.3.1 Estructura organizativa en proceso de consolidación**

Uno de los principales desafíos institucionales que enfrenta actualmente el Programa de Desarrollo Económico Comunitario es la consolidación de su estructura organizativa. La reciente reactivación de Cuerpo de Paz en El Salvador ha supuesto un proceso paulatino de reconstrucción interna, en el que el equipo de programa aún se encuentra en formación, con funciones que están

<sup>105</sup> Elaboración propia a partir de entrevistas a voluntarios realizadas entre el 20 y el 26 de junio de 2025, de observación participante efectuada entre el 19 de junio y el 10 de julio de 2025, y de grupos focales desarrollados los días 16, 21 y 22 de julio de 2025.

siendo definidas y ajustadas durante la implementación. Esta situación fue evidenciada en la entrevista realizada al referente técnico del programa, quien indicó que varias áreas aún están afinando sus flujos de trabajo, estrategias de coordinación y mecanismos de toma de decisiones.<sup>106</sup>

Si bien existe una intención institucional clara de brindar acompañamiento técnico y metodológico a los voluntarios, las condiciones actuales, marcadas por la incorporación progresiva del personal, el aprendizaje organizativo en marcha y el desarrollo incipiente de relaciones con contrapartes externas, han limitado la capacidad operativa del equipo para ejecutar esta función de manera sistemática. Esta situación fue constatada mediante observación participante en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, donde se verificó que muchas decisiones operativas en territorio recaen directamente en los voluntarios, quienes deben resolver situaciones de forma autónoma, sin un canal constante de validación o asesoría técnica.<sup>107</sup>

Desde la teoría constructivista, esta etapa puede interpretarse como un momento de construcción organizacional, donde los significados, normas y roles aún están en proceso de definición<sup>108</sup>. La institucionalidad no está determinada únicamente por organigramas o manuales de funciones, sino por los acuerdos implícitos y explícitos que se generan entre los actores en torno a qué es el programa, cómo se debe actuar, y cuáles son las responsabilidades compartidas. En este sentido, la consolidación de la estructura organizativa implica también construir identidad institucional, generar confianza interna y establecer lenguajes comunes que permitan sostener la acción colectiva en el tiempo.

Un paso inicial hacia el fortalecimiento de la estructura organizativa ha sido el nombramiento del Peace Corps Volunteer Leader (PCVL), una figura que actuará como nexo entre el equipo técnico institucional y los voluntarios en campo. Su rol busca responder a la necesidad de apoyo operativo inmediato, así como contribuir a la construcción de una lógica de acompañamiento más horizontal y cercana a los desafíos territoriales. Esta figura, aunque aún en proceso de posicionamiento, puede representar una herramienta estratégica para sostener el vínculo organizativo mientras se consolida la estructura formal del programa.

En este sentido, la actual fase de transición requiere una atención estratégica para evitar que la indefinición organizativa afecte la calidad del acompañamiento comunitario o debilite la legitimidad institucional del programa ante actores externos. La integración total del equipo, la formalización de canales de comunicación y la delimitación clara de funciones serán pasos clave para fortalecer una estructura organizativa que respalde técnicamente la implementación del programa en los territorios.

### **2.3.2 Tensiones entre flexibilidad operativa y planificación institucional**

Uno de los aspectos centrales identificados en esta investigación es la necesidad de equilibrar la autonomía operativa de los voluntarios con la existencia de una planificación institucional coherente. El modelo de Cuerpo de Paz históricamente ha promovido un enfoque

---

<sup>106</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>107</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>108</sup> Ibid.

descentralizado que otorga a los voluntarios libertad para adaptar sus intervenciones a las particularidades del contexto. Esta flexibilidad, reconocida en la entrevista realizada al referente técnico del programa, ha sido una de sus fortalezas distintivas, pero también plantea desafíos cuando no está acompañada de marcos orientadores que aseguren cohesión programática.<sup>109</sup>

Las entrevistas semiestructuradas con voluntarios en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta revelaron que la autonomía operativa es una constante en sus experiencias. Cada voluntario define objetivos, metodologías y cronogramas en función de las condiciones de su comunidad, lo que ha permitido respuestas contextualizadas, pero también ha generado intervenciones dispares. Estas diferencias fueron corroboradas mediante observación participante en los tres territorios, donde se constató que las actividades se organizan según criterios individuales, sin referencia a una planificación institucional operativa. En los grupos focales con actores comunitarios, especialmente en Las Lajas y Olocuilta, se identificó que la falta de referentes claros ha dificultado definir prioridades y proyectar acciones de largo plazo.<sup>110</sup>

En función del levantamiento de información realizado en campo, se identificaron ventajas y limitaciones asociadas a la autonomía operativa de los voluntarios en contraposición a la ausencia de una planificación institucional estructurada. A continuación, se presenta una tabla comparativa que sintetiza las principales tensiones observadas en cinco dimensiones clave de la implementación del programa.

**Tabla 6: Autonomía Operativa vs Planificación Institucional<sup>111</sup>**

<b>Dimensión</b>	<b>Ventajas de la autonomía operativa</b>	<b>Riesgos sin planificación institucional</b>
<b>Definición de actividades</b>	Permite a los voluntarios adaptar las intervenciones a las necesidades locales de forma inmediata.	Puede generar acciones aisladas, descoordinadas o poco sostenibles en el tiempo.
<b>Relación con actores locales</b>	Facilita vínculos más genuinos y sensibles al contexto cultural.	Debilita la posibilidad de articular esfuerzos con actores institucionales si no existe una línea guía común.
<b>Flexibilidad metodológica</b>	Fomenta la creatividad y la innovación en el trabajo comunitario.	Dificulta la comparación de resultados y la sistematización de buenas prácticas.
<b>Identidad institucional</b>	Promueve la apropiación del proceso por parte del voluntariado.	Puede fragmentar la identidad del programa y debilitar su legitimidad institucional.

<sup>109</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

<sup>110</sup> Entrevistas realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025; observación participante en dichas comunidades en las mismas fechas; y grupos focales realizados en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>111</sup> Elaboración propia a partir de entrevistas a voluntarios realizadas entre el 20 y el 26 de junio de 2025, de observación participante efectuada entre el 19 de junio y el 10 de julio de 2025, y de grupos focales desarrollados los días 16, 21 y 22 de julio de 2025.

<b>Seguimiento y evaluación</b>	Permite adaptar instrumentos a contextos cambiantes.	Hace difícil el monitoreo uniforme y la recolección estructurada de información a nivel nacional.
---------------------------------	--	---

Este análisis permite observar que la autonomía, aunque valiosa para la adaptación local, requiere de mecanismos institucionales que canalicen su potencial hacia objetivos comunes. La falta de lineamientos programáticos no solo fragmenta la acción técnica, sino que también dificulta el monitoreo, la evaluación y la sostenibilidad de los procesos. En este sentido, institucionalizar la flexibilidad se vuelve una estrategia fundamental para armonizar la creatividad local con una visión estructural del desarrollo comunitario.

Esta situación, evidenciada en los hallazgos de campo, refleja la ausencia de una cultura organizativa compartida. La planificación institucional no se limita a establecer metas y cronogramas, sino que implica construir un lenguaje común, establecer reglas informales de interacción y generar sentido colectivo en torno al propósito de la intervención. Cuando los actores que implementan el programa no comparten referencias simbólicas o técnicas comunes con el equipo institucional, se fragmenta la acción y se debilita la identidad programática. Por ello, las buenas prácticas internacionales en cooperación recomiendan modelos de planificación adaptativa, que combinen claridad en los objetivos con flexibilidad metodológica, permitiendo ajustar las estrategias sin perder dirección ni coherencia. Para que esto sea posible, se requiere fortalecer los espacios de diálogo entre niveles, generar protocolos de planificación contextualizada y promover la retroalimentación continua entre el equipo de programa y los voluntarios.

En este escenario, el desafío no es eliminar la flexibilidad, sino institucionalizarla: transformarla en una herramienta deliberada que permita a los actores adaptarse, innovar y responder al entorno, pero dentro de un marco común que garantice calidad, aprendizaje y sostenibilidad.

### **2.3.3 Débil coordinación con actores institucionales y locales**

La coordinación con instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y actores comunitarios es un pilar fundamental para el éxito de cualquier programa de desarrollo. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, la articulación con contrapartes externas todavía se encuentra en una etapa incipiente, marcada por relaciones informales, contactos puntuales y la ausencia de protocolos definidos. Esta situación fue evidenciada tanto en las entrevistas con el equipo técnico como en los grupos focales realizados con actores comunitarios, donde se identificó una participación limitada de instituciones locales en los procesos impulsados por los voluntarios.

Los grupos focales desarrollados en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, pusieron en evidencia una percepción generalizada sobre la débil articulación del programa con instituciones locales. Las personas participantes manifestaron que el trabajo de los voluntarios, aunque valorado, se desarrolla sin coordinación con alcaldías, oficinas municipales de desarrollo o representantes de programas gubernamentales. Esta desconexión, según lo expresado, ha limitado las oportunidades

de integrar los esfuerzos del programa con otras iniciativas en curso, y ha dificultado la proyección de las actividades más allá de la presencia del voluntariado<sup>112</sup>

Esta debilidad puede entenderse como una carencia en la construcción de marcos de reconocimiento mutuo entre instituciones. Coordinar no es solamente compartir información o realizar actividades conjuntas, sino generar un marco simbólico en el que los distintos actores se reconozcan como socios legítimos, con objetivos compatibles y responsabilidades compartidas. En la medida en que esta base no se ha consolidado, las relaciones institucionales siguen siendo frágiles y de corto plazo. La falta de coordinación también limita la posibilidad de integrar las acciones del programa con políticas públicas locales o con esfuerzos paralelos de desarrollo impulsados por otras agencias de cooperación. Según estándares internacionales, una buena gestión institucional debe promover alianzas estratégicas con actores locales, evitando la duplicación de esfuerzos y aprovechando los recursos disponibles en el territorio

Superar esta limitación requerirá fortalecer la dimensión relacional del programa, avanzar hacia convenios formales con actores clave y generar espacios permanentes de diálogo interinstitucional. Estas acciones no solo permitirían mejorar la implementación técnica, sino también consolidar el posicionamiento del programa como un actor relevante y confiable en el ecosistema territorial de desarrollo económico comunitario.

En resumen, los desafíos institucionales del Programa de Desarrollo Económico Comunitario reflejan una etapa de transición organizativa, donde la estructura, los procesos y las relaciones externas aún se están definiendo. Superar estas limitaciones requerirá avanzar hacia una institucionalidad más cohesionada, con funciones claras, planificación flexible pero orientada, y una red de colaboración estable con actores locales, lo que permitirá consolidar una base organizativa sólida para el fortalecimiento de la participación comunitaria.

## **2.4 Dificultades para la adaptación a contextos comunitarios diversos**

La implementación de programas de desarrollo en contextos comunitarios requiere más que metodologías técnicas bien diseñadas; exige una comprensión profunda de las dinámicas locales, las trayectorias organizativas, los marcos culturales y las estructuras de poder que configuran cada territorio. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, las dificultades para adaptar las intervenciones a la diversidad de contextos comunitarios han sido uno de los principales desafíos técnicos e institucionales identificados a lo largo del proceso.

La información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a voluntarios del programa en Suchitoto, Olocuilta y Las Lajas evidenció que las realidades territoriales son altamente contrastantes. Estas diferencias se expresan en aspectos como el nivel de organización comunitaria, la presencia o ausencia de actores locales activos, la apertura a la colaboración con voluntarios y la existencia de procesos previos de desarrollo. Sin embargo, el programa no cuenta

---

<sup>112</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

aún con una estrategia institucional clara que permita diferenciar sus enfoques según las características de cada comunidad.<sup>113</sup>

Las observaciones de campo permiten confirmar que las diferencias territoriales condicionan fuertemente el tipo de acompañamiento técnico que se puede realizar. En Suchitoto se evidenció una estructura comunitaria más consolidada, lo que facilita la planificación conjunta; en Olocuilta se observó apertura hacia el trabajo con voluntarios, pero con expectativas inmediatas orientadas al comercio local; mientras que en Las Lajas la falta de organización limitó significativamente la implementación de actividades.<sup>114</sup>

Los grupos focales realizados con actores comunitarios también reflejaron estas diferencias. En Suchitoto, los participantes valoraron positivamente la articulación entre los contenidos del programa y las dinámicas locales. En Olocuilta, expresaron que el trabajo de los voluntarios ha sido útil pero puntual, mientras que en Las Lajas manifestaron que las actividades carecen de continuidad debido a la débil base organizativa.<sup>115</sup>

Desde la teoría constructivista, la adaptación no puede entenderse como un simple ajuste metodológico, sino como un proceso social de interpretación, validación y co-construcción de la intervención en función del contexto<sup>116</sup>. Cuando esta dimensión se omite o se debilita, se corre el riesgo de generar acciones que, aunque técnicamente correctas, resulten irrelevantes, inapropiadas o incluso rechazadas por las comunidades. La dificultad para adaptar el programa a los entornos locales no solo compromete la efectividad técnica, sino también la apropiación, legitimidad y sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

En este apartado se analizan los principales factores que limitan la adaptación del programa a contextos comunitarios diversos, considerando tanto las condiciones institucionales como las dinámicas socio territoriales. Además, se examinan las diferencias concretas entre las comunidades priorizadas, con el fin de evidenciar cómo estas particularidades afectan el enfoque y la efectividad del acompañamiento técnico.

#### **2.4.1 Heterogeneidad territorial y limitada preparación contextual**

El trabajo del Programa de Desarrollo Económico Comunitario se desarrolla en comunidades con características profundamente distintas entre sí, lo cual representa un reto estructural para la planificación y ejecución de las intervenciones. Las diferencias territoriales no se limitan a factores geográficos o administrativos, sino que incluyen trayectorias organizativas, niveles de participación comunitaria, capital social disponible, historia de intervención externa y grado de confianza hacia actores institucionales. Esta heterogeneidad fue confirmada en los grupos focales realizados en Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, donde los participantes expresaron

---

<sup>113</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>114</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>115</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>116</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

percepciones contrastantes sobre el papel de los voluntarios, la pertinencia de las actividades implementadas y el grado de organización comunitaria existente.<sup>117</sup>

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios del programa evidenciaron que, a pesar de esta diversidad territorial, la preparación contextual brindada por la institución antes del inicio de las actividades fue limitada. Los voluntarios señalaron que recibieron información general sobre aspectos logísticos y culturales del país, pero no contaron con insumos que les permitieran anticipar las particularidades de cada comunidad ni con directrices claras para diseñar estrategias diferenciadas de intervención. En la práctica, el conocimiento del contexto fue construido de forma empírica durante los primeros meses de servicio, mediante ensayo y error.<sup>118</sup>

Desde la teoría constructivista, esta situación refleja una ausencia de socialización institucional del contexto. Comprender un territorio no es solamente saber dónde está ubicado o qué necesidades tiene, sino conocer cómo se relacionan sus actores, cuáles son sus códigos culturales, cómo se construye la autoridad y qué prácticas organizativas son legítimas<sup>119</sup>. Cuando este conocimiento no se transfiere institucionalmente, cada voluntario debe reconstruirlo por sí mismo, lo que fragmenta la intervención y dificulta la acumulación de aprendizajes a nivel de programa.

La persistencia de estrategias poco contextualizadas también evidencia una tensión estructural dentro del propio programa: la necesidad de equilibrar flexibilidad operativa con una orientación metodológica más clara. Esta tensión, cuando no es abordada de forma deliberada, genera una intervención fragmentada que dificulta tanto la evaluación de resultados como la generación de aprendizajes institucionales. En este sentido, la técnica no puede desvincularse del proceso social que la hace posible: no basta con adaptar contenidos, sino que es necesario co-construir significados, lenguajes y prácticas con los actores del territorio. Por tanto, la contextualización no es solo una condición de eficacia, sino un componente central de la legitimidad técnica y política del programa en el entorno comunitario.

Para mejorar esta dimensión, sería clave que el programa incorpore diagnósticos comunitarios sistemáticos antes del ingreso de nuevos voluntarios, desarrolle perfiles comunitarios actualizados, y genere espacios de intercambio entre cohortes que permitan la circulación de saberes contextualizados. Estas acciones no solo facilitarían la adaptación técnica, sino que también reforzarían el vínculo entre institucionalidad y territorio, favoreciendo una intervención más sensible, eficaz y sostenible.

---

<sup>117</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>118</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>119</sup> Francisco Bravo Vergara y Mayte Sigala Gómez, “La teoría constructivista de las relaciones internacionales: aportaciones desde la periferia,” en *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, eds. Guadalupe González y Rafael Velázquez (México D.F.: FLACSO México, 2016), 219–234.

## 2.4.2 Estrategias de intervención poco contextualizadas

Uno de los efectos más visibles de la limitada preparación contextual es la aplicación de estrategias de intervención que no siempre responden a las dinámicas específicas de cada comunidad. Aunque el Programa de Desarrollo Económico Comunitario promueve la adaptación de las actividades al entorno local, en la práctica muchas de las metodologías utilizadas por los voluntarios siguen siendo generales, replicadas de experiencias previas o basadas en criterios personales, más que en un análisis profundo del territorio.

Esta situación fue confirmada en las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios en las comunidades, donde se identificaron múltiples casos en los que las actividades implementadas (como talleres financieros, charlas de emprendimiento o sesiones de alfabetización digital) fueron poco pertinentes para las realidades locales, generando baja participación o escasa apropiación.<sup>120</sup> Asimismo, la observación participante permitió constatar que, en comunidades como Las Lajas, se aplicaron metodologías estandarizadas sin considerar que no existían referentes organizativos activos ni antecedentes de trabajo colectivo, lo que afectó la convocatoria, el involucramiento y la sostenibilidad de las actividades. En contraste, aunque Suchitoto presentaba condiciones más favorables, algunas intervenciones tampoco lograron conectar con las prácticas culturales locales, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos de adecuación contextual.<sup>121</sup>

Desde la teoría constructivista, una estrategia técnica es efectiva en la medida en que logra ser legitimada por los actores involucrados, es decir, cuando se integra a sus marcos de referencia simbólicos y organizativos<sup>122</sup>. Cuando esto no ocurre, la intervención pierde sentido para la comunidad, se vuelve ajena a su lógica de acción, y es percibida como impuesta o desconectada. La falta de contextualización metodológica no es solo una debilidad operativa, sino una ruptura en la construcción de sentido compartido entre programa y comunidad.

A nivel institucional, esta falta de contextualización evidencia la necesidad de revisar críticamente las lógicas de intervención heredadas o replicadas de otros programas, que no siempre son pertinentes en territorios con características sociales, organizativas y culturales tan diversas como las de El Salvador. La ausencia de mecanismos que articulen lo técnico con lo cultural debilita la capacidad del programa para construir legitimidad y sentido compartido. Esta desconexión refuerza la fragmentación territorial y limita la posibilidad de construir una identidad programática sólida y adaptable, enraizada en los contextos reales donde se implementa la intervención.

Para superar esta limitación, es fundamental que el programa fortalezca el diseño participativo de las intervenciones, promoviendo la co-creación de contenidos y metodologías junto a las contrapartes locales. Asimismo, se requiere capacitar a los voluntarios en herramientas de análisis socio territorial y en enfoques sensibles al contexto, que les permitan adaptar las

---

<sup>120</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>121</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>122</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

estrategias sin perder el rumbo técnico. Solo a través de intervenciones contextualizadas será posible generar procesos con mayor relevancia, impacto y apropiación comunitaria.

### **2.4.3 Tensiones en la apropiación comunitaria de las actividades**

La apropiación comunitaria es un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y legitimidad de cualquier intervención de desarrollo. Sin embargo, en el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, se han identificado tensiones en este proceso, especialmente en comunidades con bajos niveles de organización o escasa experiencia en proyectos colectivos. En estas condiciones, las actividades impulsadas por los voluntarios tienden a percibirse como externas o temporales, sin un sentido de pertenencia por parte de los actores locales.

Los grupos focales realizados en las tres comunidades reflejan que la participación comunitaria, si bien valorada en términos de disposición a colaborar, muchas veces se limita a la asistencia puntual a talleres o actividades, sin que se genere un compromiso sostenido ni se construyan estructuras locales que asuman la continuidad de los procesos.<sup>123</sup> En paralelo, la observación participante en los mismos territorios permitió constatar que, en varios casos, las actividades implementadas por los voluntarios no logran enraizarse en las dinámicas comunitarias ni formar parte de agendas colectivas, lo que dificulta su proyección en el tiempo<sup>124</sup>. Esta falta de apropiación no solo complica la implementación, sino que debilita la posibilidad de que los aprendizajes generados se mantengan una vez finalizado el servicio del voluntario.

Desde la teoría constructivista, la apropiación no es un acto mecánico, sino un proceso de negociación simbólica en el que la comunidad reconoce la intervención como valiosa y compatible con su identidad y necesidades. Cuando no se logra este reconocimiento, las actividades pierden fuerza transformadora. Fortalecer la apropiación implica involucrar a los actores locales desde el diseño, validar sus conocimientos, y generar espacios de corresponsabilidad en todas las etapas del proceso.

La experiencia del programa en los distintos territorios muestra que la apropiación comunitaria no puede asumirse como un resultado automático de la intervención, sino que debe ser una condición deliberadamente construida desde el inicio del proceso. Esto implica redefinir el rol de las comunidades, no solo como beneficiarias o ejecutoras, sino como co-diseñadoras activas de las iniciativas. En este sentido, la construcción de confianza, la validación de saberes locales, y la incorporación de prácticas comunitarias preexistentes no deben verse como aspectos complementarios, sino como componentes esenciales de la estrategia técnica. Reforzar la apropiación requiere pasar de modelos centrados en la ejecución individual del voluntariado a esquemas de trabajo colectivo, participativo y relacional, que reconozcan a la comunidad como sujeto político y no solo como espacio de intervención.

---

<sup>123</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>124</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

#### 2.4.4 Diferencias territoriales en la implementación del programa

La experiencia del Programa de Desarrollo Económico Comunitario en Olocuilta, Las Lajas y Suchitoto confirma que el contexto territorial condiciona de forma directa el tipo, calidad y sostenibilidad de las intervenciones. A pesar de contar con una estrategia nacional unificada, la implementación varía significativamente según el capital social disponible, la trayectoria organizativa de la comunidad y el nivel de articulación institucional local.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios evidenciaron que en Olocuilta las actividades se centraron principalmente en el fortalecimiento de pequeños negocios, como pupuserías, mediante apoyo directo a sus necesidades inmediatas. Sin embargo, los mismos voluntarios señalaron que la ausencia de estructuras organizativas comunitarias dificultaba la articulación y el seguimiento de los procesos. En Las Lajas, los entrevistados manifestaron frustración ante la baja participación comunitaria y la falta de referentes locales que permitieran dar continuidad a las iniciativas impulsadas. En contraste, en Suchitoto, la existencia de actores comunitarios organizados y con trayectoria previa permitió implementar acciones con mayor alcance y sostenibilidad.<sup>125</sup>

La observación participante permitió complementar esta información al constatar diferencias significativas en el involucramiento comunitario. En Olocuilta se observó una alta receptividad individual, pero poca cohesión grupal para sostener los procesos una vez terminadas las sesiones. En Las Lajas, las actividades eran puntuales y sin convocatoria amplia, lo que limitó su impacto. En Suchitoto, por el contrario, las actividades se integraban con las agendas de organizaciones locales, lo que facilitó su apropiación y proyección en el tiempo.<sup>126</sup>

Estas diferencias confirman que un enfoque homogéneo no es viable en contextos tan diversos. Desde la teoría constructivista, este hallazgo reafirma que las herramientas técnicas y metodológicas deben construirse y adaptarse junto a los actores locales, considerando sus trayectorias, saberes y dinámicas propias. De lo contrario, se corre el riesgo de reproducir esquemas ajenos al contexto, con baja legitimidad y escasa sostenibilidad.<sup>127</sup>

Para visualizar de manera sintética las diferencias más relevantes en la implementación del Programa de Desarrollo Económico Comunitario en los tres territorios priorizados, se presenta a continuación una tabla comparativa. Este ejercicio permite identificar de forma estructurada los contrastes en términos de organización comunitaria, participación, articulación institucional y sostenibilidad de los procesos, aspectos clave para orientar una estrategia de intervención más contextualizada y sensible a las particularidades locales.

---

<sup>125</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>126</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>127</sup> Francisco Bravo Vergara y Mayte Sigala Gómez, *“La teoría constructivista de las relaciones internacionales: aportaciones desde la periferia,”* en Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI, eds. Guadalupe González y Rafael Velázquez (México D.F.: FLACSO México, 2016), 219–234.

**Tabla 7: Diferencias entre las comunidades donde se implementa el Programa de Desarrollo Económico Comunitario.**<sup>128</sup>

<b>Comunidad</b>	<b>Características organizativas</b>	<b>Participación comunitaria</b>	<b>Articulación institucional</b>	<b>Sostenibilidad</b>
<b>Olocuilta</b>	Escasa organización local; actores aislados	Alta receptividad individual, baja cohesión grupal	Débil articulación con instituciones locales	Limitada por falta de referentes
<b>Las Lajas</b>	Fragmentación comunitaria; ausencia de liderazgo visible	Baja participación en actividades	Prácticamente nula	Nula sostenibilidad posterior
<b>Suchitoto</b>	Actores organizados; experiencia previa en proyectos	Participación activa y voluntaria	Coordinación con líderes y asociaciones locales	Alta sostenibilidad técnica y simbólica

En este sentido, cada comunidad representa un entorno distinto, con oportunidades y limitaciones específicas que condicionan la implementación del programa. Estas variaciones obligan a replantear la estrategia de intervención desde un enfoque más territorializado, que no solo adapte contenidos, sino que también considere el ritmo, la profundidad y los mecanismos adecuados para cada realidad. El reconocimiento explícito de esta diversidad no debe interpretarse como un obstáculo, sino como una oportunidad para fortalecer el programa mediante una gestión más flexible, adaptativa y legítima en términos técnicos e institucionales.

En suma, la diversidad de los contextos comunitarios representa un reto sustancial para el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, especialmente cuando no se cuenta con mecanismos institucionales que faciliten la adaptación metodológica, el análisis territorial previo y la construcción de vínculos duraderos con los actores locales. Reconocer y atender estas diferencias no debe ser visto como un obstáculo, sino como una oportunidad estratégica para fortalecer la pertinencia, legitimidad y sostenibilidad del programa desde un enfoque situado, sensible y socialmente construido.

## **2.5 Implicaciones de los desafíos identificados en la sostenibilidad de los proyectos**

La sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa de Desarrollo Económico Comunitario depende en gran medida de su capacidad para consolidar procesos, estructuras y vínculos que trasciendan la presencia temporal de los voluntarios. Sin embargo, los desafíos técnicos, institucionales y comunitarios identificados a lo largo del diagnóstico limitan seriamente esta posibilidad. La ausencia de una planificación diferenciada, la débil articulación con actores locales, la fragmentación operativa y la escasa apropiación en ciertos territorios contribuyen a que muchas de las iniciativas implementadas tengan un carácter transitorio, sin garantías de continuidad.

<sup>128</sup> Elaboración propia a partir de entrevistas a voluntarios realizadas entre el 20 y el 26 de junio de 2025, de observación participante efectuada entre el 19 de junio y el 10 de julio de 2025, y de grupos focales desarrollados los días 16, 21 y 22 de julio de 2025.

Desde la teoría constructivista, la sostenibilidad no puede ser entendida únicamente como la permanencia de productos o resultados tangibles, sino como la capacidad de una intervención para construir significado, generar compromiso colectivo y activar procesos que las comunidades puedan sostener por sí mismas. Por tanto, los desafíos documentados no solo afectan la dimensión operativa del programa, sino también su legitimidad, su relevancia territorial y su potencial transformador. En este apartado se analiza cómo estos obstáculos comprometen las distintas dimensiones de la sostenibilidad, así como las acciones estratégicas que podrían permitir revertir esa tendencia.<sup>129</sup>

### 2.5.1 Sostenibilidad técnica y fragmentación de procesos

Uno de los factores que más comprometen la sostenibilidad de los proyectos impulsados por el Programa de Desarrollo Económico Comunitario es la fragmentación en el desarrollo técnico de los procesos. La falta de lineamientos metodológicos unificados, la autonomía operativa no estructurada y la escasa sistematización de experiencias generan una alta dependencia de la figura del voluntario, haciendo que el avance de cada iniciativa dependa más del perfil individual y del contexto comunitario que de una estrategia institucional consolidada.

Esta situación fue constatada durante el levantamiento de información en campo, específicamente a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios, quienes señalaron que, tras completar sus diagnósticos comunitarios, comenzaron a implementar actividades sin contar con directrices claras sobre cómo documentar avances, compartir metodologías o generar productos transferibles.<sup>130</sup> Esta percepción fue reforzada mediante la observación participante, donde se evidenció que los logros alcanzados previamente no estaban registrados en ningún formato institucional ni accesibles a otros voluntarios o actores locales.<sup>131</sup> En todos los casos, las iniciativas se desarrollaban como esfuerzos individuales, sin mecanismos formales de retroalimentación, transferencia o sistematización, lo que limita seriamente la posibilidad de continuidad, incluso en contextos donde existe potencial organizativo comunitario.

Esta fragmentación técnica refleja la ausencia de un entramado simbólico e institucional que dé coherencia y sentido a la intervención. La técnica no es solo un conjunto de herramientas, sino una práctica social que debe articularse mediante reglas compartidas, lenguajes comunes y procesos colectivos. Cuando estas condiciones no existen, los procesos pierden densidad y no logran consolidarse como parte de un tejido institucional más amplio.

Desde la teoría constructivista, la sostenibilidad técnica no puede reducirse a la ejecución de actividades puntuales ni al cumplimiento de objetivos individuales, sino que debe entenderse como la capacidad del programa para generar estructuras de significado compartido, referentes metodológicos comunes y mecanismos de continuidad institucional. Esta sostenibilidad simbólica

---

<sup>129</sup> Francisco Bravo Vergara y Mayte Sigala Gómez, *“La teoría constructivista de las relaciones internacionales: aportaciones desde la periferia,”* en Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI, eds. Guadalupe González y Rafael Velázquez (México D.F.: FLACSO México, 2016), 219–234.

<sup>130</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>131</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

se construye colectivamente y requiere tanto claridad técnica como apropiación por parte de quienes implementan y quienes reciben las intervenciones.<sup>132</sup>

Fortalecer la sostenibilidad técnica del programa requiere generar mecanismos formales de transferencia y sistematización, así como construir una cultura organizativa que valore el aprendizaje institucional. Acciones como el uso obligatorio de plantillas de documentación, reuniones de intercambio entre cohortes, e instancias de retroalimentación metodológica pueden contribuir a reducir la fragmentación, consolidar los avances y generar condiciones más propicias para la continuidad de las intervenciones a largo plazo.

## **2.5.2 Sostenibilidad institucional y debilidad en las alianzas**

La sostenibilidad institucional de los proyectos depende en gran medida de la capacidad del programa para establecer relaciones duraderas con actores locales, gubernamentales y comunitarios que puedan dar continuidad a los procesos iniciados. En el caso del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, uno de los principales obstáculos identificados ha sido la débil articulación con instituciones clave del entorno territorial, así como la ausencia de mecanismos formales de colaboración que trasciendan la intervención puntual de los voluntarios.

Los grupos focales realizados con actores comunitarios en las comunidades de Suchitoto, Olocuilta y Las Lajas permitieron identificar que, en la mayoría de los casos, las actividades impulsadas por el programa se ejecutan en coordinación directa con personas particulares o referentes comunitarios informales, pero sin una vinculación estructurada con alcaldías, ADESCOS, ministerios u organizaciones no gubernamentales con presencia estable en el territorio.<sup>133</sup> Esta percepción fue corroborada en las entrevistas semiestructuradas realizadas a voluntarios, quienes manifestaron que, al no contar con lineamientos institucionales para establecer alianzas, han dependido únicamente de su iniciativa personal para identificar actores locales relevantes.<sup>134</sup>

De igual forma, la entrevista realizada a un referente técnico del equipo del Programa de Desarrollo Económico Comunitario permitió profundizar en las causas institucionales de la débil articulación con actores locales. En sus declaraciones, se reconoció que, debido a la reciente reactivación del programa en el país, aún no se han establecido protocolos formales para la construcción de alianzas territoriales, lo cual ha limitado las posibilidades de articulación interinstitucional. El referente explicó que, si bien existen intenciones de colaborar con actores clave como alcaldías y unidades técnicas municipales, estas relaciones aún no se han formalizado, en parte por la carga administrativa que ha supuesto la instalación del programa y por la falta de personal especializado en articulación territorial. Además, señaló que los esfuerzos actuales se concentran en asegurar la operatividad básica del programa, dejando las alianzas como una meta a futuro más que una estrategia activa del presente.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

<sup>133</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>134</sup> Entrevistas semiestructuradas a voluntarios realizadas por la autora en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>135</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

La sostenibilidad institucional requiere la construcción de relaciones simbólicas de reconocimiento mutuo. No basta con coordinar actividades puntuales; es necesario establecer vínculos estratégicos donde las partes se reconozcan como actores legítimos, compartan objetivos y se comprometan con responsabilidades específicas. La ausencia de esta construcción institucional debilita la capacidad del programa para posicionarse como un actor relevante en el ecosistema territorial del desarrollo.

Fortalecer la sostenibilidad institucional implica avanzar hacia convenios de colaboración, espacios de planificación conjunta y mecanismos de retroalimentación continua con los actores locales. Estas alianzas no solo garantizarían continuidad y legitimidad, sino que también permitirían enriquecer técnicamente las intervenciones, conectar con políticas públicas existentes y aprovechar los recursos humanos y financieros disponibles en el territorio.

### **2.5.3 Sostenibilidad comunitaria y apropiación desigual**

La sostenibilidad comunitaria es uno de los pilares más relevantes para garantizar que los procesos impulsados desde el programa trasciendan el tiempo de presencia del voluntariado. Sin embargo, los hallazgos del diagnóstico reflejan que la apropiación de los proyectos por parte de las comunidades ha sido desigual, condicionada por factores como el nivel de organización local, la existencia de liderazgos activos, y la capacidad de articulación con el voluntario. En comunidades con estructuras organizativas débiles, como Las Lajas, las iniciativas tienden a diluirse una vez finalizada la intervención, mientras que en contextos como Suchitoto, donde existe una base comunitaria consolidada, es más probable que los procesos continúen y evolucionen.<sup>136</sup>

Esta disparidad en la apropiación no responde únicamente a factores locales, sino también a limitaciones institucionales del programa para promover metodologías participativas desde el inicio. En varios casos observados, la comunidad fue incluida solo como beneficiaria de actividades, sin una verdadera implicación en el diseño, planificación o evaluación de las mismas. Esta lógica vertical limita el sentido de pertenencia y reduce el compromiso colectivo con los resultados del proceso.<sup>137</sup>

La entrevista con un referente técnico del programa permitió comprender esta situación desde una perspectiva organizativa. El entrevistado señaló que, si bien existe una apuesta institucional por el enfoque participativo, aún no se han desarrollado guías claras ni se han establecido criterios metodológicos que aseguren la participación efectiva de la comunidad en todas las fases de los proyectos. Reconoció que la construcción de estas herramientas está pendiente, y que hasta el momento las decisiones metodológicas han quedado en manos del voluntariado, sin lineamientos formales sobre cómo promover la apropiación comunitaria desde una perspectiva técnica y culturalmente pertinente.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Grupos focales realizados por la autora en Suchitoto el 16 de julio de 2025, en Las Lajas el 21 de julio de 2025 y en Olocuilta el 22 de julio de 2025.

<sup>137</sup> Observación participante realizada por la autora en actividades comunitarias en Suchitoto el 26 de junio de 2025, en Las Lajas el 27 de junio de 2025 y en Olocuilta el 10 de julio de 2025.

<sup>138</sup> Entrevista a referente técnico institucional, realizada por la autora en San Salvador el 7 de julio de 2025.

La sostenibilidad comunitaria no se alcanza solo a través de la transferencia de capacidades, sino mediante la construcción de sentido compartido y la legitimación social de la intervención. La comunidad necesita reconocerse en el proyecto, sentir que responde a sus necesidades y que tiene un rol activo en su conducción. Cuando este vínculo no se genera, el proyecto se percibe como externo y ajeno, y su continuidad queda en entredicho. Por tanto, garantizar la sostenibilidad comunitaria exige incorporar desde el inicio procesos de participación real, fortalecer los liderazgos locales, y promover la corresponsabilidad en todas las etapas del proyecto. Solo así será posible consolidar intervenciones que las comunidades no solo reciban, sino que también hagan suyas.

## **2.6 Conclusión capitular**

El presente capítulo ha permitido realizar una exploración detallada y crítica de los principales desafíos técnicos, institucionales y comunitarios que enfrenta el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador en su etapa actual de implementación. A partir del análisis sistemático de la información levantada mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación participante en comunidades diversas como Olocuilta, Las Lajas y Suchitoto, se ha podido constatar que los retos que enfrenta el programa no son meramente operativos ni coyunturales, sino estructurales y profundamente vinculados a la forma en que se concibe, gestiona y territorializa la intervención.

Uno de los principales hallazgos es que las capacidades técnicas del programa aún se encuentran en construcción. La falta de lineamientos metodológicos estandarizados, la autonomía operativa poco acompañada y la ausencia de mecanismos sistemáticos de documentación y transferencia dificultan la consolidación de una lógica técnica institucional que permita dar coherencia, continuidad y escala a los procesos. Esta situación revela que la técnica, lejos de ser un conjunto neutro de herramientas, debe entenderse como una práctica social que requiere ser legitimada, compartida y adaptada al contexto para ser eficaz y sostenible.

En el plano institucional, se identificaron tensiones derivadas de una estructura organizativa aún en proceso de consolidación, con funciones no del todo definidas, escasa articulación interna y una limitada capacidad para brindar acompañamiento técnico en terreno. Si bien la reciente reactivación del programa justifica algunas de estas debilidades, se hace evidente la necesidad de avanzar hacia una arquitectura institucional más sólida, con protocolos claros, flujos de comunicación efectivos y alianzas estratégicas con actores del territorio. La figura del PCVL representa una innovación prometedora en este sentido, pero debe estar inserta en un sistema organizativo que valore el aprendizaje institucional, la coordinación horizontal y la corresponsabilidad.

La dimensión territorial del análisis permitió evidenciar que las comunidades priorizadas presentan condiciones de base profundamente dispares, lo cual exige un enfoque diferenciado de intervención. Las dinámicas organizativas, los niveles de participación, las trayectorias institucionales y las expectativas comunitarias varían significativamente entre contextos como Olocuilta, Las Lajas y Suchitoto. La ausencia de una estrategia institucional de adaptación territorial ha generado, en varios casos, estrategias de intervención poco contextualizadas y con baja apropiación local. Desde el enfoque constructivista, esto representa una limitación grave, ya

que ignora que el desarrollo no puede ser “aplicado” desde afuera, sino construido en diálogo con los actores, significados y prácticas de cada territorio.

Asimismo, las implicaciones de estos desafíos en la sostenibilidad de los proyectos son significativas. La fragmentación técnica, la debilidad institucional y la apropiación desigual comprometen la posibilidad de que las iniciativas impulsadas perduren más allá del período de servicio del voluntariado. Esto obliga a repensar la sostenibilidad no como un componente final o accesorio, sino como un principio orientador del diseño, la ejecución y la evaluación de las intervenciones. Fortalecer la sostenibilidad exige mecanismos concretos como la sistematización de experiencias, el fortalecimiento de alianzas, y la promoción del liderazgo local, pero también un cambio en la cultura organizativa del programa, que valore la continuidad, la adaptación y la construcción colectiva de sentido como elementos centrales del trabajo comunitario.

A lo largo del capítulo, el enfoque constructivista ha permitido ir más allá de una mirada técnica o instrumental de los problemas, para comprender los procesos como construcciones sociales dinámicas, cargadas de significados, tensiones y aprendizajes. Esta perspectiva resulta especialmente útil en programas como el de Cuerpo de Paz, donde el voluntariado internacional, el trabajo comunitario y la cooperación para el desarrollo se entrelazan en entornos complejos y cambiantes. Entender estos procesos desde la co-construcción, la negociación simbólica y la legitimación relacional permite identificar con mayor claridad los puntos críticos, pero también las oportunidades transformadoras.

En definitiva, el análisis realizado en este capítulo demuestra que los desafíos identificados no deben ser vistos como obstáculos insuperables, sino como oportunidades para fortalecer las capacidades internas del programa, mejorar su sintonía con el territorio, y construir una institucionalidad más sensible, reflexiva y participativa. Apostar por una intervención construida desde el contexto y en diálogo con las comunidades no solo aumenta las probabilidades de éxito técnico, sino que también aporta a la construcción de relaciones más equitativas, procesos más legítimos y resultados más sostenibles en el tiempo.

## CAPÍTULO III

### **PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS**

Este capítulo constituye la fase propositiva del estudio y traduce los aprendizajes acumulados en un marco estratégico operativo orientado a fortalecer el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador. A diferencia de los capítulos analíticos, aquí no se describen resultados de instrumentos ni se exponen evidencias empíricas de manera directa; más bien, se derivan lineamientos de validez programática que responden a patrones observados en los contextos comunitarios analizados y a la literatura especializada, con el fin de elevar la calidad de la participación, profundizar la apropiación social y consolidar la sostenibilidad de las iniciativas en el territorio. Bajo una perspectiva constructivista, se asume que la participación no es un dato ni una técnica, sino un proceso social de co-construcción de significados, en el que las identidades, las expectativas y las relaciones de poder se negocian continuamente entre comunidad e institución. Este supuesto epistemológico orienta la formulación de principios, estrategias y mecanismos: en lugar de prescribir conductas, habilitan condiciones para que los actores locales produzcan y reinterpreten el sentido del proyecto a lo largo del ciclo de intervención.

El propósito central es ofrecer un conjunto coherente y factible de lineamientos que articulen cuatro componentes: principios rectores que delimitan los valores, enfoques y criterios de decisión del Programa de Desarrollo Económico Comunitario; estrategias de participación a lo largo de las fases de diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación, entendidas como espacios de negociación simbólica y práctica; mecanismos de apropiación social que institucionalicen la continuidad comunitaria más allá de la presencia del voluntariado; y monitoreo adaptativo como instrumento de gestión participativa que reintroduce sistemáticamente el aprendizaje social en las decisiones del programa. De igual forma, la transversalización de la teoría constructivista en cada componente se expresa en tres pautas: reconocer la heterogeneidad de sentidos y trayectorias comunitarias; diseñar procesos que valoren el conocimiento local como criterio de validez, y no solo como insumo; y asegurar bucles de retroalimentación donde los actores puedan redefinir objetivos, indicadores y reglas de juego conforme emergen nuevos significados.

El alcance de los lineamientos es programático y territorialmente situado. Se conciben para ser transferibles entre comunidades con rasgos organizativos pero adaptables a matrices culturales, productivas y de liderazgo específicas. Esta doble condición (transferibilidad y adaptabilidad) evita diseños homogéneos y respeta los grados de autonomía comunitaria, requisito clave para la sostenibilidad. En términos de gestión, los lineamientos se ajustan a la lógica institucional del Programa de Desarrollo Económico Comunitario y promueven sinergias interinstitucionales con actores locales, con el fin de diversificar fuentes de legitimidad y anclajes de continuidad.

Desde una perspectiva de calidad programática, se utilizan criterios guía para evaluar y priorizar la factibilidad de los lineamientos: coherencia (alineación con objetivos y lógica de cambio del Programa de Desarrollo Económico Comunitario), pertinencia (ajuste a identidades,

prácticas y expectativas locales), viabilidad (recursos, capacidades y arreglos de gobernanza disponibles) y sostenibilidad (posibilidad de continuidad mediante arreglos comunitarios, institucionales y financieros). Estos criterios operan como reglas de decisión, es decir, todo lineamiento que no cumpla un umbral de calidad en estos cuatro ámbitos debe ser revisado o escalado gradualmente. Asimismo, se incorporan enfoques transversales (equidad de género, pertinencia cultural, inclusión y transparencia con rendición de cuentas comunitaria) no como anexos normativos, sino como propiedades emergentes que el diseño debe activar y medir.

La apropiación social, categoría central del capítulo, se entiende como el proceso mediante el cual las comunidades atribuyen significado propio al proyecto, lo incorporan a sus prácticas y lo sostienen con arreglos de gobernanza y recursos. Ello trasciende la participación instrumental y requiere institucionalidad comunitaria, liderazgos legítimos y sentido de pertenencia. Por su parte, el monitoreo adaptativo se concibe como una infraestructura de aprendizaje que, además de capturar datos, habilita espacios de interpretación donde comunidad e institución confrontan lecturas, negocian sentidos y ajustan decisiones en tiempo real.

En concreto, estos lineamientos no reemplazan la planificación operativa diaria, sino que la enmarcan y le dan criterios claros para decidir mejor. Son un documento vivo, pensado para ajustarse con revisiones periódicas según el aprendizaje del programa y los cambios del contexto. Su fuerza está en la calidad de los procesos que promueven: participación con sentido, acuerdos transparentes y seguimiento que permita corregir el rumbo sin perder objetivos.

Por tanto, el capítulo se organiza de forma práctica, donde se abordan los principios que orientan decisiones, se describen estrategias para participar en cada fase del ciclo del proyecto; se proponen mecanismos para asegurar la apropiación y continuidad en las comunidades y se explica el monitoreo adaptativo como herramienta de aprendizaje y ajuste, sirviendo como una guía útil para diseñar, decidir y mejorar de manera continua el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador.

### **3.1 Principios rectores del fortalecimiento comunitario**

Los principios rectores del fortalecimiento comunitario orientan el sentido y la forma de la intervención del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador y constituyen el marco normativo y práctico que guiará las decisiones en el territorio. No se trata de un listado oficial único, sino de una síntesis de estándares ampliamente reconocidos y de aportes de la literatura especializada, adaptada al contexto del programa. Desde la teoría constructivista, estos principios no se asumen como reglas externas, sino como acuerdos socialmente contruidos entre actores que interpretan, negocian y dotan de significado a los procesos del proyecto.<sup>139</sup> Su función es doble: por un lado, proveen criterios de calidad para el diseño y la gestión; por otro, ordenan la interacción entre comunidad e institución para que la participación sea sustantiva, la apropiación se traduzca en continuidad y la sostenibilidad se ancle en capacidades locales e institucionales.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966)

<sup>140</sup> Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013).

En primer lugar, sostenibilidad e inclusión se vinculan porque la continuidad de las iniciativas depende de que los beneficios y las decisiones sean sentidos como propios por una diversidad de actores, especialmente aquellos históricamente menos escuchados (mujeres, jóvenes).<sup>141</sup> Desde esta mirada, la sostenibilidad no es solo técnica o financiera: es social y política, y se expresa cuando la comunidad reconoce valor en los resultados y dispone de reglas y recursos para mantenerlos. La corresponsabilidad, por su parte, implica distribuir funciones y autoridad de manera explícita y negociada, evitando dependencias y habilitando arreglos de gobernanza adecuados al contexto local.<sup>142</sup>

La legitimidad y la confianza sostienen el vínculo entre el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador y las comunidades. La legitimidad surge cuando los objetivos y métodos del programa son comprendidos y aceptados como justos y adecuados; la confianza, cuando hay consistencia entre lo que se promete y lo que se cumple, y cuando existen espacios visibles de deliberación y respuesta.<sup>143</sup> En términos prácticos, ello se traduce en reglas claras de participación, trazabilidad de acuerdos y mecanismos simples para retroalimentar y corregir decisiones. Estos elementos, a su vez, se anclan en la pertinencia cultural y territorial, ya que el proyecto debe dialogar con identidades, calendarios productivos, normas locales y referentes simbólicos de cada comunidad, reconociendo el conocimiento situado como criterio de validez y no solo como insumo.<sup>144</sup>

El principio de equidad de género y generación exige que mujeres y jóvenes no solo participen, sino que tengan poder real para proponer, deliberar y decidir.<sup>145</sup> La equidad, entendida así, modifica prácticas y significados (quién habla, qué se prioriza, cómo se mide el avance) y fortalece la base social de la continuidad. Complementariamente, el aprendizaje mutuo y la construcción compartida de conocimiento conciben la intervención como un proceso de diálogo en el que comunidad e institución revisan supuestos, ajustan hipótesis y mejoran herramientas en función de la experiencia, evitando la transferencia unidireccional.<sup>146</sup>

Finalmente, la adaptabilidad y flexibilidad reconocen que los contextos cambian y que la gestión debe responder con ajustes oportunos y proporcionales, sin perder el propósito.<sup>147</sup> Unido a ello, la transparencia y la rendición de cuentas participativa fortalecen la legitimidad al abrir información, decisiones y resultados al escrutinio público, habilitando correcciones y aprendizajes compartidos.<sup>148</sup> En conjunto, estos principios establecen las condiciones para que la participación

---

<sup>141</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997).

<sup>142</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

<sup>143</sup> Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy," *Academy of Management Review* 20, n.º 3 (1995): 571–610; Robert D. Putnam, *Making Democracy Work* (Princeton: Princeton University Press, 1993).

<sup>144</sup> Andrea Cornwall y Rachel Jewkes, "What is participatory research?," *Social Science & Medicine* 41, n.º 12 (1995): 1667–1676.

<sup>145</sup> Naila Kabeer, "Resources, Agency, Achievements," *Development and Change* 30, n.º 3 (1999): 435–464.

<sup>146</sup> Paulo Freire, *Pedagogía del oprimido* (México: Siglo XXI, 1970); Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

<sup>147</sup> C. S. Holling, *Adaptive Environmental Assessment and Management* (New York: Wiley, 1978); Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation* (New York: Guilford Press, 2011).

<sup>148</sup> Jonathan Fox, *Accountability Politics* (Oxford: Oxford University Press, 2007); John Gaventa y Rosemary McGee, "The Impact of Transparency and Accountability Initiatives," *Development Policy Review* 31 (2013): s3–s28.

sea un proceso de co-construcción de sentido, la apropiación se traduzca en arreglos estables y la sostenibilidad se vuelva una propiedad del sistema local, no un efecto pasajero de la cooperación.

Este conjunto de principios guiará, en las secciones siguientes, la definición de estrategias a lo largo del ciclo de proyectos, la selección de mecanismos de apropiación social y el diseño de un monitoreo adaptativo centrado en el aprendizaje. Su operacionalización se detallará progresivamente, cuidando la coherencia con la lógica institucional del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador y el respeto a las particularidades de cada territorio.

### **3.1.1 Sostenibilidad e inclusión como ejes fundamentales**

La sostenibilidad y la inclusión son principios que se necesitan mutuamente. Un proyecto puede sostenerse en el tiempo solo si las personas que participan reconocen valor en sus resultados y pueden mantenerlos con reglas claras y capacidades locales; a su vez, la inclusión solo es creíble cuando esa participación se refleja en decisiones y beneficios que perduran. Desde la teoría constructivista, ambos principios no son atributos fijos, sino resultados de un proceso de co-construcción entre la comunidad y el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador: en esa interacción se define qué cuenta como “logro”, cómo se cuida y quién tiene voz con consecuencias en las decisiones.<sup>149</sup>

A efectos prácticos, hablar de sostenibilidad no es solo hablar de presupuestos o mantenimiento técnico. Supone tres condiciones simultáneas: valor percibido (la comunidad considera útiles los resultados), gobernanza clara (se sabe quién hace qué y bajo qué reglas) y capacidad instalada (habilidades y recursos mínimos para operar y registrar lo acordado). Si falla una, la continuidad se vuelve frágil. La inclusión, por su parte, no se reduce a convocar más personas: implica participar para decidir (proponer, deliberar y votar), con especial atención a mujeres, jóvenes, personas cuidadoras y personas mayores.<sup>150</sup> Esta definición evita dos errores frecuentes: confundir rapidez con eficacia (procesos inclusivos pueden ser más lentos al inicio, pero reducen conflictos y costos de corrección) y confundir sostenibilidad con financiamiento externo permanente (lo central es la institucionalización local de reglas y capacidades).

Para verificar de forma simple si estos principios están funcionando, se proponen dos pruebas operativas integradas a la gestión. La primera es la “voz con consecuencias”: un tema planteado por un grupo participante debe entrar en la agenda, asignarse a responsables con plazos y generar un cambio visible en el plan de trabajo; si la voz no modifica nada, la inclusión es solo formal. La segunda es la “prueba de continuidad”: imaginar el funcionamiento del proyecto durante unas semanas sin acompañamiento externo y comprobar si se sostienen las rutinas mínimas (reuniones breves con actas, ejecución de tareas acordadas y registro de avances); si las rutinas se interrumpen, la sostenibilidad está en riesgo. Estas pruebas, al ser claras y de bajo costo administrativo, permiten corregir rumbo a tiempo.

---

<sup>149</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

<sup>150</sup> Naila Kabeer, “Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women’s Empowerment,” *Development and Change* 30, n.º 3 (1999): 435–464.

En términos de implementación, este principio se traduce en un conjunto acotado de acciones que pueden adaptarse a cada territorio sin perder claridad: acordar por escrito qué se mantiene, quién lo mantiene y con qué recursos antes de cerrar cada fase; garantizar que mujeres y jóvenes tengan voz y voto en los espacios de decisión; establecer reglas simples de deliberación y trazabilidad de acuerdos (qué se decidió, por qué, quién es responsable y cuándo se revisa); asegurar condiciones de accesibilidad (horarios compatibles con cuidados, lenguaje claro, apoyos a la movilidad y espacios seguros); y programar revisiones periódicas para introducir ajustes de bajo riesgo antes de escalar decisiones mayores.<sup>151</sup>

En cuanto al seguimiento, no se propone una batería extensa de indicadores, sino señales de verificación con alto valor explicativo que pueden integrarse al monitoreo adaptativo del programa: existencia y uso de un plan de continuidad acordado con la comunidad; evidencias de decisiones colegiadas (actas, responsables y seguimiento); accesibilidad efectiva de espacios e información (claridad, oportunidad y formatos); distribución de beneficios percibida como justa por los grupos participantes; y cumplimiento de acuerdos de mantenimiento y registro de ajustes introducidos tras cada revisión. Estas señales permiten demostrar, ante terceros, que inclusión y sostenibilidad no son declaraciones, sino prácticas verificables.

Para el Programa de Desarrollo Económico, la sostenibilidad y la inclusión pueden instalarse como reglas de juego del ciclo de gestión, no como anexos. En la planificación, cada intervención incorporaría una ruta de inclusión (cómo y en qué momentos participan mujeres y jóvenes en la definición de prioridades) y una ruta de sostenibilidad (qué prácticas, acuerdos y recursos quedarán en manos de la comunidad al finalizar la fase). Durante la ejecución, estas rutas se traducen en decisiones documentadas y comprensibles; en el seguimiento, se revisan con la comunidad para ajustar sin perder el propósito; y, en la evaluación, se valoran no solo los productos logrados, sino el grado de institucionalización local alcanzado. Así, la inclusión se convierte en capacidad de decidir y la sostenibilidad en continuidad plausible, coherentes con la teoría constructivista, donde el valor y la permanencia se construyen en la interacción.

En este sentido, el voluntariado es el punto de apoyo para que estas rutas funcionen en el terreno. Su rol central no es ejecutar más actividades, sino facilitar procesos: abrir la conversación a quienes suelen quedar fuera, traducir lenguaje técnico, organizar la deliberación para que las decisiones sean claras y dejar constancia de lo acordado. Para asegurar que lo construido permanezca, cada voluntario trabajaría con contrapartes locales designadas desde el inicio, compartiendo la conducción de reuniones, la elaboración de actas y la relación con actores externos. Al cierre de su servicio, un paquete de transferencia (agenda vigente, acuerdos en curso, responsables y próximos hitos) permitiría que la comunidad continúe sin interrupciones, y que un eventual relevo de voluntariado encuentre un proceso vivo y legible.

La propuesta también reconoce la diversidad de escenarios del programa. En comunidades con organización sólida, la inclusión puede profundizarse abriendo decisiones estratégicas a más actores y vinculando la sostenibilidad con arreglos ya existentes (cooperativas, asociaciones, escuelas). En contextos con organización incipiente, el primer objetivo es instalar rutinas simples

---

<sup>151</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997); Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013).

que den estabilidad (reuniones breves con acuerdos claros, roles definidos y tiempos razonables), evitando diseños complejos que no podrán mantenerse. En ambos casos, la sostenibilidad y la inclusión se verifican en la práctica cuando la comunidad reconoce como propios los resultados y activa por sí misma las reglas y capacidades necesarias para cuidarlos. Esta es la lógica que ancla el principio en la operación cotidiana del programa y lo vuelve observable, enseñable y transferible entre territorios.

### 3.1.2 Corresponsabilidad como construcción colectiva

La corresponsabilidad se entiende aquí como la asunción compartida de funciones, decisiones y resultados entre la comunidad y el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, con reglas explícitas sobre quién decide qué, con qué recursos y bajo qué compromisos. Desde la teoría constructivista, no se trata de repartir “tareas técnicas”, sino de negociar y estabilizar significados sobre autoridad, obligación y beneficio: la corresponsabilidad existe cuando las partes reconocen como legítimas las reglas que ellas mismas han construido y pueden revisarlas de forma informada.<sup>152</sup>

En términos prácticos, la corresponsabilidad combina tres dimensiones que deben mantenerse en equilibrio: autoridad para decidir (quién define prioridades y cómo se resuelven empates), recursos para ejecutar (tiempo, dinero, conocimiento, redes) y obligaciones verificables (qué se entrega, cuándo y cómo se rinde cuentas).<sup>153</sup> Este equilibrio implica equidad funcional, es decir, cada actor asume aquello para lo que tiene mejor posición o capacidad, siempre que la otra parte conserve poder real para orientar rumbos y exigir cumplimiento. Un error común es “delegar hacia abajo” la ejecución sin compartir el poder de decisión; otro, “centralizar arriba” las definiciones dejando a la comunidad como ejecutora sin voz. Ambos extremos erosionan la legitimidad y fomentan la dependencia.

La experiencia de programas territoriales muestra tres fallas típicas cuando la corresponsabilidad no se presenta de forma explícita: ambigüedad de roles (nadie sabe quién decide ni quién responde), sobrecarga del actor más disponible (generalmente líderes comunitarios o personal técnico local) y captura de decisiones por élites (se decide por pocos y para pocos). Para prevenirlo, es clave: (1) acordar un mapa de decisiones que distinga entre decisiones colegiadas (prioridades, reglas de acceso, criterios de éxito) y delegables (especificaciones técnicas, logística); (2) formalizar acuerdos mínimos por escrito, con responsables y plazos; (3) instalar mecanismos de resolución breve de desacuerdos (plazos y pasos claros antes de escalar); y (4) asegurar trazabilidad (qué se decidió, por qué, con qué evidencias) para que la rendición de cuentas sea posible y justa.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Sherry R. Arnstein, “A Ladder of Citizen Participation,” *Journal of the American Institute of Planners* 35, n.º 4 (1969): 216–224.

<sup>153</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

<sup>154</sup> Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013); Archon Fung, *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy* (Princeton: Princeton University Press, 2004); Jonathan Fox, *Accountability Politics: Power and Voice in Rural Mexico* (Oxford: Oxford University Press, 2007).

Para transformar este principio en práctica, se proponen lineamientos operativos. Se enuncian a continuación porque ofrecen criterios concretos y replicables que pueden adaptarse a distintos territorios sin perder claridad:

- **Mapa de decisiones:** listado breve de decisiones del proyecto, clasificadas como colegiadas o delegables, con la regla aplicada para cada caso (quórum, mayoría, consenso, o delegación con veto fundado).
- **Matriz de roles y recursos:** cuadro simple que indique quién hace qué, con qué recursos y qué evidencia producirá para rendir cuentas (acta, entrega, registro).
- **Regla de “doble firma social”:** toda decisión relevante requiere validación de al menos dos instancias (p. ej., comité comunitario y referente técnico del programa) para reducir riesgos de captura o sesgos.
- **Ventana de revisión:** plazos fijos (mensuales o por hito) para ajustar roles y decisiones a la luz de resultados, sin esperar al cierre del proyecto.

En el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, la corresponsabilidad puede operacionalizarse como una arquitectura de gestión de tres niveles: comité comunitario, personal del programa y voluntariado. Bajo esta lógica, el comité comunitario mantiene el liderazgo sustantivo sobre prioridades y reglas locales; el personal del programa brinda apoyo técnico-administrativo (criterios, metodologías, resguardos de calidad); y el voluntario actúa como facilitador y mediador de procesos, no como ejecutor principal. Esta distribución pretende asegurar que cada actor ejerza el rol para el que tiene mejor posición, manteniendo a la comunidad con poder efectivo de decisión y al programa con capacidad de garantizar estándares.

El papel del voluntariado es clave para que la corresponsabilidad sea algo más que un principio enunciado. Desde la teoría constructivista, su función prioritaria es abrir y cuidar espacios de co-construcción: convocar de forma incluyente, facilitar deliberaciones donde se den a conocer expectativas y límites, traducir lenguajes técnicos a formatos comprensibles y documentar acuerdos de manera clara y accesible. Dado el carácter temporal del voluntariado, la corresponsabilidad requiere que cada voluntario trabaje con contrapartes locales definidas desde el inicio, con las que comparte la planificación, la facilitación y la elaboración de actas y registros. Esta dupla permite que el conocimiento y las rutinas de gestión permanezcan en el territorio cuando termine la asignación, reduciendo la dependencia y reforzando la memoria institucional comunitaria.

La corresponsabilidad también se fortalece si se integra en el ciclo de vida del voluntariado. En la inducción, el programa puede formar a cada voluntario en métodos de facilitación deliberativa, manejo de desacuerdos y comunicación intercultural, para que las reuniones no se vuelvan meros espacios informativos sino instancias de decisión. Durante el servicio, las visitas de acompañamiento del equipo técnico pueden incluir observaciones sobre distribución real de las actividades, trazabilidad de acuerdos y ajustes introducidos por la comunidad, privilegiando el aprendizaje sobre el control. En la fase de cierre del servicio, un paquete de transferencia elaborado junto con las contrapartes (agenda vigente, acuerdos abiertos, responsables y próximos hitos) asegura que las decisiones y procesos en curso no se interrumpan. Cuando exista relevo de voluntarios, este paquete facilita la continuidad; cuando no lo haya, habilita a las contrapartes para sostener la conducción.

Para el programa, la corresponsabilidad implica, además, alinear la articulación externa con el arreglo comunitario. Las coordinaciones con municipalidades, centros educativos, cooperativas u otras organizaciones deben canalizarse a través del órgano comunitario, evitando acuerdos paralelos que desplacen el poder local. Esta alineación reduce sesgos de élite, facilita la rendición de cuentas y mejora la pertinencia de los apoyos externos. El voluntariado, en ese marco, actúa como puente que acerca oportunidades y requisitos institucionales al lenguaje y los tiempos de la comunidad, y que devuelve al programa la lectura situada de lo que es viable y legítimo en ese territorio.

Finalmente, para que la corresponsabilidad sea observable y evaluable sin burocratizar, conviene integrarla en los instrumentos ya existentes del programa (planes, actas, reportes y sesiones de aprendizaje) como propósito explícito: que las decisiones clave queden registradas con sus razones, que las responsabilidades estén aceptadas por quienes las asumen y que los ajustes acordados tengan seguimiento. En esta clave, la contribución del voluntariado no se mide por la cantidad de actividades ejecutadas, sino por la calidad de los procesos que habilita (participación con consecuencias, claridad de acuerdos, continuidad plausible sin acompañamiento externo). Así, la corresponsabilidad se convierte en un rasgo institucional del programa y no en una práctica dependiente de personas, en plena coherencia con el constructivismo, donde el valor y la permanencia de los resultados se definen y sostienen junto con las comunidades.

### 3.1.3 Legitimidad y confianza

La legitimidad y la confianza son condiciones básicas para que la intervención tenga sentido para las personas y para que las decisiones del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador sean aceptadas y sostenidas en el tiempo. Desde la teoría constructivista, no son atributos dados, sino resultados de interacciones en las que comunidad e institución acuerdan qué es justo, qué es válido y qué merece respaldo. La legitimidad se apoya en que los procedimientos son comprensibles y percibidos como justos, y en que los resultados se consideran pertinentes; la confianza, en que lo que se anuncia se cumple de modo consistente y verificable.<sup>155</sup> En términos simples: la gente confía cuando entiende cómo se decide y ve que las promesas se convierten en hechos en plazos razonables.<sup>156</sup>

En la práctica, legitimidad y confianza se deterioran por tres brechas: información opaca (la comunidad no entiende por qué se decide lo que se decide), inconsistencia (se anuncian metas que cambian sin explicación) y demoras sin devolución (se posterga lo acordado sin decir qué se hará distinto). Un enfoque útil para reducir estas brechas es instalar un ciclo de coherencia que incluye un anuncio realista (lo que se propone puede cumplirse con los recursos disponibles), capacidad comprobable (se muestran los medios con los que se hará), cumplimiento visible (se ejecuta y se muestra cómo), y devolución pública (se explica el resultado y, si hubo desvíos, por

---

<sup>155</sup> Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review* 20, n.º 3 (1995): 571–610; Tom R. Tyler, *Why People Obey the Law*, 2.ª ed. (Princeton: Princeton University Press, 2006).

<sup>156</sup> Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993).

qué y cómo se corregirá). Este ciclo convierte los acuerdos en hechos observables y facilita que la comunidad evalúe la conducta del programa con criterios compartidos.<sup>157</sup>

El voluntariado de Cuerpo de Paz tiene un papel clave en esta dinámica. Su contribución no se mide por la cantidad de actividades, sino por la calidad de las prácticas de confiabilidad que habilita: puntualidad en convocatorias, claridad en lo que se ofrece, registro comprensible de decisiones, y devoluciones breves después de cada hito (qué se logró, qué no y qué se ajusta). Por su presencia cotidiana, el voluntario puede traducir lenguajes (pasar de lo técnico a lo comunitario), anticipar malentendidos y modelar consistencia: si anuncia, muestra capacidad, cumple y devuelve, la comunidad percibe un patrón confiable que refuerza la legitimidad del proceso, más allá de las personas.

Para llevar este principio a la práctica de una forma concreta dentro del programa, se proponen mecanismos que se integran a los instrumentos ya existentes y que mantienen un costo administrativo bajo. Se presentan a continuación porque permiten hacer visible cómo se construyen legitimidad y confianza en el día a día, sin recargar la gestión:

- **Carta de propósitos compartidos:** una página, acordada con la comunidad, que explica el propósito de la intervención, los criterios de priorización y límites. Sirve como referencia estable para futuras decisiones y evita expectativas imposibles.
- **Registro público de compromisos:** listado breve de compromisos vigentes con fecha, responsable y evidencia esperada. Se actualiza en cada reunión y se difunde en un medio accesible (mural, grupo comunitario, tablón físico).
- **Minuta de criterios:** además del “qué” se decide, la minuta incluye el “por qué” (criterios aplicados), lo que mejora la comprensión procedimental y fortalece la percepción de justicia.<sup>158</sup>
- **Calendario de devoluciones:** fechas fijas para informar avances y desvíos en dos o tres puntos máximos. Evita silencios prolongados, que son fuente frecuente de desconfianza.
- **Semáforo de cumplimiento:** visual simple (verde/amarillo/rojo) que muestra el estado de compromisos; no es un control punitivo, sino una guía para priorizar apoyos y ajustes.

En este sentido, la legitimidad y la confianza se traducen en cómo se toman, explican y cumplen las decisiones en cada fase del ciclo de gestión, ello implica situar a la comunidad como espacio primario de validación, al equipo del programa como garante de calidad metodológica y resguardo institucional, y al voluntariado de Cuerpo de Paz como facilitador de procesos, ya que abre la deliberación a quienes suelen quedar fuera, traduce lenguaje técnico a formatos comprensibles y asegura que los acuerdos queden documentados de manera clara y accesible. Con esta arquitectura, la legitimidad no depende del carisma de personas específicas, sino de procedimientos compartidos que la comunidad reconoce como justos y útiles; y la confianza se sostiene porque lo anunciado se vuelve trazable y verificable en plazos razonables.

Aplicado a la planificación, el programa propone que cada intervención inicie con una explicación sencilla de criterios de priorización y de límites operativos, acordada con la comunidad

---

<sup>157</sup> Jonathan Fox, *Accountability Politics: Power and Voice in Rural Mexico* (Oxford: Oxford University Press, 2007).

<sup>158</sup> Tom R. Tyler y E. Allan Lind, “Procedural Justice,” en *Handbook of Justice Research in Law*, eds. J. Sanders y V. L. Hamilton (Boston: Springer, 2001), 65–92.

y registrada en una página de referencia. Esta pieza estabiliza expectativas y ordena futuras decisiones. Durante la ejecución, las decisiones relevantes se registran junto con sus razones (qué criterios se aplicaron) y con la evidencia que mostrará su cumplimiento; aquí el voluntario cuida la forma y el lenguaje, de modo que cualquier persona de la comunidad pueda entender qué se decidió y por qué. En el seguimiento, la práctica es devolver de manera breve y periódica qué se cumplió, qué se ajusta y qué sigue; la confianza se alimenta cuando esa devolución ocurre, aunque haya demoras o cambios, porque se explica el curso de acción y se acuerdan correcciones. En la evaluación, la comunidad participa en revisar si los criterios usados siguen siendo válidos y propone ajustes para el ciclo siguiente; esta retroalimentación cierra el “circuito de coherencia” que convierte la experiencia en aprendizaje compartido.

La articulación también requiere alinear la relación con actores externos (alcaldías, centros educativos, cooperativas) a los procedimientos comunitarios. El programa canaliza invitaciones, apoyos y exigencias a través de la comunidad, evitando acuerdos paralelos que desplacen decisiones fuera de la misma. El voluntario actúa como puente: aproxima oportunidades y requisitos institucionales a los tiempos y códigos locales, y devuelve al programa una lectura situada de viabilidad y pertinencia. Así, legitimidad y confianza comienzan a operar como estándares prácticos del programa: criterios claros en la entrada, decisiones comprensibles en la ejecución, retroalimentación oportuna en el seguimiento y revisión compartida en la evaluación. Esta secuencia, sencilla y repetible entre territorios, es coherente con la teoría constructivista, porque reconoce que justicia, validez y cumplimiento se construyen con la comunidad y se sostienen mediante rutinas que la propia comunidad puede verificar.

### **3.1.4 Pertinencia cultural y territorial**

La pertinencia cultural y territorial significa que las intervenciones dialogan con las identidades, los lenguajes, los ritmos productivos y las normas locales de cada comunidad. Desde la teoría constructivista, el territorio no es un telón de fondo neutral: es un entramado de significados donde las personas definen qué es un problema, qué oportunidades existen y qué soluciones son aceptables. En este sentido, la pertinencia no es un “ajuste estético” de última hora, sino un criterio de diseño y de validación social que acompaña todo el ciclo del proyecto.<sup>159</sup>

En la práctica, la pertinencia exige traducir objetivos y métodos al código local (tiempos, símbolos, modos de deliberar) sin perder coherencia con los estándares institucionales. Esto implica reconocer que los calendarios agrícolas, las festividades, las responsabilidades de cuidado o los horarios laborales condicionan la participación y, por tanto, la viabilidad real de las acciones. También implica trabajar con normas comunitarias (usos y costumbres), siempre que sean compatibles con el marco de derechos, y con saberes locales que aportan criterios de calidad no capturables solo por indicadores técnicos.<sup>160</sup>

La pertinencia enfrenta tres tensiones habituales. Primero, estandarización vs. adaptación: formatos homogéneos facilitan la gestión, pero pueden desalinearse con la vida local; en este

---

<sup>159</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997).

<sup>160</sup> Linda Tuhiwai Smith, *Decolonizing Methodologies: Research and Indigenous Peoples* (London: Zed Books, 1999).

sentido conviene estandarizar principios y procedimientos mínimos, dejando márgenes explícitos para adaptar contenidos, tiempos y lenguajes. Segundo, representatividad vs. esencialización: reconocer referentes culturales no significa “congelar” una identidad ni validar prácticas excluyentes; la pauta debe ser inclusión con salvaguardas (por ejemplo, garantizar voz efectiva de mujeres y jóvenes). Tercero, cumplimiento institucional vs. legitimidad comunitaria: cuando normas internas del programa chocan con prácticas locales, la salida no es imponer ni ceder sin criterio, sino explicar razones, buscar equivalencias funcionales y documentar acuerdos transitorios mientras se ajustan los procedimientos.<sup>161</sup>

Para pasar de la teoría a la práctica, se proponen criterios operativos de pertinencia que pueden incorporarse desde la planificación y revisarse de forma periódica, de igual forma, ofrecen una guía clara y replicable sin burocratizar el proceso: (a) temporal (alineación con calendarios y cargas de trabajo), (b) lingüístico-comunicacional (materiales, facilitación y registros comprensibles), (c) sociocultural (referentes simbólicos, normas y roles, con enfoque de derechos), (d) productivo-territorial (articulación con circuitos económicos y servicios locales) y (e) relacional (mecanismos de diálogo con autoridades formales y tradicionales). Sobre estos criterios se formulan los siguientes lineamientos:

- **Calendario comunitario de intervención:** acordar, al inicio, un calendario que considere ciclos productivos, festividades y períodos de mayor carga de cuidados; usarlo como base para programar actividades y entregables.
- **Protocolos de comunicación intercultural:** definir idioma(s), soportes y formatos accesibles (orales, visuales, escritos simples), y normas de facilitación (tiempos de palabra, acuerdos de respeto, traducción si aplica).
- **Cartografía social y mapeo de actores:** elaborar, con la comunidad, mapas de recursos, rutas de acceso, espacios de reunión, riesgos y redes de apoyo; integrar estos insumos al diseño logístico y de seguridad.
- **Integración de saberes locales:** identificar prácticas y conocimientos útiles y convertirlos en estándares de calidad del proyecto.
- **Articulación con instituciones y mercados locales:** alinear actividades con servicios existentes (escuelas, centros de salud, cooperativas) y con oportunidades económicas cercanas para aumentar anclaje territorial.

La pertinencia debe ser observable, por lo que conviene contar con señales de verificación integrables al monitoreo del programa, las cuales permitan evaluar avances sin generar cargas innecesarias, entre ellas: cumplimiento del calendario comunitario (porcentaje de actividades realizadas en los momentos acordados); comprensión procedimental auto declarada (personas que afirman entender objetivos, reglas y próximos pasos); adecuación lingüística (materiales y actas en lenguaje claro); participación efectiva de referentes culturales y autoridades locales junto con mujeres y jóvenes (no solo presencia); y uso de recursos y servicios locales (porcentaje de insumos, espacios o apoyos provenientes del territorio). Estas señales, combinadas, muestran si el proyecto está “hablando el idioma” del territorio y si el territorio hace suyo el proceso.

---

<sup>161</sup> James C. Scott, *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed* (New Haven: Yale University Press, 1998); Arturo Escobar, *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World* (Princeton: Princeton University Press, 1995).

En el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, se propone institucionalizar la pertinencia cultural y territorial mediante tres herramientas sencillas incorporadas a los instrumentos ya existentes. Primero, una Ficha de Pertinencia Territorial que acompañe el plan operativo: resume el calendario comunitario, el mapeo de actores y los ajustes logísticos clave, y se revisa por hitos. Segundo, un Protocolo de Relación Intercultural que oriente reuniones y talleres (lengua, formatos, turnos de palabra, criterios de inclusión) y que la comunidad valide al inicio. Tercero, un Anexo de Integración de Saberes Locales donde se explicita qué prácticas y conocimientos del territorio se convertirán en estándares de calidad del proyecto (y cómo se evaluarán).

En este sentido, el voluntariado cumple un rol de mediación cultural y territorial. Su tarea prioritaria es facilitar la elaboración de la ficha, el protocolo y el anexo con contrapartes locales, cuidar la traducción entre lenguaje técnico e idioma comunitario, y asegurar que las decisiones queden registradas de forma comprensible para todas las personas. En comunidades con organización sólida, su contribución principal es profundizar la articulación con instituciones y mercados locales; en contextos incipientes, es instalar rutinas básicas (reuniones breves con acuerdos claros, materiales en lenguaje simple, coordinación con actores de base). En ambos escenarios, la pertinencia se convierte en regla de diseño: lo que se hace, cuándo se hace y cómo se comunica se define con la comunidad y se ajusta con base en su experiencia.

### **3.1.5 Equidad de género y generación**

La equidad de género y generación se entiende como la distribución justa del poder, de las oportunidades y de los beneficios entre mujeres y hombres, y entre personas jóvenes y adultos mayores, en todo el ciclo del proyecto. Desde la teoría constructivista, no es un agregado temático, sino un cambio en los significados y prácticas que definen quién puede proponer, deliberar y decidir, y con base en qué criterios. La equidad se verifica cuando los grupos históricamente menos escuchados (mujeres y jóvenes, especialmente quienes asumen tareas de cuidado) inciden en prioridades, reglas e indicadores, y cuando esa incidencia se traduce en decisiones y recursos.<sup>162</sup>

En la práctica, este principio exige pasar de la presencia a la capacidad de decisión. La experiencia comparada muestra que invitar no es suficiente si persisten barreras de tiempo (horarios incompatibles con cuidados), normas culturales (expectativas de silencio o deferencia), movilidad (distancias, seguridad) o lenguaje (formatos técnicos, lenguaje común).<sup>163</sup> También aparecen tensiones entre generaciones (ritmos distintos, credibilidad asignada a “lo joven” o a “lo tradicional”) y riesgos de tokenismo (presencia “en foto” sin agenda propia). Para abordarlo, la equidad requiere ajustes de reglas y de recursos: cambiar horarios, facilitar cuidados, adaptar formatos y proteger espacios de voz con protocolos de respeto y seguridad.

Tres fallas típicas erosionan la equidad: (a) “participación sin consecuencias” (las propuestas de mujeres y jóvenes no entran a la agenda ni mueven recursos); (b) “carga invisible

---

<sup>162</sup> Naila Kabeer, “Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women’s Empowerment,” *Development and Change* 30, n.º 3 (1999): 435–464; Kimberlé Crenshaw, “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color,” *Stanford Law Review* 43, n.º 6 (1991): 1241–1299.

<sup>163</sup> Andrea Cornwall, “Women’s Empowerment: What Works?,” *Journal of International Development* 28, n.º 3 (2016): 342–359.

de cuidados” (la presencia tiene costo privado no reconocido, lo que desincentiva la continuidad); y (c) “captura de decisiones” por élites locales (hombres adultos con más tiempo y redes). Para prevenirlas, se proponen cuatro dispositivos simples y verificables: (1) regla de “doble llave” para decisiones estratégicas (deben estar co-patrocinadas por al menos una representante de mujeres y una de juventud; sin ese co-patrocinio, la decisión no pasa a ejecución); (2) “presupuesto de cuidados” (tiempo, apoyos logísticos o pequeños estipendios justificados para compensar barreras de cuidado y transporte); (3) “rotación de vocerías” (quien modera no decide; quien decide debe alternar por ciclos para evitar dependencia de personas clave); y (4) “mentoría intergeneracional” (asignar a jóvenes con referentes adultos para co-diseñar propuestas y compartir legitimidad). Estos mecanismos no sustituyen la deliberación comunitaria, por el contrario, la hacen posible con reglas claras.

Para llevar el principio a la práctica sin burocratizar, se presentan lineamientos operativos que proveen criterios replicables que pueden adaptarse a cada territorio, manteniendo la claridad sobre roles, tiempos y recursos:

- **Cláusula de equidad en la planificación:** toda intervención debe explicitar cómo participarán mujeres y jóvenes en la definición de prioridades, qué decisiones requerirán “doble llave”, y qué apoyos logísticos se asignarán (cuidados, transporte, horarios).
- **Protocolos de reunión con enfoque de derechos:** tiempos de palabra acordados, lenguaje claro, registro de razones de las decisiones y canal seguro para objeciones; evita silencios forzados y permite disentir sin sanción.<sup>164</sup>
- **Trayectorias de liderazgo:** micro rutas para que mujeres y jóvenes pasen de observadoras a proponentes y a corresponsables.
- **Articulación con recursos locales de género y juventud:** coordinación con oficinas municipales, institutos de juventud, asociaciones de mujeres y escuelas para ampliar capacidades y apoyos sin duplicar esfuerzos.

De igual forma, para que la equidad de género y generación deje de ser una declaración y pase a operar como regla de trabajo, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario debe asumir un rol normativo y habilitante. Normativo, porque define con claridad qué entiende por “participación con poder” y qué estándares mínimos rigen para decisiones, recursos y seguimiento. Habilitante, porque provee las condiciones materiales y procedimentales para que esa equidad ocurra: tiempos, formatos, apoyos logísticos y mecanismos de protección. Desde la teoría constructivista, esto significa que el programa no impone una forma única de participar, sino que construye con la comunidad las reglas que legitiman la voz de mujeres y jóvenes y que permiten revisar esas reglas cuando la experiencia lo aconseje.

El personal técnico es el guardián operativo de esa promesa programática. Su papel no se limita a “revisar documentos”, sino a diseñar y acompañar procesos que convierten la equidad en prácticas verificables. En la planificación, apoya a las comunidades para traducir metas de equidad en objetivos claros y medibles, sin burocratizar; en la ejecución, facilita capacidades y asegura que los acuerdos se documenten de forma comprensible; en el seguimiento, conduce revisiones de aprendizaje donde se analizan avances y cuellos de botella con las propias personas que participan;

---

<sup>164</sup> Tom R. Tyler y E. Allan Lind, “Procedural Justice,” en *Handbook of Justice Research in Law*, eds. J. Sanders y V. L. Hamilton (Boston: Springer, 2001), 65–92.

y, en la evaluación, valida con la comunidad si las reglas de participación siguen siendo justas y eficaces. Además, el personal técnico debe custodiar salvaguardas (prevención de violencia basada en género, canales confidenciales de queja, manejo de riesgos y derivaciones) para que los espacios de participación sean seguros, evitando que las cargas de cuidado o eventuales situaciones de discriminación silencien voces.

El voluntariado aporta el vínculo cotidiano que hace posible la equidad en la práctica. Su función central es habilitar condiciones para que mujeres y jóvenes participen con tranquilidad y eficacia: convocar de forma intencional a quienes suelen quedar fuera, adecuar horarios y dinámicas, traducir el lenguaje técnico, cuidar el clima deliberativo y asegurar que las decisiones se registren con razones claras. Por su cercanía con la vida comunitaria, el voluntariado identifica barreras concretas (tiempos de cuidado, transporte, normas de palabra) y acuerda con la comunidad y con el personal técnico ajustes razonables que hagan viable la participación (por ejemplo, rotación de moderación, tiempos de palabra, apoyos logísticos). Su contribución se evalúa menos por la cantidad de actividades ejecutadas y más por la calidad de las oportunidades que abre: ¿quiénes hablaron?, ¿qué cambió en el plan por su intervención?, ¿qué capacidades quedaron instaladas?, ¿qué acuerdos siguieron su curso?

Para articular estos tres roles sin duplicidades, se propone establecer rutinas de coordinación simples, cuyo objetivo es alinear criterios y sostener la calidad de los procesos sin recargar la gestión. Primero, una reunión breve de coordinación (personal técnico – voluntariado – contrapartes de la comunidad) antes de cada hito relevante, para acordar objetivos, dinámicas y “puntos de cuidado” (tiempos, lenguaje, participación de mujeres y jóvenes). Segundo, un cierre de hito con devolución, donde se registren de manera clara las decisiones tomadas, quiénes las impulsaron y qué recursos se movilizan; este registro debe ser legible para la comunidad. Tercero, una revisión mensual de aprendizaje centrada en “lo que funcionó y lo que no”, focalizada en barreras de participación y en ajustes inmediatos (pequeños cambios que no requieren rediseños complejos). Estas rutinas no sustituyen la deliberación comunitaria, sino que la ordenan y la hacen evaluable.

Con esta arquitectura, el programa marca el estándar y habilita medios, el personal técnico convierte el estándar en procesos claros y seguros, y el voluntariado abre y cuida las condiciones para que esas reglas cobren vida en el territorio. El resultado esperado no es solo mayor asistencia, sino incidencia efectiva de mujeres y jóvenes en prioridades, recursos y evaluación, y transferencia de capacidades que permanezcan más allá de la presencia del voluntariado.

### **3.1.6 Aprendizaje mutuo y construcción de conocimiento**

El aprendizaje mutuo y la construcción de conocimiento se conciben como procesos mediante los cuales la comunidad y el Programa de Desarrollo Económico Comunitario generan, validan y ajustan conjuntamente lo que saben sobre los problemas y las soluciones del territorio. Desde la teoría constructivista, el conocimiento no se “transfiere” linealmente de la institución a la comunidad: se co-construye en la práctica, al contrastar experiencias, revisar supuestos y traducir esas lecciones en reglas de trabajo comprensibles y verificables. Este principio, además

de mejorar la pertinencia técnica, fortalece la legitimidad y la continuidad porque el saber queda anclado en acuerdos y capacidades locales.<sup>165</sup>

Es frecuente confundir reporte con aprendizaje. Un reporte describe lo hecho; el aprendizaje explica por qué ocurrió, o no, y qué cambia a partir de esa explicación. La diferencia práctica es decisiva: sin aprendizaje, los errores se repiten y los aciertos no se escalan; con aprendizaje, disminuyen los costos de corrección, se aceleran decisiones y se distribuye mejor el poder, porque las personas argumentan con base en evidencias compartidas. Para ello conviene instalar bucles cortos de retroalimentación y hacer explícitos los supuestos que guían la intervención (qué se espera que ocurra y por qué). Cuando los supuestos están a la vista, la comunidad puede discutirlos, proponer alternativas y co-definir los pasos siguientes.<sup>166</sup>

Para traducir este principio en práctica cotidiana, se proponen mecanismos operativos sencillos y repetibles. Se explican a continuación porque convierten el “aprender” en tareas claras, con responsables y tiempos, sin burocratizar:

- **Bitácora de decisiones y supuestos.** Documento breve y legible donde cada decisión relevante registra: hipótesis (qué se espera), evidencia a observar y fecha de revisión. Esto hace visible el razonamiento y facilita corregir pronto.
- **Sesiones de aprendizaje de 30 minutos** (“qué intentamos, qué pasó, qué cambiamos”). Al cierre de hitos, se identifican 2–3 hallazgos útiles y se acuerda un ajuste concreto con responsable y plazo. El foco está en el cambio, no en el acta extensa.
- **Pruebas de bajo riesgo.** Ensayos pequeños (variar horario, formato o responsable de una actividad) antes de escalar decisiones mayores. Reducen costos y documentan qué variante funciona mejor en ese contexto.
- **Repositorio accesible.** Carpeta física o digital, custodiada por la comunidad, con actas, minutas de criterios, fichas de supuestos y acuerdos. Debe ser navegable por cualquier persona (títulos claros, fechas, responsables).
- **Rondas de pares entre comunidades.** Visitas breves o encuentros virtuales para compartir qué funcionó y bajo qué condiciones, promoviendo aprendizaje entre pares.

En términos operativos, estos mecanismos funcionan como un sistema integrado. La bitácora externaliza el razonamiento que suele quedar tácito y permite acordar de antemano qué se observará; las sesiones breves cierran el ciclo obligando a que de cada hito surja al menos un ajuste concreto; las pruebas de bajo riesgo reducen el costo del error al ensayar variantes antes de escalar; el repositorio convierte ese conocimiento en memoria institucional comunitaria; y las rondas de pares transforman aprendizajes locales en bienes comunes del programa, evitando la repetir patrones y favoreciendo la adaptación informada entre territorios. En conjunto, estas herramientas convierten el aprendizaje en una rutina verificable: hacen visible el razonamiento, aseguran que cada experiencia produzca cambios y dejan registro legible para cualquier persona de la comunidad.

---

<sup>165</sup> Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

<sup>166</sup> Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

Para evaluar sin burocratizar, el aprendizaje se refleja en señales de verificación simples pero explicativas: que las decisiones clave estén justificadas con evidencia en las actas; que los ajustes acordados se implementen en tiempos razonables; que las variantes ensayadas en pruebas de bajo riesgo se adopten cuando muestran mejores resultados; que existan intercambios entre comunidades con prácticas replicadas y adaptadas; y que las personas participantes entiendan qué se aprendió y qué cambió. Estas señales, integradas al monitoreo adaptativo, muestran si el aprendizaje ocurre y si permanece en el tiempo.<sup>167</sup>

En el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, se propone institucionalizar este principio como regla del ciclo de gestión. En la planificación, cada objetivo incorporaría una Ficha de Supuestos y Pruebas (hipótesis, qué se observará, cuándo se revisa), y los planes operativos incluirían desde el inicio puntos de revisión vinculados a esas hipótesis. En la ejecución, toda reunión de trabajo cerraría con una sección de cambios acordados (qué se modifica, quién es responsable, para cuándo) y con la actualización del repositorio comunitario. En el seguimiento, se programarían sesiones breves de aprendizaje al cierre de cada hito, centradas en “qué intentamos, qué pasó, qué cambiamos”, y se organizarían encuentros trimestrales entre comunidades para compartir lecciones y condiciones de contexto. En la evaluación, además de valorar productos y resultados, se mediría la calidad del aprendizaje (justificación con evidencia, tiempo de ajuste, replicabilidad), de modo que aprender sea un resultado explícito del programa y no un efecto colateral.

Los roles se distribuyen con claridad. El programa asume un rol normativo y habilitante: define estándares mínimos (qué se considera “decisión justificada con evidencia”, periodicidad de revisión de hipótesis, formato común de repositorio), alinea incentivos (los informes valoran no solo cobertura, sino calidad de ajustes y replicabilidad) y asegura medios (tiempos, plantillas simples, soporte logístico). El personal técnico actúa como arquitecto del aprendizaje: acompaña la formulación de hipótesis claras, cuida la calidad mínima de la evidencia sin sobrecargar, integra los ajustes a planes y presupuestos y cura el repositorio para que sea navegable por el comité. El voluntariado opera como facilitador cotidiano: convoca, conduce las sesiones breves, traduce lenguaje técnico a formatos comprensibles, registra acuerdos con legibilidad y acompaña las pruebas de bajo riesgo junto a contrapartes locales, asegurando que las rutinas queden instaladas más allá de su presencia.

Adicionalmente, para escalar el aprendizaje entre territorios, el programa puede crear una red interna de comunidades de práctica: breves “clínicas de aprendizaje” trimestrales con foco en problemas acotados, donde cada comunidad presenta su hipótesis, su prueba y su ajuste, y otras comunidades toman prestadas variantes que luego adaptan y devuelven al circuito con sus resultados. Este diseño convierte al programa en un organizador de conocimiento más que en un mero ejecutor de actividades, y es coherente con la teoría constructivista, porque reconoce que el conocimiento válido surge de la experiencia compartida y se sostiene en reglas que la propia comunidad reconoce y puede revisar.

---

<sup>167</sup> Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998).

### 3.1.7 Adaptabilidad y flexibilidad

La adaptabilidad y la flexibilidad permiten que las intervenciones se mantengan útiles cuando el contexto cambia. En este subapartado, adaptabilidad se entiende como la capacidad de revisar supuestos, metas y estrategias sin perder el propósito del proyecto; flexibilidad se refiere a la elasticidad de procesos, calendarios y recursos para absorber variaciones cotidianas sin paralizar la gestión. Desde la teoría constructivista, “adaptar” no es solo ajustar técnicas, sino que es reconstruir significados con la comunidad acerca de qué problema resolver, por qué y cómo, para que las decisiones renovadas conserven legitimidad.<sup>168</sup>

En este sentido, una intervención es más robusta cuando distingue con claridad entre lo que no cambia (propósito y principios) y lo que puede cambiar (estrategias, ritmos, combinaciones de recursos). En términos prácticos, conviene pensar la gestión con un triángulo sencillo: propósito estable, reglas mínimas claras y estrategias revisables. Si el propósito se mueve cada semana, no hay rumbo; si las reglas son opacas, la adaptación luce arbitraria; si las estrategias no se revisan, la intervención se vuelve rígida y costosa. Una pauta útil es graduar los cambios: ajustes rápidos y acotados (horarios, secuencia de actividades) frente a cambios de rumbo (modificar hipótesis de cómo se logra el resultado). Los primeros se resuelven en el espacio local; los segundos requieren deliberación con la comunidad y validación del programa. Este enfoque evita dos riesgos frecuentes: la improvisación (cambiar sin criterios) y la inercia (no cambiar, aunque la realidad ya cambió).<sup>169</sup>

En términos operativos, la adaptabilidad y la flexibilidad funcionan como un sistema integrado y no como piezas sueltas. El sistema parte de acordar señales que activan revisión, sigue con ventanas de revisión programadas para decidir ajustes con calma, dispone de un margen de maniobra en tiempo y recursos para introducir cambios sin rehacer todo, utiliza pruebas de bajo riesgo antes de escalar decisiones mayores, organiza el plan en módulos que pueden reordenarse y asegura la trazabilidad de cada ajuste mediante registros breves que expliquen qué se cambia, por qué se cambia y qué se espera lograr. Este encadenamiento hace gobernable la incertidumbre, reduce los costos de corrección y protege la legitimidad porque cada modificación queda justificada con criterios compartidos.<sup>170</sup>

Para valorar la calidad de este sistema conviene observar señales de verificación concisas y explicativas. Importa medir la oportunidad de la respuesta, expresada en el tiempo transcurrido entre la señal y la decisión de ajuste; la solidez de la justificación, verificada en actas donde las decisiones se sustentan en información observable y en criterios acordados; la capacidad de aprendizaje, reflejada en la proporción de pruebas que derivan en cambios adoptados; la coherencia estratégica, evidenciada en el mantenimiento del propósito mientras cambian los medios; y la legitimidad de los ajustes, apreciada en la percepción comunitaria de que las modificaciones mejoraron la pertinencia. Estas señales, integradas al monitoreo, permiten demostrar capacidad de respuesta con sentido y no solo frecuencia de cambios.

---

<sup>168</sup> C. S. Holling, *Adaptive Environmental Assessment and Management* (New York: Wiley, 1978).

<sup>169</sup> Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

<sup>170</sup> Carl Walters, *Adaptive Management of Renewable Resources* (New York: Macmillan, 1986).

En el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, se propone convertir la adaptabilidad y la flexibilidad en una regla del ciclo de gestión. En la planificación, cada objetivo incorporará una cláusula de adaptación que precise el propósito inamovible, los supuestos a vigilar y las señales que activan revisión, además de puntos de control en la agenda para evaluar cambios. En la ejecución, toda reunión relevante cerrará con un registro de ajustes que indique la modificación acordada, la razón, la evidencia que la sustenta, la persona responsable y el plazo de implementación, y el plan se organizará en módulos que admitan reordenamientos sin afectar la coherencia general. En el seguimiento, se programarán sesiones breves para revisar señales y decidir ajustes con un margen flexible de tiempo y recursos, y se documentará la adopción de variantes que hayan demostrado mejores resultados en pruebas acotadas. En la evaluación, se incluirán criterios sobre oportunidad, justificación, aprendizaje, coherencia y legitimidad de los ajustes, de modo que la capacidad adaptativa sea un resultado verificable del programa.

Por ello, los roles quedan diferenciados y coordinados. El programa ejerce un rol normativo y habilitante al fijar estándares mínimos de adaptación, alinear incentivos para valorar la calidad y la oportunidad de los ajustes, y garantizar medios simples para registrarlos. El personal técnico diseña la arquitectura de revisión junto con las comunidades, conduce las ventanas de revisión, verifica que los cambios preserven el propósito y asegura la integración ordenada de los ajustes en los planes y presupuestos. El voluntariado actúa como facilitador cotidiano y sensor de contexto: identifica señales tempranas en la vida comunitaria, convoca y modera la deliberación local cuando corresponde ajustar, conduce pruebas de bajo riesgo con contrapartes locales y deja registros claros y accesibles. Esta articulación transforma la adaptabilidad y la flexibilidad en estándares operativos que institucionalizan el aprendizaje y sostienen la pertinencia en distintos territorios.

### **3.1.8 Transparencia y rendición de cuentas participativa**

La transparencia y la rendición de cuentas participativa designan el conjunto de prácticas que hacen visibles las decisiones, asignan responsabilidades y habilitan a la comunidad para verificar, preguntar y exigir correcciones cuando corresponda. Desde la teoría constructivista, no basta con “publicar información”: transparencia implica producir sentido compartido sobre qué se decidió, por qué se decidió y cómo se cumplirá, de modo que la comunidad pueda auditar y co-orientar el proceso con criterios que reconoce como propios.<sup>171</sup>

La transparencia útil combina tres funciones: informar, justificar y corregir. Informar significa que las personas conocen a tiempo los objetivos, los criterios y las limitaciones del programa. Justificar supone explicar las razones de cada decisión con base en reglas y evidencias comprensibles. Corregir implica que existen vías claras para señalar desvíos y que esas observaciones generan respuestas verificables. Cuando falta alguna de estas funciones, se producen efectos previsibles: la mera publicidad sin inteligibilidad deriva en confusión; la justificación sin vías de corrección tiende a la autodefensa; las correcciones sin reglas públicas

---

<sup>171</sup> Mark Bovens, “Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework,” *European Law Journal* 13, n.º 4 (2007): 447–468; Jonathan Fox, *Accountability Politics: Power and Voice in Rural Mexico* (Oxford: Oxford University Press, 2007); John Gaventa y Rosemary McGee, “The Impact of Transparency and Accountability Initiatives,” *Development Policy Review* 31 (2013): s3–s28.

alimentan discrecionalidad. Por eso, rendir cuentas no es un acto puntual, sino una relación establecida sobre derechos a preguntar y deberes a responder.<sup>172</sup>

En términos operativos, transparencia y rendición de cuentas funcionan como un sistema integrado que ordena la vida del proyecto. Este sistema se sostiene en cuatro pilares. Primero, claridad procedimental, que fija cómo se decide y con qué criterios, para que las reglas no dependan de personas sino de acuerdos conocidos. Segundo, trazabilidad de compromisos, que permite seguir cada acuerdo desde su anuncio hasta su cumplimiento o ajuste. Tercero, publicidad de recursos a escala comunitaria, que muestra de manera simple qué se aporta, en qué se usa y con qué resultados. Cuarto, canales de respuesta y rectificación, que aseguran que una observación fundada reciba una contestación y, si corresponde, un cambio. Estos pilares importan porque transforman la confianza en un resultado de procedimiento y no en una expectativa personal.<sup>173</sup>

En el Programa de Desarrollo Económico Comunitario, se propone institucionalizar este principio como regla del ciclo de gestión. En la planificación, cada intervención incluirá una matriz breve que fije obligaciones de información (qué se comunicará, a quién, con qué criterios y en qué momento) y límites operativos (qué no puede prometerse y por qué), de modo que expectativas y responsabilidades queden claras desde el inicio. En la ejecución, toda decisión relevante se registrará con su razón explícita y con la evidencia que mostrará su cumplimiento; además, se mantendrá un tablero comunitario de compromisos y recursos que el comité pueda consultar y actualizar. En el seguimiento, se programarán devoluciones periódicas con pocos mensajes clave (qué se logró, qué se ajusta, qué sigue) y se documentará la respuesta a observaciones comunitarias con plazos definidos y responsables identificados. En la evaluación, se incluirán revisiones de pares entre comunidades para verificar la consistencia entre lo anunciado y lo realizado, y para acordar mejoras de procedimiento para el siguiente ciclo. Este encuadre transforma la transparencia en prácticas repetibles y auditable, y convierte la rendición de cuentas en una rutina que protege la legitimidad del proceso.

Los roles se distribuyen de manera complementaria. El programa ejerce un rol normativo y habilitante: fija estándares mínimos de publicidad de decisiones y de recursos, define el formato común de registro y respuesta, y alinea los incentivos internos para valorar no solo la cobertura de actividades, sino también la calidad de las justificaciones y la oportunidad de las correcciones. El personal técnico actúa como curador del sistema: acompaña a la comunidad en la formulación de criterios comprensibles, asegura la consistencia de los registros, verifica que las respuestas atiendan efectivamente las observaciones y que los ajustes se integren a los planes. El voluntariado cumple el papel de facilitación cotidiana: convoca de forma incluyente, explica reglas y decisiones en lenguaje accesible, documenta acuerdos con claridad y promueve “rituales de transparencia” (aperturas breves de información, lectura pública de acuerdos, actualizaciones del tablero) que la

---

<sup>172</sup> Onora O’Neill, *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures 2002* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002); David Heald, “Varieties of Transparency,” en *Transparency: The Key to Better Governance?*, eds. Christopher Hood y David Heald (Oxford: Oxford University Press, 2006), 25–43; Jonathan Fox, *Accountability Politics: Power and Voice in Rural Mexico* (Oxford: Oxford University Press, 2007).

<sup>173</sup> Tom R. Tyler y E. Allan Lind, “Procedural Justice,” en *Handbook of Justice Research in Law*, eds. Joseph Sanders y V. Lee Hamilton (Boston: Springer, 2001), 65–92; Archon Fung y Erik Olin Wright, *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance* (London: Verso, 2003); David Heald, “Varieties of Transparency,” en *Transparency: The Key to Better Governance?*, eds. Christopher Hood y David Heald (Oxford: Oxford University Press, 2006), 25–43.

comunidad pueda sostener sin su presencia. Con esta arquitectura, transparencia y rendición de cuentas dejan de depender del carisma de personas particulares y se convierten en estándares operativos coherentes donde los significados de justicia, validez y cumplimiento se construyen con la comunidad y se verifican en la práctica.

Con el fin de convertir los principios rectores en criterios operativos verificables, se presenta a continuación una tabla comparativa que sintetiza, para cada principio, su definición operativa, los mecanismos que lo ponen en práctica como un sistema integrado, las señales de verificación que permiten evaluarlo sin burocratizar la gestión y la articulación específica con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario. La tabla está redactada en coherencia con la teoría constructivista, de modo que cada principio se entiende como resultado de procesos de co-construcción de sentido, y no como regla externa impuesta.

**Tabla 8: Principios rectores del fortalecimiento comunitario<sup>174</sup>**

<b>Principio</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Estrategias clave como sistema integrado</b>	<b>Articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario</b>
<b>Sostenibilidad e inclusión</b>	Continuidad anclada en reglas y capacidades locales, junto con participación con consecuencias de todos los grupos, en especial mujeres y jóvenes.	Convergencia de acuerdos de continuidad, accesibilidad real, reglas de decisión claras y revisión periódica. Los instrumentos funcionan juntos: planes de continuidad co-acordados, estandarización de “voz con consecuencias” en actas y revisiones breves que aseguran ajustes oportunos.	El programa fija estándar de continuidad e inclusión y lo incorpora en planes; el personal técnico formaliza acuerdos y asegura trazabilidad; el voluntariado facilita deliberación, comprensibilidad y seguimiento cotidiano.
<b>Corresponsabilidad</b>	Asunción compartida y explícita de autoridad, recursos y obligaciones entre comunidad y programa, basada en equidad funcional.	Encadenamiento de mapa de decisiones, matriz de roles y recursos, validación social y ventana de revisión. El sistema evita ambigüedades y captura, y asegura que quien decide rinde cuentas y ejecuta con evidencia.	El programa establece la corresponsabilidad como condición de paso; el personal técnico co-diseña mapa y matriz y resguarda calidad; el voluntariado media, documenta y promueve validación comunitaria.
<b>Legitimidad y confianza</b>	Aceptación social de reglas y decisiones, coherencia entre lo anunciado y lo cumplido, y capacidad de explicar razones y límites.	Ciclo de coherencia que integra anuncio realista, capacidad comprobable, cumplimiento visible y devolución pública. Herramientas articuladas: carta de propósitos, registro de compromisos, minuta de criterios y calendario de devoluciones.	El programa define formatos comunes y fechas de devolución; el personal técnico cuida calidad de razones y evidencias; el voluntariado traduce lenguaje técnico, modela consistencia y sostiene rutinas de información pública.
<b>Pertinencia cultural y territorial</b>	Alineación de objetivos, métodos y tiempos con	Conjunto coordinado de calendario comunitario, protocolo de relación	El programa incorpora Ficha de Pertinencia Territorial, Protocolo

<sup>174</sup> Elaboración propia basada en los apartados de la sección 3.1 y la bibliografía citada.

	identidades, normas y ciclos productivos del territorio, con enfoque de derechos.	intercultural, cartografía social y articulación con servicios y mercados locales. La pertinencia guía diseño, logística y comunicación.	de Relación Intercultural y Anexo de Saberes Locales; el personal técnico integra estos insumos en planes; el voluntariado media culturalmente y asegura registros legibles.
<b>Equidad de género y generación</b>	Distribución justa del poder de decisión, oportunidades y beneficios entre mujeres y hombres y entre generaciones, con voz efectiva.	Sistema que combina cláusula de equidad, regla de doble llave para decisiones estratégicas, apoyos de cuidado y transporte, rotación de vocerías y mentoría intergeneracional.	El programa fija estándares mínimos de equidad y los integra a planes; el personal técnico diseña protocolos y verifica su aplicación; el voluntariado convoca de manera incluyente, cuida el clima deliberativo y registra copatrocínios.
<b>Aprendizaje mutuo y construcción de conocimiento</b>	Co-construcción de saberes útiles mediante hipótesis explícitas, ensayos acotados, observación y ajuste.	Sistema que enlaza bitácora de decisiones y supuestos, sesiones breves de aprendizaje, pruebas de bajo riesgo, repositorio accesible y rondas de pares. Cada hito produce un ajuste y deja memoria comunitaria.	El programa institucionaliza la Ficha de Supuestos y Pruebas y valora la calidad de ajustes; el personal técnico actúa como arquitecto del aprendizaje; el voluntariado facilita sesiones y pruebas junto a contrapartes locales.
<b>Adaptabilidad y flexibilidad</b>	Capacidad de revisar medios y ritmos sin perder el propósito, y de ajustar procesos y recursos con coherencia y oportunidad.	Conjunto integrado de señales, ventanas de revisión, margen flexible de tiempo y recursos, modularidad del plan y acta de ajuste con razones y evidencias.	El programa fija estándares de adaptación y organiza el plan en módulos; el personal técnico conduce revisiones y asegura integración ordenada; el voluntariado detecta señales, facilita deliberación y documenta ajustes en lenguaje claro.
<b>Transparencia y rendición de cuentas participativa</b>	Visibilidad de decisiones y recursos, responsabilidades claras y derecho efectivo	Sistema que integra claridad procedimental, trazabilidad de compromisos, publicidad de recursos	El programa fija estándares y formatos comunes; el personal técnico mantiene registros y

	de la comunidad a preguntar y exigir correcciones.	a escala comunitaria y canales formales de respuesta y rectificación.	asegura calidad de respuestas; el voluntariado convoca, explica reglas y promueve rituales de transparencia sostenibles por la comunidad.
--	--	---	---

Esta tabla convierte principios abstractos en estándares de gestión con efectos observables. Al presentar los mecanismos como sistemas integrados, se evita la fragmentación de tareas y se privilegia la coherencia entre reglas, decisiones y evidencias. Las señales de verificación seleccionadas son breves y de alto valor explicativo, lo que permite evaluar la calidad de los procesos sin generar cargas administrativas innecesarias. La articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario delimita responsabilidades entre programa, personal técnico y voluntariado, de modo que cada actor sepa qué debe asegurar y cómo demostrarlo ante la comunidad y ante la evaluación académica.

La sistematización presentada vuelve operativos los principios rectores y establece una arquitectura de gobierno para la intervención: reglas claras, decisiones justificadas, aprendizaje documentado y control social efectivo. En conjunto, estos elementos alinean el trabajo en territorio con la teoría constructivista, al reconocer que la validez de una intervención depende de significados compartidos y de rutinas que la comunidad puede comprender, verificar y ajustar.

### **3.2 Estrategias para fomentar la participación activa en todas las fases del ciclo de proyectos**

Este apartado traduce los principios del punto anterior en estrategias concretas para cada fase del ciclo del proyecto: diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. Desde la teoría constructivista, la participación se entiende como un proceso de co-construcción de sentido y de decisión: las personas no solo aportan información, sino que definen problemas, priorizan alternativas y validan reglas de trabajo. El objetivo es asegurar participación con consecuencias, trazabilidad de acuerdos y aprendizaje continuo, de modo que las decisiones conserven legitimidad y pertinencia en el tiempo.<sup>175</sup>

En esta línea, las estrategias se presentan como sistemas integrados, no como listas de actividades. Cada sistema combina reglas claras de deliberación, instrumentos sencillos para producir insumos útiles y rutinas de devolución que transforman lo discutido en decisiones verificables. El énfasis está en calidad procedimental y capacidad adaptativa: qué se decide, con qué criterios, cómo se registra y cómo se ajusta cuando cambian las condiciones.<sup>176</sup>

#### **3.2.1 Diagnóstico participativo como construcción de sentido**

El diagnóstico participativo se orienta a construir un problema compartido y un marco de prioridades con la comunidad que sirvan de guía para las fases posteriores del proyecto. Desde la teoría constructivista, el valor del diagnóstico no reside únicamente en la acumulación de datos, sino en el proceso mediante el cual las personas co-construyen significados sobre necesidades, capacidades y oportunidades del territorio, y legitiman criterios comunes para decidir. Esta lógica

---

<sup>175</sup> Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," *Journal of the American Institute of Planners* 35, n.º 4 (1969): 216–224; Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997); Paulo Freire, *Pedagogía del oprimido* (México: Siglo XXI, 1970).

<sup>176</sup> Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

privilegia la deliberación informada y la claridad procedimental, de modo que el resultado sea comprensible y defendible por quienes participarán en su ejecución.<sup>177</sup>

En la operación, el diagnóstico funciona como un sistema integrado. Se abre el proceso con alcances, criterios y límites; se producen insumos con métodos accesibles; se sintetiza lo recabado en un enunciado de problema y prioridades con supuestos a vigilar; y se devuelve públicamente la decisión en formatos claros. Para mantener economía de esfuerzos y comparabilidad entre comunidades, los insumos se generan con un conjunto reducido de técnicas de alta legibilidad. A continuación, se explican, indicando que aportan, cómo se elaboran y qué producto dejan para la toma de decisiones.<sup>178</sup>

- **Mapeo de actores y recursos.** Identifica organizaciones, liderazgos, intereses y apoyos disponibles, así como su nivel de influencia. El producto es un registro de actores que guía la distribución de funciones y previene capturas de decisión.
- **Cartografía social.** Representa colectivamente el territorio, sus lugares significativos, rutas, activos y riesgos. El producto es un mapa comunitario que ordena logística y comunicación y revela barreras o símbolos clave que los mapas oficiales no muestran.
- **Líneas de tiempo comunitarias.** Reconstruyen hitos locales y experiencias previas con proyectos. El producto es una cronología que orienta hipótesis causales y define ritmos realistas de compromiso.
- **Análisis de estacionalidad.** Ubica cargas de trabajo, escuela, clima y cuidados a lo largo del año. El producto es un calendario comunitario que optimiza asistencia y reduce costos de corrección al alinear tiempos del proyecto con tiempos sociales.
- **Matriz de priorización con criterios co-acordados.** Pondera alternativas según pertinencia, factibilidad, impacto y equidad. El producto es una prioridad (o conjunto breve) justificada y un listado de supuestos a vigilar, que aseguran trazabilidad de la decisión.

Analíticamente, estos insumos operan como piezas de un mismo sistema. El mapeo revela quiénes serán claves para sostener acuerdos; la cartografía indica dónde conviene actuar y qué símbolos deben respetarse; la línea de tiempo explica por qué ciertos enfoques son más aceptables que otros; la estacionalidad define cuándo es viable ejecutar sin tensionar la vida comunitaria; y la matriz de priorización establece qué se hará primero y con qué criterios. Cuando se usan de forma coordinada, los hallazgos dejan de ser descripciones sueltas y se vuelven reglas de decisión que la comunidad reconoce y puede auditar en el tiempo.

La articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario traduce este sistema en responsabilidades claras. El programa instala el diagnóstico participativo como regla de gestión y provee un kit metodológico mínimo con plantillas y formatos estandarizados; el personal técnico acompaña el proceso, asegura calidad y comparabilidad de los insumos y cuida consideraciones éticas; el voluntariado facilita sesiones inclusivas, promueve voces habitualmente

---

<sup>177</sup> Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," *Journal of the American Institute of Planners* 35, n.º 4 (1969): 216–224; Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997); Paulo Freire, *Pedagogía del oprimido* (México: Siglo XXI, 1970).

<sup>178</sup> Andrea Cornwall y Rachel Jewkes, "What is participatory research?," *Social Science & Medicine* 41, n.º 12 (1995): 1667–1676; Robert Chambers, *Whose Reality Counts?* (London: Intermediate Technology Publications, 1997).

subrepresentadas, traduce lenguaje técnico y documenta acuerdos con legibilidad. El resultado es un acuerdo de problema y prioridades que habilita la planificación y puede ser defendido por la comunidad ante terceros.<sup>179</sup>

### 3.2.2 Planificación compartida como negociación simbólica

La planificación compartida se asume como una negociación simbólica en la que comunidad y Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador acuerdan significados, prioridades y reglas de decisión que darán forma al proyecto. Desde la teoría constructivista, planificar no es ordenar tareas en un cronograma, sino construir sentido común sobre qué objetivos importan, por qué, con qué recursos y bajo qué compromisos; por ello, el resultado de la planificación es tanto un producto técnico como un pacto de legitimidad que puede sostenerse en el tiempo.<sup>180</sup>

En la práctica, la planificación funciona como un sistema integrado que enlaza cuatro procesos: definición pública de objetivos y criterios; construcción de opciones comparables; elección justificada en función de esos criterios; y trazabilidad de las razones de decisión. Primero, se precisan objetivos y criterios de priorización en lenguaje claro para alinear expectativas. Segundo, se elaboran opciones alternativas que compitan de manera explícita. Tercero, se decide con base en criterios acordados, haciendo visibles los costes de oportunidad y los supuestos que sostienen cada alternativa. Cuarto, se registra la razón de la elección y los compromisos asociados, para que la comunidad pueda seguir el hilo entre lo discutido y lo decidido. Con ello, la planificación deja huella verificable y convierte la participación en voz con consecuencias.<sup>181</sup>

La planificación compartida enfrenta tres tensiones recurrentes. La primera es la asimetría de información: algunos actores dominan el lenguaje técnico y otros no. Se resuelve transformando el soporte de la discusión en cuadros de opciones sencillos, donde toda alternativa se explique con el mismo formato, reduciendo la ventaja del especialista. La segunda es la captura de la agenda: cuando una propuesta entra con ventaja, la comunidad solo confirma lo ya decidido. Se previene exigiendo dos opciones mínimas por objetivo y dejando constancia de por qué una no fue elegida. La tercera es la presión del tiempo, que empuja a cerrar sin justificar. Se contrarresta con la regla de “triple coherencia”: ninguna decisión se aprueba si no muestra coherencia entre propósito, criterios y recursos disponibles. Cuando esta coherencia está visible, la planificación gana calidad y la ejecución reduce correcciones costosas.

Para que el sistema sea operativo, se utilizan instrumentos clave que ordenan la negociación y facilitan el registro público de razones:

- **Cuadro de objetivos y criterios.** Tabla breve que fija objetivos, criterios de decisión y sus definiciones, en lenguaje accesible.

---

<sup>179</sup> Ibid.

<sup>180</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

<sup>181</sup> Patsy Healey, *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies* (Vancouver: UBC Press, 1997); Judith E. Innes y David E. Booher, “Consensus Building and Complex Adaptive Systems,” *Journal of the American Planning Association* 65, n.º 4 (1999): 412–423.

- **Cuadro de opciones con costos y beneficios.** Dos o más alternativas por objetivo, con supuestos, requerimientos y efectos previstos; evita decisiones “automáticas” y expone costos de oportunidad.
- **Presupuesto comunitario simplificado.** Opciones de recursos que muestran qué es posible y qué no, para decidir con restricciones visibles.
- **Matriz de compromisos.** Responsables, plazos y evidencias de cumplimiento asociados a la alternativa elegida.
- **Calendario negociado.** Secuencia de hitos alineada con el calendario comunitario para proteger la participación y la viabilidad operativa

La articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario traduce este marco en responsabilidades claras y en estándares verificables. El programa asume un rol normativo y habilitante, ya que define el formato común de cuadros de criterios y de opciones, establece las reglas, fija el presupuesto comunitario simplificado como condición de paso y valora en los informes no solo la cobertura de actividades, sino la calidad de la justificación de las decisiones. El personal técnico actúa como arquitecto procedimental: acompaña la formulación de opciones comparables, cuida la consistencia de criterios y recursos, valida que las razones queden registradas de forma comprensible y asegura que la matriz de compromisos se integre a los planes y presupuestos. El voluntario cumple el rol de facilitación cotidiana: convoca de modo incluyente, traduce lenguaje técnico, modera la comparación pública de alternativas, promueve el copatrocinio de mujeres y jóvenes y deja actas con legibilidad comunitaria. Con esta arquitectura, la planificación compartida se vuelve una negociación legítima y trazable, donde los significados de valor, justicia y factibilidad se construyen con la comunidad y quedan incorporados como reglas de trabajo.

### 3.2.3 Ejecución como fortalecimiento de identidades colectivas

La ejecución no se reduce a cumplir un plan de actividades, sino que es el momento en que la comunidad y el Programa de Desarrollo Económico Comunitario ponen en práctica acuerdos y, al hacerlo, reafirman quiénes son y qué pueden hacer juntos. Desde la teoría constructivista, las identidades colectivas no existen al margen de la acción: se producen y se estabilizan en prácticas compartidas, en símbolos que adquieren sentido y en relatos que explican por qué vale la pena sostener un esfuerzo común. Ejecutar, por tanto, es organizar prácticas, reconocimientos y narrativas que conviertan el proyecto en “lo nuestro”, más que en “lo del programa”.<sup>182</sup>

Tres pilares sostienen el paso de la ejecución a la identidad. El primero es la práctica: hacer juntos tareas relevantes con reglas comprensibles y roles explícitos, generando pertenencia ya que las personas se reconocen en lo que logran. El segundo es el reconocimiento: visibilizar contribuciones concretas y sus efectos para crear una reputación positiva, atrayendo a nuevos participantes y reduciendo el desgaste. El tercero es el relato: poner en palabras, imágenes o registros breves lo que se consiguió, cómo y con qué dificultades, permitiendo que la comunidad se vea a sí misma como autora del proceso. Cuando estos elementos se articulan, la ejecución deja

---

<sup>182</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998); Alberto Melucci, “The Process of Collective Identity,” en *Social Movements and Culture*, eds. Hank Johnston y Bert Klandermans (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1995), 41–63.

de ser una secuencia funcional y se convierte en experiencia compartida con capacidad de continuidad.

Para que la identidad se fortalezca sin recargar la gestión, la ejecución opera como un sistema integrado que enlaza tareas, reglas y símbolos de forma coherente. Las tareas se organizan en módulos de trabajo con objetivos claros y responsables rotativos; las reglas fijan cómo se decide y cómo se rinde cuentas; los símbolos (espacios, marcas, rituales breves) dan forma visible a lo común. El programa no “agrega” comunicación al final, sino que incluye la identidad en la forma de trabajar: quién convoca, cómo se reconoce un avance, dónde queda el rastro de lo hecho. Este diseño también amortigua la rotación de personas, porque la pertenencia se afianza en rutinas compartidas más que en liderazgos individuales.<sup>183</sup>

Para garantizar este fortalecimiento, se proponen las siguientes herramientas:

- **Módulos de ejecución con roles rotativos.** Paquetes de tareas con metas breves, responsables definidos y rotación periódica para distribuir aprendizaje.
- **Acuerdos de cuidado y mantenimiento.** Compromisos simples sobre qué se mantiene, quién responde y cómo se verifica, que pasan de la actividad puntual a una práctica sostenida.
- **Rituales de cierre y apertura.** Momentos breves para reconocer avances y nombrar ajustes, con registro público; transforman el “hacer” en hito compartido.
- **Relato de impacto comunitario.** Bitácora breve que documenta en lenguaje claro qué cambió y quiénes lo hicieron posible; consolida una narrativa de capacidad colectiva.

En este sentido, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario convierte este enfoque en reglas de trabajo estables. El programa define estándares mínimos para módulos, acuerdos de mantenimiento y registros de reconocimiento, e integra estos elementos a los formatos oficiales, de modo que identidad y gestión coincidan. El personal técnico diseña la arquitectura operativa, asegura que la rotación de roles no comprometa la calidad, vela por salvaguardas de inclusión y transforma los avances en decisiones de seguimiento. El voluntario cumple una función cotidiana de facilitación y mediación: convoca de manera incluyente, guía los rituales de apertura y cierre, registra con legibilidad lo acordado y co-construye el relato de impacto con contrapartes locales. En conjunto, esta articulación desplaza el énfasis desde “cumplir actividades” hacia construir capacidad colectiva, que es el verdadero soporte de la sostenibilidad.<sup>184</sup>

### 3.2.4 Monitoreo y evaluación como co-interpretación de resultados

El monitoreo y la evaluación se entienden aquí como co-interpretación de resultados: un proceso en el que la comunidad y el Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador revisan conjuntamente evidencias, elaboran explicaciones plausibles sobre lo

---

<sup>183</sup> Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993); Albert Bandura, “Exercise of Human Agency through Collective Efficacy,” *Current Directions in Psychological Science* 9, n.º 3 (2000): 75–78.

<sup>184</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990); Archon Fung, *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy* (Princeton: Princeton University Press, 2004).

ocurrido y convierten esas explicaciones en decisiones de ajuste. Desde la teoría constructivista, los “resultados” no son únicamente cifras; son significados públicos que adquieren validez cuando los actores que los protagonizan pueden comprenderlos, discutirlos y usarlos para orientar la acción.<sup>185</sup>

El problema habitual no es la falta de datos, sino la falta de sentido compartido. La información pierde valor cuando no se aclara para qué decisión se levantó, cuándo se discutirá y con qué criterios se juzgará. Por eso, el monitoreo y la evaluación deben organizarse como un circuito de decisión: primero se define qué preguntas orientan la gestión; luego se acuerda la cartera de evidencias; después se realizan sesiones de interpretación para traducir datos en explicaciones y ajustes; y, por último, se documentan las razones y se verifica su implementación. Este circuito protege la legitimidad (porque las reglas de lectura son públicas), mejora la pertinencia (porque las preguntas están ancladas al territorio) y reduce costos de corrección (porque los ajustes se introducen a tiempo).<sup>186</sup>

Por ello, en cuanto a operatividad, lo ideal es abordar el monitoreo y la evaluación como un sistema integrado con pocos mecanismos bien coordinados que mantengan el costo administrativo bajo:

- Sesiones de interpretación programadas con agenda breve para discutir qué se observó, cómo se explica y qué se cambia. Funcionan como “puentes” entre evidencia y decisión.
- Panel de resultados legible para la comunidad en una página, que combine indicadores mínimos con breves notas causales y los ajustes acordados.
- Triangulación proporcional de evidencias, que incluya datos cuantitativos y cualitativos solo en la medida necesaria para responder preguntas.
- Registro de decisiones con razones donde toda modificación quede asociada a la evidencia usada y al criterio aplicado.
- Revisión de contribución, centrada en plausibilidad y se explique qué parte del cambio observado puede atribuirse razonablemente al proyecto y cuál a factores de contexto.

Estas piezas son importantes porque convierten el monitoreo y la evaluación en trabajo de sentido y no en trámites. Las sesiones de interpretación evitan que los datos se acumulen sin efecto; el panel legible devuelve a la comunidad el control simbólico del proceso; la triangulación proporcional contiene la tentación de “medir más de lo necesario”; el registro de razones produce trazabilidad; y la revisión de contribución ordena la discusión sobre impactos sin exigir diseños causales costosos o inviables en lo local.

En este sentido, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario asume un rol normativo y habilitante al fijar preguntas guía por objetivo, estandarizar la estructura del panel de resultados y del registro de razones, y valorar en los informes no solo la cobertura de actividades, sino la calidad de los ajustes derivados de la interpretación. El personal técnico ayuda a seleccionar evidencias suficientes y pertinentes, modera las sesiones de interpretación para salvaguardar criterios y evita la sobrecarga de medición; además, integra los ajustes en planes y presupuestos.

---

<sup>185</sup> Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

<sup>186</sup> Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

El voluntario cumple la facilitación cotidiana: convoca de manera incluyente, traduce lenguaje técnico a formatos claros, documenta decisiones con legibilidad comunitaria y acompaña la verificación de que los cambios acordados se implementen. Con esta arquitectura, el monitoreo y la evaluación dejan de ser ejercicios paralelos a la gestión y se convierten en infraestructura de aprendizaje colectivo, donde la validez de los resultados proviene de su discusión pública y de su utilidad para decidir.

De esta forma, y con el propósito de convertir estas estrategias en criterios operativos verificables, se presenta una tabla comparativa que sintetiza, para cada fase del ciclo del proyecto su propósito, los mecanismos o instrumentos clave como sistema integrado, el producto o condición de paso, las señales de verificación y la articulación de roles del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, del personal técnico y del voluntariado.

**Tabla 9: Estrategias para fomentar la participación activa en todas las fases del ciclo de proyectos<sup>187</sup>**

<b>Fase</b>	<b>Propósito</b>	<b>Claves operativas</b>	<b>Producto</b>	<b>Señales de verificación</b>	<b>Roles (Programa / Técnico / Voluntariado)</b>
<b>Diagnóstico participativo</b>	Construir problema compartido y marco de prioridades.	Alcances y criterios explícitos; insumos legibles (mapeo, cartografía, línea de tiempo, estacionalidad, matriz); síntesis y devolución pública.	Acuerdo de Problema y Prioridades con criterios y responsables.	Comprensión; trazabilidad insumos – prioridad; participación de mujeres y jóvenes; publicidad de síntesis.	Estándares y kit / Calidad y ética / Facilitación y registro.
<b>Planificación compartida como negociación simbólica</b>	Transformar prioridades en decisión justificada y trazable equilibrando propósito, criterios y recursos.	Cuadro de objetivos– criterios; $\geq 2$ opciones comparables; presupuesto comunitario; matriz de compromisos; pruebas de calidad (coherencia, trazabilidad, aceptabilidad).	Decisión justificada y registrable; compromisos integrados al plan y presupuesto.	Coherencia propósito – criterios – recursos; competencia real de opciones; copatrocinio de mujeres y jóvenes; continuidad con diagnóstico.	Formatos y condición de paso / Arquitectura y verificación / Moderación y actas legibles.
<b>Ejecución como fortalecimiento de identidades colectivas</b>	Convertir el plan en prácticas, reconocimientos y relatos que fortalezcan pertenencia y capacidad colectiva.	Módulos con roles rotativos; acuerdos de cuidado y mantenimiento; rituales breves; relato de impacto.	Rutinas instaladas y capacidad colectiva visible.	Participación sostenida y rotación; cumplimiento de acuerdos; reconocimiento público; colaboración entre subgrupos.	Estándares de módulos y reconocimiento / Arquitectura e inclusión / Convocatoria y narrativa.
<b>Monitoreo y evaluación como co-</b>	Leer evidencias de forma compartida para explicar lo	Sesiones por hitos; panel de resultados legible; triangulación	Ajustes incorporados; actas con	Decisiones justificadas; oportunidad de respuesta;	Preguntas guía y formatos / Seguimiento y

<sup>187</sup> Elaboración propia basada en los apartados 3.2.1–3.2.4 y la bibliografía citada.

<b>interpretación de resultados</b>	ocurrido y ajustar a tiempo.	proporcional; registro de razones; revisión de contribución.	razones; panel vigente para la comunidad.	implementación de ajustes; comprensión comunitaria; plausibilidad de contribución.	articulación / Convocatoria y verificación.
-------------------------------------	------------------------------	--	---	--	---

La tabla traduce las estrategias de participación en estándares verificables de gestión: reglas claras de deliberación, instrumentos sencillos pero coordinados, trazabilidad de razones y señales de verificación de bajo costo. Al delimitar roles del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, del personal técnico y del voluntariado de Cuerpo de Paz, se asegura que la participación tenga consecuencias y que los aprendizajes se conviertan en ajustes oportunos. Con esta arquitectura, el ciclo del proyecto se alinea con la teoría constructivista al reconocer que la validez de las decisiones depende de significados compartidos, de acuerdos públicamente justificables y de rutinas que la comunidad puede comprender, verificar y ajustar.

### 3.3 Mecanismos de apropiación social en las comunidades

Los mecanismos de apropiación social se entienden como arreglos de gobernanza, rutinas y soportes simbólicos mediante los cuales la comunidad hace suyo el proyecto: le atribuye significado propio, lo integra a sus prácticas y lo sostiene con reglas y recursos locales. Desde la teoría constructivista, esa apropiación no es un efecto posterior a la ejecución, sino un proceso de co-construcción de sentido que ocurre cuando las personas negocian categorías, justifican decisiones y reconocen su autoría sobre lo acordado. El proyecto adquiere validez en la medida en que su “por qué” y su “cómo” pueden ser explicados públicamente por la propia comunidad.<sup>188</sup>

En términos institucionales, la apropiación se apoya en reglas claras de decisión, distribución explícita de responsabilidades y mecanismos sencillos de seguimiento social. La literatura sobre acción colectiva muestra que los arreglos funcionan cuando los derechos y obligaciones son comprensibles, los límites están definidos y existen reglas proporcionales para el uso de recursos y la resolución de conflictos. Esta lógica, adaptada al desarrollo económico comunitario, no implica copiar “modelos”; implica co-diseñar reglas localmente legítimas que alineen autoridad, recursos y rendición de cuentas.<sup>189</sup>

El Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz aporta un marco habilitante para que esos mecanismos se materialicen. El programa define estándares mínimos y valora la calidad de la justificación de las decisiones, no solo la cobertura de actividades. El personal técnico actúa como arquitecto procedimental al acompañar el diseño de reglas y rutinas, verificar su aplicación con criterios de equidad y pertinencia y traducir lo aprendido en ajustes de planes y presupuestos. El voluntariado de Cuerpo de Paz cumple una facilitación cotidiana al convocar de forma incluyente, traducir lenguaje técnico a formatos legibles y resguardar que la participación sea voz con consecuencias. Esto convierte la participación en capacidad instalada.

La apropiación también tiene una dimensión de conocimiento. Comunidades que documentan por qué decidieron algo, qué supuestos vigilan y qué aprendieron de pequeñas pruebas, generan una memoria reutilizable que reduce la dependencia de personas concretas. Prácticas como bitácoras de decisiones, fichas de supuestos y pruebas y repositorios simples en lenguaje claro favorecen el sentido compartido y la circulación local del saber útil.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

<sup>189</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

<sup>190</sup> Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995).

En la dimensión política, la apropiación madura cuando existen transparencia y respuesta, es decir, la comunidad puede ver qué se prometió, qué se hizo y por qué se ajustó. La rendición de cuentas con razones sostiene la confianza y desincentiva la captura de decisiones por élites locales. La evidencia comparada advierte, además, que la participación produce mejores resultados cuando hay reglas que distribuyen influencia y cuando la comparación de opciones es pública y trazable.<sup>191</sup>

Operativamente, la calidad de la apropiación no depende de medir más, sino de medir mejor para decidir. Señales breves y de alto valor explicativo bastan para dirigir los cambios necesarios sin sobrecargar la gestión. Un monitoreo adaptativo que liga evidencia, interpretación y ajuste oportuno ayuda a consolidar estas señales como prácticas regulares.<sup>192</sup>

Finalmente, estos mecanismos son transferibles entre comunidades con rasgos organizativos similares, pero deben adaptarse a identidades culturales, ciclos productivos y estilos de liderazgo específicos. Su diseño buscará coherencia con el diagnóstico y la planificación previos, y mantendrá una relación directa con la ejecución y con la co-interpretación de resultados. Así, la apropiación social deja de ser un ideal normativo y se presenta como una arquitectura de gobierno practicable, donde el proyecto se vuelve “nuestro” porque las reglas, los recursos y el relato nacen y se sostienen en la comunidad.

### 3.3.1 Creación y fortalecimiento de comités comunitarios

Los comités comunitarios son el espacio donde la comunidad concentra su autoridad práctica sobre el proyecto: allí se acuerdan reglas de decisión, se distribuyen responsabilidades y se sostienen las justificaciones públicas de lo decidido. Su fortalecimiento descansa en cuatro piezas operativas, simples y mantenibles: un estatuto breve con quórum y criterios de decisión; un mapa de decisiones que define qué asuntos trata el comité y con qué evidencias; una matriz de roles y compromisos que vincula responsables, plazos y recursos; y un registro legible (actas claras y públicas) que deja trazabilidad entre lo discutido, lo acordado y lo ejecutado. Estas piezas ordenan el conflicto, previenen ambigüedades y protegen el carácter colectivo de las decisiones.<sup>193</sup>

El comité no representa un consenso dado de antemano; lo produce al convertir la deliberación en acuerdos explicables ante terceros. En este sentido, la apropiación emerge cuando las personas co-construyen significados (qué es prioritario y por qué), hacen visible la razón de la elección y asumen su autoría mediante compromisos verificables. Así, la participación deja de ser consultiva y se vuelve voz con consecuencias: cada decisión porta criterios, límites y responsabilidades que la comunidad reconoce como propios.<sup>194</sup>

---

<sup>191</sup> Jonathan Fox, *Accountability Politics: Power and Voice in Rural Mexico* (Oxford: Oxford University Press, 2007); Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013).

<sup>192</sup> Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

<sup>193</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

<sup>194</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

El programa establece los estándares mínimos y valora la calidad de la justificación por encima de la cantidad de reuniones. El voluntario de Cuerpo de Paz facilita sesiones inclusivas, acompaña la redacción en lenguaje claro, promueve el copatrocinio de mujeres y jóvenes en acuerdos clave, y documenta los compromisos con legibilidad comunitaria, cuidando la rotación de vocerías para evitar dependencias personales. Con esta arquitectura, el comité se convierte en el ancla institucional de la apropiación social y en el punto de conexión entre diagnóstico, planificación, ejecución y co-interpretación de resultados.

### **3.3.2 Formación de liderazgos emergentes y relevo generacional**

La formación de liderazgos emergentes persigue que la autoridad comunitaria no dependa de un número reducido de personas y que, en su lugar, se renueve de manera ordenada y visible. Para ello, se promueve la identificación temprana de referentes, la asunción progresiva de responsabilidades en tareas con valor real para la comunidad y una mentoría breve anclada en problemas concretos. La rotación planificada de funciones evita dependencias personales y convierte el tránsito entre roles en una experiencia pública y reconocible. Más que “formar líderes” en abstracto, se trata de instalar una forma de trabajo en la que las tareas generan aprendizaje, el aprendizaje se traduce en reconocimiento y el reconocimiento habilita autoridad legítima para decidir y rendir cuentas.

Desde la teoría constructivista, el liderazgo se comprende como una posición que se construye en la interacción y no como un rasgo previo del individuo. La comunidad “autoriza” a sus liderazgos cuando puede observar qué hicieron, con qué criterios deliberaron y cómo justifican sus decisiones; en ese proceso, se co-producen significados sobre lo prioritario y se refuerza la autoría colectiva de los acuerdos. El aprendizaje dota de sentido a la transferencia de responsabilidades: las personas aprenden haciendo y la legitimidad del liderazgo se sostiene porque cualquier integrante puede explicar ante terceros por qué se decidió de cierto modo y cómo se dará seguimiento a lo acordado.<sup>195</sup>

El Programa de Desarrollo Económico Comunitario requiere una ruta clara de formación y relevo que combine periodos definidos para los roles, reglas sencillas de rotación y módulos prácticos de corta duración, complementados con prácticas supervisadas de bajo riesgo y alto valor comunitario. El voluntariado cumple una función de facilitación cotidiana: detecta referentes en el hacer, co-diseña encargos que enseñan sin poner en riesgo el proceso, apoya la mentoría con lenguaje claro, promueve el copatrocinio de mujeres y jóvenes en acuerdos estratégicos y documenta los cambios de rol en actas comprensibles. En conjunto, estas disposiciones convierten el relevo generacional en una rutina organizativa que fortalece la apropiación social al ampliar la base de decisión y asegurar continuidad más allá de personas específicas.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998).

<sup>196</sup> Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013); Albert Bandura, “Exercise of Human Agency through Collective Efficacy,” *Current Directions in Psychological Science* 9, n.º 3 (2000): 75–78.

### 3.3.3 Integración de saberes locales en el diseño de proyectos

Este mecanismo incorpora, desde el inicio del ciclo, los saberes prácticos y simbólicos que las personas han construido en su interacción con el territorio (formas de organizar el trabajo, calendarios productivos, normas de reciprocidad, lenguajes y criterios de valor) para que el diseño del proyecto no solo sea técnicamente correcto, sino socialmente inteligible. Integrar saberes locales implica que estas formas de conocimiento orienten la formulación del problema, la comparación de alternativas y la definición de reglas de implementación. En la práctica, se traduce en categorías de decisión que la comunidad reconoce como propias, en opciones de diseño que dialogan con su experiencia y en pequeñas pruebas que validan, en contexto, lo que se pretende hacer. Con ello, se reduce el riesgo de soluciones ajenas a la realidad local y se elevan la pertinencia y la viabilidad del proyecto.

Desde la teoría constructivista, el conocimiento es un producto social cuya validez emerge de la reconstrucción pública del sentido. La integración de saberes locales favorece la apropiación social porque los criterios para decidir se negocian con las personas que sostendrán las prácticas en el tiempo. El diálogo de saberes no se limita a recoger insumos, sino que redistribuye autoridad cognitiva: la comunidad nombra los fenómenos con su propio repertorio y contrasta esas categorías con el lenguaje técnico, de modo que la decisión final sea comprensible y justificable ante terceros. La literatura ha mostrado que este diálogo, cuando es genuino, fortalece la agencia local, evita tokenismos y convierte la participación en un proceso de co-producción de conocimiento con consecuencias sobre el diseño y la implementación.<sup>197</sup>

En este sentido, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario define estándares de pertinencia cultural para que toda propuesta explicita qué saberes locales incorpora y cómo influyen en criterios, costos y supuestos; habilita pruebas piloto acotadas que permitan contrastar prácticas locales con requerimientos técnicos antes de escalar; y exige documentos en lenguaje claro que devuelvan a la comunidad la lógica de lo acordado. El voluntariado actúa como puente cotidiano de esta traducción: facilita espacios donde se sistematizan prácticas locales relevantes, ayuda a comparar alternativas con ejemplos y métricas que la comunidad domina, acompaña las pruebas de campo y deja registros. Con este arreglo, el diseño deja de ser una operación externa y se convierte en una tarea compartida, donde el saber técnico y el saber local se corresponsabilizan de las decisiones y de su seguimiento.<sup>198</sup>

### 3.3.4 Construcción de narrativas de identidad y pertenencia

Este mecanismo convierte el proyecto en un relato compartido que integra pasado, presente y proyecciones de futuro de la comunidad. Su operación no se limita a “contar lo que se hace”, sino a tejer sentido: recuperar hitos y aprendizajes locales, nombrar los valores que orientan las decisiones y visibilizar a quienes sostienen las prácticas cotidianas. Cuando la comunidad relata con sus propias palabras por qué se priorizó algo, qué cambió y cómo piensa sostenerlo, el proyecto

---

<sup>197</sup> Linda Tuhiwai Smith, *Decolonizing Methodologies: Research and Indigenous Peoples*, 2.<sup>a</sup> ed. (London: Zed Books, 2012); Sheila Jasanoff, “The Idiom of Co-Production,” en *States of Knowledge: The Co-Production of Science and Social Order*, ed. Sheila Jasanoff (London: Routledge, 2004).

<sup>198</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997); Paulo Freire, *Pedagogía del oprimido* (México: Siglo XXI, 1970).

deja de ser una secuencia de actividades para transformarse en una historia común. En términos prácticos, esto supone incorporar momentos narrativos en el ciclo (aperturas y cierres con testimonios breves, bitácoras de impacto en lenguaje claro, archivos comunitarios de memoria gráfica y sonora, y marcas simbólicas en espacios públicos), no como adorno, sino como dispositivos de coordinación y de reconocimiento que ordenan expectativas y consolidan pertenencia.

Desde la teoría constructivista, la identidad colectiva se configura narrativamente: la comunidad se reconoce en historias que explican quién es, qué valora y hacia dónde va. La apropiación social ocurre cuando el proyecto se inserta de forma verosímil en esas tramas y las personas pueden explicar públicamente por qué se priorizó algo, qué cambió y cómo se sostendrá. La narrativa, así entendida, cumple una función cognitiva (dar significado), normativa (hacer visibles los criterios de justicia que guían las decisiones) y política (ofrecer un lenguaje común para tramitar desacuerdos sin romper la cooperación).<sup>199</sup>

La articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario asegura que estas narrativas sean un componente regular de la gestión. El programa define estándares de lenguaje claro, vincula planificación y monitoreo con un enunciado narrativo del propósito y de los aprendizajes, y habilita micro-presupuestos para productos comunitarios (mural, boletín, cápsulas radiales o digitales). El voluntariado de Cuerpo de Paz actúa como mediación cotidiana: facilita talleres de relato con participación sustantiva de mujeres y jóvenes, acompaña la recopilación de memorias locales, traduce contenidos técnicos a códigos culturales comprensibles y co-produce materiales públicos evitando voces únicas o heroizaciones. Con este arreglo, la narrativa se vuelve infraestructura simbólica del proyecto: un bien común que refuerza pertenencia, legitima decisiones y alimenta la continuidad.

### 3.3.5 Mecanismos de gestión económica local

Este mecanismo organiza la administración de recursos vinculados al proyecto desde reglas acordadas públicamente y proporcionales a la escala comunitaria. El principio es sencillo: un presupuesto comunitario que muestra con claridad ingresos, costos y prioridades; un fondo de continuidad y mantenimiento con reglas de uso, reposición y resguardo; y procedimientos básicos de compras y registro que hacen visible quién decide, con qué límites y cómo se documenta cada gasto. A ello se suman modalidades de aporte local (tiempo, materiales, cuotas simbólicas o tarifas por servicios) que anclan el proyecto en la economía cotidiana y evitan que dependa en exclusiva de fuentes externas. La premisa consiste en alinear recursos y decisiones con reglas comprensibles, escalables y auditables por la propia comunidad, de modo que el manejo económico sea parte natural de la gestión y no un apéndice técnico.<sup>200</sup>

---

<sup>199</sup> Paul Ricoeur, *Oneself as Another* (Chicago: University of Chicago Press, 1992); Alberto Melucci, “The Process of Collective Identity,” en *Social Movements and Culture*, eds. Hank Johnston y Bert Klandermans (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1995), 41–63; Francesca Polletta, *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

<sup>200</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990); Daryl Collins, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford y Orlanda Ruthven, *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009); Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013).

La apropiación social se expresa cuando las categorías económicas son co-construidas y adquieren validez pública. El dinero y los registros dejan de ser asuntos de especialistas para convertirse en instituciones sociales: prácticas compartidas que ordenan expectativas y distribuyen responsabilidades. La comunidad se apropia del proyecto cuando puede explicar por qué se privilegia una inversión, con qué supuestos se fija una tarifa o cómo se resuelve un imprevisto; cuando las personas reconocen su autoría material a través de aportes y decisiones que tienen consecuencias; y cuando la rendición de cuentas incorpora razones, no solo cifras. En este sentido, pequeños arreglos convierten la gestión económica en lenguaje común y sostienen la confianza que habilita el esfuerzo colectivo.

El rol del Programa de Desarrollo Económico Comunitario se traduce en establecer estándares simples y exigibles: formatos de presupuesto en lenguaje claro, reglas mínimas de gobernanza financiera y condiciones de paso que vinculan el avance del proyecto a la existencia de un fondo de continuidad y a la publicidad de los estados básicos. El voluntario actúa como facilitador al acompañar el diseño de reglas con la comunidad, apoyar la alfabetización financiera básica ligada a decisiones reales, ayudar a instalar paneles y libretas de control legibles, y promover vínculos con cooperativas, cajas rurales o alcaldías para servicios financieros seguros. Un principio operativo guía su rol: el voluntario no administra recursos, sino que habilita prácticas que la comunidad puede sostener y auditar; de esta forma, la gestión económica local se vuelve parte de la identidad organizativa y un pilar de la sostenibilidad.

### **3.3.6 Procesos de monitoreo comunitario participativo**

Este mecanismo convierte el seguimiento del proyecto en un proceso ordenado de aprendizaje colectivo. En términos prácticos, establece un ciclo breve y repetible: se formulan preguntas de gestión vinculadas a decisiones en curso, se seleccionan evidencias suficientes (indicadores simples, registros de proceso, breves historias de cambio), se realizan sesiones de interpretación para contrastar datos con experiencia y se introducen ajustes que quedan por escrito con sus razones. El énfasis no está en medir más, sino en medir para decidir, con formatos legibles que permitan a cualquier integrante seguir el hilo entre lo observado, lo discutido y lo resuelto.<sup>201</sup>

Desde la teoría constructivista, los resultados adquieren validez cuando su significado se co-construye públicamente. El monitoreo participativo favorece la apropiación social porque redefine, con criterios compartidos, qué cuenta como éxito, qué riesgos importan y qué umbrales justifican un cambio de rumbo. La comunidad no solo aporta datos, sino que explica por qué se ajusta una práctica y cómo se verificará el efecto del ajuste en el siguiente ciclo; de ese modo, la interpretación colectiva reduce asimetrías de información y transforma la participación en voz con consecuencias.<sup>202</sup>

La articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario asegura estándar y continuidad. El programa fija un calendario sencillo de ventanas de revisión, define preguntas guía

---

<sup>201</sup> Irene Guijt y John Gaventa, *Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change* (Brighton: IDS, 1998).

<sup>202</sup> Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

por objetivo y estandariza un panel comunitario de resultados junto con un registro de razones, estableciendo como condición de paso que todo ajuste quede documentado con la evidencia que lo respalda. El voluntariado convoca y modera con lenguaje claro, apoya herramientas de bajo costo, promueve la participación sustantiva de mujeres y jóvenes en la interpretación y no se apropia de los datos, sino que acompaña para que la comunidad los produzca, los lea y los use, dejando actas comprensibles que alimentan la planificación y la ejecución siguientes.

### **3.3.7 Estrategias de comunicación comunitaria**

Este mecanismo concibe la comunicación como infraestructura de coordinación y sentido, no como un apéndice de difusión. Ordena flujos bidireccionales entre comité, subgrupos y hogares, define canales accesibles (reuniones abiertas, carteleras, radio o perifoneo local, mensajería móvil), fija ritmos previsibles de información antes y después de decisiones y adopta formatos en lenguaje claro que permiten saber qué se decidió, por qué y cómo seguirá el proceso. Al convertir lo comunicativo en reglas de trabajo se reducen asimetrías de información, se desincentivan rumores y se alinean expectativas con las capacidades reales del proyecto.<sup>203</sup>

Desde la teoría constructivista, comunicar es co-construir significados públicos: la comunidad no solo recibe mensajes, interpreta y negocia lo que los datos y las decisiones quieren decir para su vida cotidiana.<sup>204</sup> La apropiación social se robustece cuando las razones de una elección son discutibles y comprensibles, cuando la gente puede contarse a sí misma “por qué esto es prioritario” y “cómo se cuidará en el tiempo”. En ese marco, la comunicación actúa como un espacio de justificación (razones compartidas), como arena identitaria (relatos que conectan pasado y futuro) y como procedimiento que legitima ajustes porque hace visible el vínculo entre evidencia, debate y cambio de rumbo.

En este sentido, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario establece un plan de comunicación comunitaria atado a los hitos del ciclo (diagnóstico, planificación, ejecución, ventanas de revisión), define estándares de lenguaje claro y formatos breves de actas y resúmenes públicos, y dispone protocolos simples para comunicación en contingencias. El voluntariado acompaña la traducción del contenido técnico a códigos culturales locales, co-produce micro contenidos con mujeres y jóvenes (boletines, cápsulas radiales, mensajes para grupos comunitarios), modera espacios de escucha, y ayuda a ordenar canales sin apropiarse de ellos. Así, la comunicación deja de depender de esfuerzos intermitentes y se vuelve parte constitutiva de la gobernanza del proyecto.

### **3.3.8 Vinculación con actores locales e institucionales**

Este mecanismo organiza la coordinación estratégica entre la comunidad y los actores del entorno (alcaldías, centros escolares, unidades de salud, cooperativas, mercados, organizaciones de base y aliados privados) para ampliar legitimidad, alinear recursos y reducir costos. En la

---

<sup>203</sup> Alfonso Gumucio-Dagron, *Making Waves: Stories of Participatory Communication for Social Change* (New York: Rockefeller Foundation, 2001); Thomas Tufte, *Communication and Social Change: A Citizen Perspective* (Cambridge: Polity Press, 2017).

<sup>204</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Jürgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, vol. 1 (Boston: Beacon Press, 1984).

práctica, la vinculación se concreta en reglas de trabajo compartidas: objetivos convergentes, puntos de contacto estables, protocolos de referencia y derivación, y acuerdos simples que aclaran aportes, límites y tiempos. La finalidad no es acumular socios de forma nominal, sino producir capacidad conjunta para resolver cuellos de botella del territorio (por ejemplo, acceso a servicios, trámites, canales de comercialización), con una mesa de enlace que funcione como interfaz entre lo comunitario y lo institucional.<sup>205</sup>

Desde la teoría constructivista, la vinculación crea significados intersubjetivos sobre el valor del proyecto: al co-definir problemas, criterios y reglas con otras instituciones, la comunidad no solo obtiene recursos, sino que refrenda públicamente por qué prioriza ciertas acciones y cómo se sostendrán. Esta co-producción de sentido desplaza la relación beneficiario–proveedor hacia acuerdos de corresponsabilidad, donde el conocimiento local dialoga con saberes técnicos para generar categorías de decisión compartidas que cada actor reconoce como válidos desde su propio lenguaje. El resultado es mayor apropiación social porque el proyecto se vuelve explicable dentro y fuera de la comunidad, anclado en compromisos que otras organizaciones ayudan a mantener.<sup>206</sup>

Para apoyar lo anterior, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario puede establecer plantillas y criterios mínimos para convenios de colaboración, definir una agenda de hitos para la mesa de enlace y condicionar avances clave a la existencia de acuerdos operativos vigentes. En este sentido, el voluntario actúa como agente de enlace cotidiano: mapea contrapartes, traduce entre códigos organizacionales, acompaña la negociación de compromisos realistas, promueve la participación sustantiva de mujeres y jóvenes en las interlocuciones y documenta, en lenguaje claro, lo acordado y lo aprendido, sin sustituir la voz del comité comunitario. De esta manera, la vinculación se convierte en infraestructura relacional que incrementa la factibilidad y la sostenibilidad del proyecto.

### **3.3.9 Celebraciones y rituales comunitarios**

Este mecanismo integra celebraciones y rituales al ciclo de gestión como dispositivos que alinean tiempos, cierran hitos y renuevan compromisos de forma públicamente reconocible. Se trata de prácticas que instituyen transiciones (aperturas y cierres de módulos de trabajo), legitiman decisiones (entrega de responsabilidades, adopción de reglas) y convierten logros y aprendizajes en hitos compartidos. En la medida en que estas prácticas ordenan la experiencia y estabilizan expectativas, actúan como un andamiaje simbólico que refuerza la coordinación cotidiana y reduce la dependencia de liderazgos individuales.

Desde la teoría constructivista, los rituales son espacios donde la comunidad co-construye significados públicos sobre quiénes son, qué valoran y por qué vale la pena sostener el esfuerzo. La apropiación social se fortalece cuando la comunidad puede relatar y celebrar con sus propias claves culturales por qué se priorizó una acción, qué cambió y cómo se cuidará en el tiempo; el proyecto se vuelve parte de la memoria colectiva y de sus tramas narrativas. En este sentido, la

---

<sup>205</sup> Chris Ansell y Alison Gash, “Collaborative Governance in Theory and Practice,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, n.º 4 (2008): 543–571.

<sup>206</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Sheila Jasanoff, “The Idiom of Co-Production,” en *States of Knowledge: The Co-Production of Science and Social Order*, ed. Sheila Jasanoff (London: Routledge, 2004).

ritualización no es adorno, sino una forma de validación social que otorga inteligibilidad a las decisiones y distribuye reconocimiento de manera visible, reforzando la pertenencia y la autoría local sobre lo acordado.<sup>207</sup>

En este contexto, el voluntario actúa como facilitador cultural: acompaña el diseño de momentos rituales sin protagonismo propio, promueve la participación sustantiva de mujeres y jóvenes en la conducción y en los reconocimientos, cuida que los contenidos técnicos se traduzcan a códigos locales, y documenta lo vivido como memoria útil que alimenta la narrativa y el monitoreo del programa. De esta forma, las celebraciones dejan de ser actos circunstanciales y se convierten en infraestructura simbólica al servicio de la sostenibilidad.

### **3.3.10 Planes de sostenibilidad diseñados con la comunidad**

Los planes de sostenibilidad se conciben como acuerdos de continuidad co-diseñados con la comunidad que se inician desde el diagnóstico y acompañan todo el ciclo del proyecto. Su función es definir qué funciones deben persistir (servicios, rutinas de mantenimiento, coordinaciones clave), quién las custodiará (arreglos de gobernanza y relevo), con qué costos (operación y reposición) y con qué fuentes (aportes locales, tarifas, convenios), incorporando además un calendario de transferencia gradual y supuestos explícitos con sus posibles respuestas ante cambios de contexto. Se trata de un documento vivo que integra decisiones técnicas y sociales, y que se revisa en ventanas periódicas para ajustar funciones, costos y responsables sin perder legitimidad.<sup>208</sup>

Desde el constructivismo, la sostenibilidad no es una propiedad técnica fija, sino un significado público que se construye cuando la comunidad acuerda qué entiende por “continuar”, qué niveles de servicio son aceptables y qué compensaciones está dispuesta a asumir.<sup>209</sup> El plan de sostenibilidad, en este marco, es un artefacto de co-interpretación: traduce evidencias y aprendizajes en compromisos y reglas, permitiendo que las personas expliquen ante terceros por qué ciertas funciones se priorizan, cómo se financiarán y qué se hará si las condiciones cambian. Al situar la discusión en el uso social del proyecto, el plan fortalece la autoría colectiva y convierte la continuidad en un atributo verificable de la vida comunitaria.

El Programa de Desarrollo Económico Comunitario propone un marco operativo para estos planes: formatos en lenguaje claro que obligan a especificar funciones críticas, costos mínimos de operación y reposición, reglas de gobernanza, fuentes y calendarios de transferencia; además, vincula hitos de avance a la existencia y actualización del plan y promueve convenios con actores locales para anclar servicios y recursos. El voluntario acompaña a la comunidad en el costeo básico y en la comparación de alternativas, ayuda a explicitar supuestos y planes, organiza ejercicios simples de simulación para probar reglas de continuidad y deja registros públicos de lo acordado

---

<sup>207</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Paul Ricoeur, *Oneself as Another* (Chicago: University of Chicago Press, 1992).

<sup>208</sup> Alexander Cooley y James Ron, “The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action,” *International Security* 27, n.º 1 (2002): 5–39; OCDE-DAC, *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management* (Paris: OECD, 2010), voz “Sustainability”.

<sup>209</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

y aprendido. Es importante mencionar que el voluntariado no administra fondos, sino que habilita capacidades para que la comunidad controle su propio plan de sostenibilidad y lo ajuste cuando sea necesario.

En conjunto, los mecanismos desarrollados en esta sección configuran una infraestructura social que traduce la participación en reglas de trabajo, rutinas sostenibles y soportes simbólicos reconocidos por la comunidad. Su coherencia con la teoría constructivista radica en que la validez del proyecto no se da por supuesta, sino que se co-construye al decidir quién hace qué, con qué criterios y por qué razones; así, el hacer comunitario produce significados públicos, autoría local y capacidad de ajuste.

La articulación propuesta reserva al Programa de Desarrollo Económico Comunitario el establecimiento de estándares mínimos y condiciones de paso para asegurar claridad procedimental, trazabilidad y pertinencia, mientras que el voluntariado cumple una facilitación cotidiana que habilita procesos, documenta con lenguaje claro y promueve la inclusión sustantiva de mujeres y jóvenes sin sustituir la voz de la comunidad. Con este arreglo, cada mecanismo aporta una pieza necesaria, y, al integrarse, genera capacidad instalada transferible y adaptable a matrices culturales y productivas distintas. De este modo, la apropiación social deja de ser un ideal normativo y se vuelve un atributo verificable de la gestión comunitaria, base para la sostenibilidad de las intervenciones en el territorio.

### **3.4 Incorporación del monitoreo adaptativo como herramienta de gestión participativa**

El monitoreo adaptativo se concibe aquí como una infraestructura de gestión que integra evidencia, deliberación y ajuste en ciclos cortos, con el fin de orientar decisiones públicas comprensibles para la comunidad. A diferencia de un seguimiento centrado en el cumplimiento de actividades, el monitoreo adaptativo organiza el trabajo alrededor de preguntas de gestión, produce una cartera suficiente de evidencias y culmina en decisiones justificadas con razones que pueden ser explicadas ante terceros. En contextos comunitarios, esta forma de gestionar mejora la oportunidad de respuesta y eleva la legitimidad de los acuerdos, porque lo importante no es acumular datos, sino usarlos para decidir y dejar un rastro claro de por qué se eligió un curso de acción y no otro.

Desde la teoría constructivista, los resultados no son únicamente cifras, sino que significados públicos que adquieren validez cuando quienes los protagonizan pueden comprenderlos, discutirlos y usarlos. El monitoreo adaptativo, al situar la co-interpretación en el centro, habilita aprendizaje que no solo corrige procedimientos, también revisa supuestos y criterios cuando la evidencia y la deliberación lo requieren. Así, la comunidad no se limita a informar, sino que co-construye el sentido de lo logrado, los umbrales de éxito y las condiciones para un cambio de rumbo, reforzando la autoría colectiva de las decisiones y su trazabilidad.<sup>210</sup>

En su operación, el monitoreo adaptativo se integra al ciclo mediante una arquitectura liviana y repetible: (a) definición de preguntas guía por objetivo; (b) selección de evidencias proporcionales (indicadores mínimos, registros de proceso, casos breves) vinculadas a esas

---

<sup>210</sup> Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

preguntas; (c) sesiones periódicas de interpretación para traducir datos en explicaciones plausibles; (d) ajustes con responsables, plazos y supuestos explícitos; y (e) registro de razones accesible para la comunidad que conecte pregunta, evidencia, interpretación y decisión. Esta secuencia ancla el aprendizaje en la práctica y evita tanto la medición costosa como la toma de decisiones opacas.<sup>211</sup>

La incorporación del monitoreo adaptativo se sostiene cuando cada actor cumple una función nítida y complementaria. El Programa de Desarrollo Económico Comunitario fija el marco de gobernanza (preguntas guía por objetivo, formatos en lenguaje claro y condiciones de avance que exigen actas de razones para cerrar cada hito), además de sincronizar las ventanas de revisión con diagnóstico, planificación y ejecución. El voluntariado convoca de manera incluyente, modera las sesiones con códigos culturales locales, traduce el lenguaje técnico para facilitar la deliberación y documenta los acuerdos en registros legibles que alimentan los planes y presupuestos siguientes. La comunidad, a través de su comité, conserva la titularidad sobre qué se ajusta, por qué y con qué compromisos. Este reparto evita duplicidades, reduce costos de corrección y convierte el monitoreo en una herramienta de gobierno del proyecto, no en un trámite paralelo.

En síntesis, el monitoreo adaptativo consolida un circuito virtuoso entre evidencia, sentido y decisión: aprende a tiempo, ajusta con razones y rinde cuentas en público, garantizando pertinencia técnica y legitimidad social de las intervenciones.

### 3.4.1 El monitoreo como espacio de diálogo social

Entender el monitoreo como un espacio de diálogo social supone desplazarlo de la lógica del control hacia la de la conversación pública orientada a la acción. Los datos dejan de ser simples comprobantes y se convierten en razones compartidas: evidencias que la comunidad puede comprender, discutir y usar para decidir. De acuerdo a la teoría constructivista, los resultados no “hablan por sí solos”; adquieren validez en la medida en que, mediante interacción y lenguaje, las personas co-construyen su significado y lo vuelven inteligible ante terceros.<sup>212</sup>

Este carácter dialógico exige ciertas condiciones mínimas: publicidad de la información relevante, reciprocidad en la toma de la palabra, lenguaje claro, categorías comprensibles y vinculación efectiva entre evidencia y cambio. Cuando el monitoreo se organiza así, cada ciclo se estructura como un itinerario de razones y culmina en un registro breve que explica qué se cambiará y por qué. El énfasis pasa de acumular indicadores a construir acuerdos justificables, lo que mejora la oportunidad de respuesta sin sobredimensionar la medición.<sup>213</sup>

Sin embargo, el diálogo no es neutro, ya que se desarrolla en contextos atravesados por asimetrías de poder y de conocimiento. Por ello, un monitoreo genuinamente participativo atiende a la justicia epistémica (reconocer quién puede hablar y ser creído), amplía la inclusión de voces

---

<sup>211</sup> Charles F. Sabel, “Learning by Monitoring,” en *The Handbook of Economic Sociology*, eds. Neil J. Smelser y Richard Swedberg (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994), 137–165; Jennifer C. Greene, *Mixed Methods in Social Inquiry* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

<sup>212</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966); Jürgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, vol. 1 (Boston: Beacon Press, 1984).

<sup>213</sup> Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011); Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, *Localizing Development: Does Participation Work?* (Washington, DC: World Bank, 2013).

históricamente subrepresentadas y crea salvaguardas contra el tokenismo. La calidad del proceso se desarrolla a través de reglas que distribuyen influencia y en la posibilidad real de impugnar lecturas dominantes sin desactivar la cooperación.

De igual forma, el diálogo también es productor de conocimiento. Al reunir descripciones vivas de la práctica con conteos básicos y breves casos, la comunidad da sentido a señales dispersas, contrasta hipótesis y actualiza supuestos. Esta construcción colectiva de sentido articula saberes tácitos y explícitos, ya que convierte la experiencia en aprendizaje transmisible y evita que la interpretación quede monopolizada por especialistas. En términos organizativos, el monitoreo funciona entonces como un dispositivo de aprendizaje que estabiliza lo aprendido en rutinas y, a la vez, mantiene capacidad de ajuste.

En el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, el monitoreo como diálogo se consolida cuando existe un andamiaje institucional simple que incluye momentos de revisión sincronizados con el ciclo, formatos breves en lenguaje claro y un lugar explícito para la voz comunitaria en la interpretación y en la justificación de los ajustes. El voluntariado opera como mediación cotidiana: convoca de manera incluyente, traduce códigos técnicos a repertorios locales, modera la conversación para que todas las razones relevantes entren en juego y documenta acuerdos en actas comprensibles; no “se apropia” de los datos ni de la decisión, sino que habilita que la comunidad los produzca, los interprete y los transforme en acción.

En este sentido, cuando el monitoreo se concibe y practica como diálogo social, la evidencia se vuelve un bien público que sostiene la legitimidad de las decisiones y la apropiación social del proyecto: lo que se cambia no solo es oportuno y técnicamente pertinente, sino también explicable y defendible por quienes lo harán posible.

### **3.4.2 Indicadores con enfoque constructivista**

Desde la teoría constructivista, un indicador no es un hecho que existe por sí mismo, sino una convención pública sobre cómo observar y nombrar un cambio relevante. Su validez no proviene solo de su precisión técnica, sino del acuerdo social que lo sostiene: qué fenómeno importa, qué señal lo representa de modo creíble y cómo esa señal se usará para decidir. Bajo esta premisa, medir es también producir significado: la comunidad y el equipo acuerdan qué entienden por “progreso”, “calidad” o “equidad” y fijan reglas compartidas para reconocerlo en la práctica.<sup>214</sup>

Operativamente, diseñar indicadores con enfoque constructivista implica partir de preguntas de gestión y traducirlas en reglas de observación claras: (a) el fenómeno a observar, (b) la evidencia suficiente y proporcional y (c) la regla de decisión asociada. La mezcla deliberada de lo cuantitativo y lo cualitativo hace los indicadores comprensibles y útiles para actuar, siempre con formatos legibles para la comunidad.<sup>215</sup>

En cuanto a su tipología, conviene articular tres familias de indicadores que se refuerzan entre sí: (i) los indicadores de significado público, que capturan cómo la comunidad entiende y justifica un cambio; (ii) los indicadores de práctica y capacidad instalada, centrados en la

---

<sup>214</sup> Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

<sup>215</sup> Jennifer C. Greene, *Mixed Methods in Social Inquiry* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

activación de rutinas, el cumplimiento de acuerdos y la rotación de roles; y (iii) los indicadores de equidad y voz, que observan la calidad de la participación de mujeres y jóvenes en decisiones estratégicas. Para efectos de responsabilidad por resultados, estos se complementan con una revisión de contribución: más que probar causalidad estricta, se razona públicamente qué parte del cambio puede atribuirse al proyecto y qué parte a factores del contexto.<sup>216</sup>

En este sentido, la calidad de estos indicadores se valida socialmente. En lugar de perseguir exactitudes ilusorias, se busca credibilidad y utilidad: las categorías se definen en lenguaje claro, los umbrales se acuerdan de antemano y la comunidad dispone de espacios para cuestionar y refinar lo observado.

Por tanto, la articulación con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario y con el voluntariado estabilidad operativa. Es decir, el programa fija un marco sencillo: preguntas guía por objetivo, formatos en lenguaje claro y condiciones de avance vinculadas a decisiones tomadas con evidencia. El voluntariado facilita el proceso en terreno: ayuda a que la comunidad nombre sus propios criterios, traduce el lenguaje técnico, pone a prueba indicadores en pequeño (para verificar que sean legibles y accionables) y documenta lo acordado sin sustituir la voz local. De este modo, los indicadores dejan de ser listas externas y se convierten en herramientas de gobierno comunitario: señalan rumbos, justifican cambios y consolidan la apropiación social del proyecto.

### **3.4.3 Flexibilidad en la gestión desde la perspectiva comunitaria**

Entender la flexibilidad desde la perspectiva comunitaria implica concebir la gestión como una práctica capaz de ajustar reglas, ritmos y asignaciones sin perder legitimidad. No se trata de improvisar, sino de aprender haciendo y de corregir el rumbo cuando la experiencia muestra que ciertos supuestos no se cumplen. En este sentido, la flexibilidad es la cara operativa del monitoreo adaptativo: transforma preguntas y evidencias en cambios oportunos de planes, presupuestos y responsabilidades, preservando el propósito y la coherencia del proyecto. La literatura sobre mejora iterativa en contextos complejos respalda esta idea: los arreglos que prevén márgenes de maniobra y ciclos cortos de prueba–ajuste–estandarización producen soluciones más pertinentes y sostenibles que los diseños rígidos, especialmente cuando la información es incompleta o cambiante.<sup>217</sup>

De acuerdo a la teoría constructivista, la flexibilidad no es un atributo técnico que se agrega al final, sino un acuerdo público sobre qué puede cambiar, quién puede cambiarlo y con qué justificaciones. Su validez surge de la co-construcción de sentido: la comunidad define, con el comité como órgano de autoridad, cuáles decisiones requieren asamblea, cuáles pueden resolverse en módulos de trabajo, qué límites presupuestarios son movilizables y qué situaciones activan un ajuste. De este modo, la flexibilidad queda instituida en reglas claras, se vuelve trazable en el

---

<sup>216</sup> John Mayne, “Contribution Analysis: Coming of Age?” *Evaluation* 18, n.º 3 (2012): 270–280; Ray Pawson y Nick Tilley, *Realistic Evaluation* (London: SAGE, 1997).

<sup>217</sup> Matt Andrews, Lant Pritchett y Michael Woolcock, *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action* (Oxford: Oxford University Press, 2017); Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011).

registro de razones y evita la arbitrariedad. La combinación de reglas comunes y espacios de interpretación permite resolver tensiones habituales sin quebrar el compromiso colectivo.<sup>218</sup>

La articulación operativa con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario y con los voluntarios da estabilidad a esta forma de gestionar. El programa define límites y permisos de adaptación y sincroniza dichas adaptaciones con las ventanas de revisión del ciclo. El voluntariado, por su parte, actúa como facilitación cotidiana de la flexibilidad: acompaña a la comunidad en la identificación de cuellos de botella, ayuda a comparar alternativas con criterios comprensibles, documenta los cambios y sus fundamentos, y se asegura de que la participación de mujeres y jóvenes esté presente en la deliberación y en la decisión. Así, la flexibilidad deja de ser excepción y se convierte en modo regular de gobierno del proyecto, orientado por evidencias y resguardado por reglas públicas.

### **3.5 Conclusión capitular**

Cerrar este capítulo implica afirmar algo más que un conjunto de herramientas: supone adoptar una manera de gobernar lo comunitario en la que las decisiones se justifican en público, los acuerdos dejan huella y el aprendizaje orienta la corrección del rumbo. El constructivismo que inspira la propuesta no es un marco retórico; es una apuesta por situar el sentido en el centro de la gestión: lo que vale no es solo lo que se hace, sino cómo se explica, con quién se decide y para qué se sostiene en el tiempo. Esa es la medida de una participación con consecuencias.

El Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador, al asumir esta arquitectura, se compromete con una institucionalidad adaptativa: fija un piso claro de estándares y condiciones de paso, pero reconoce que el techo lo construye cada comunidad al traducir los criterios a su propio lenguaje y tiempos. En esa misma lógica, el voluntariado de Cuerpo de Paz se redefine como facilitación responsable: crea condiciones para que otros decidan, traduce códigos técnicos sin apropiarse de la voz local y documenta con legibilidad lo que la comunidad acuerda. Así se protege lo esencial: que la autoridad permanezca cuando las personas cambien.

Este cierre también marca un criterio de éxito distinto. No bastará con contar actividades ni con exhibir bienes instalados; el progreso se reconocerá cuando cualquier integrante de la comunidad pueda explicar por qué se escogió una opción, qué compromisos asumió, cómo se cuidarán los activos y qué se hará si las condiciones cambian. Sostenibilidad, entonces, no es permanencia inercial, sino capacidad instalada para mantener y ajustar funciones valiosas sin perder legitimidad. Esa capacidad se verifica en la práctica: en la activación regular de reglas públicas, en la circulación de conocimiento útil y en la apertura para revisar supuestos a la luz de la evidencia.

El enfoque asumido no elimina tensiones: habrá fricciones entre ritmos institucionales y calendarios productivos, entre exigencias técnicas y repertorios culturales, entre la urgencia por mostrar resultados y la paciencia que requiere la apropiación. Pero el capítulo ofrece un modo de tramitar esas tensiones sin romper la cooperación: reglas comprensibles, trazabilidad de razones,

---

<sup>218</sup> Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990); Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

inclusión sustantiva de mujeres y jóvenes y un monitoreo que prioriza decidir mejor antes que medir más. La promesa no es certidumbre, sino capacidad de respuesta.

Finalmente, lo transferible de esta propuesta no es un molde, sino un método de decisión y rendición de cuentas que cada comunidad puede hacer suyo. Al convertir la participación en reglas de trabajo y memoria útil, el programa eleva el nivel de la intervención pública: se compromete a actuar con transparencia, a aprender con la gente y a sostener aquello que la comunidad reconoce como valioso. Con ese compromiso, el paso de la intención a la práctica deja de ser un salto de fe y se vuelve una ruta verificable para crear valor público en el territorio.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada demuestra que la participación comunitaria constituye un factor decisivo para garantizar la sostenibilidad de los proyectos impulsados en el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz en El Salvador. La evidencia obtenida señala que, cuando las comunidades cuentan con estructuras organizativas consolidadas, con liderazgos activos y con vínculos de confianza entre los distintos actores locales, los proyectos no solo logran alcanzar sus objetivos inmediatos, sino que además trascienden la temporalidad de la intervención del voluntariado y se convierten en procesos de transformación sostenibles. En estos contextos, la comunidad asume un rol protagonista en la gestión de recursos, en la toma de decisiones y en la continuidad de las iniciativas, lo cual permite que los aprendizajes adquiridos se institucionalicen en prácticas locales y que las innovaciones introducidas se adapten y evolucionen con el tiempo.

En primer lugar, a partir del análisis de los procesos de participación, se concluye que los niveles de involucramiento comunitario determinan en gran medida la sostenibilidad de los proyectos impulsados en el marco del programa. La evidencia muestra que la apropiación social se fortalece cuando las comunidades participan activamente no solo en la ejecución, sino también en etapas críticas como la identificación de necesidades, la planificación, la toma de decisiones y la evaluación de resultados. Este tipo de participación integral permite que los proyectos no sean percibidos como iniciativas externas o temporales, sino como procesos propios que responden a las aspiraciones y prioridades colectivas.

La participación, en este sentido, no puede entenderse como un acto formal, limitado a la asistencia a reuniones o a la ejecución de actividades, sino como un proceso dinámico de construcción colectiva, donde los actores comunitarios dialogan, negocian y aportan sus conocimientos, generando aprendizajes compartidos. Desde la teoría constructivista, este proceso no se reduce a recibir lineamientos de una institución, sino que implica la co-creación de significados y prácticas, en las que los saberes locales y los aportes externos se entrelazan y se definen. De esta interacción surge un conocimiento socialmente pertinente, que fortalece la identidad comunitaria y refuerza el compromiso hacia la continuidad de los proyectos.

Asimismo, los resultados permiten afirmar que la participación genuina contribuye a la consolidación de liderazgos locales y al fortalecimiento de las estructuras organizativas. Cuando la comunidad asume un rol activo, se incrementa su capacidad de autogestión, se crean espacios de diálogo más horizontales y se desarrollan habilidades colectivas para enfrentar problemas comunes. Esto no solo aumenta las probabilidades de que los proyectos se mantengan una vez concluido el acompañamiento institucional, sino que también genera un efecto multiplicador en otros ámbitos de la vida comunitaria, fortaleciendo la cohesión social y la resiliencia frente a contextos de vulnerabilidad.

Por otra parte, en el ámbito técnico e institucional, los resultados evidencian que el Programa de Desarrollo Económico Comunitario enfrenta retos estructurales que condicionan la efectividad de sus intervenciones. Entre estos se destacan la necesidad de metodologías más flexibles que permitan adaptarse a la diversidad de contextos comunitarios, la insuficiente articulación interinstitucional y la ausencia de un sistema robusto de monitoreo adaptativo que

facilite aprender de la experiencia y corregir el rumbo cuando sea necesario. Estos factores limitan la capacidad del programa para responder de forma oportuna a los cambios y particularidades de los territorios en los que se implementa.

Sin embargo, también se identificaron fortalezas significativas. La cercanía del voluntariado con las comunidades y la inmersión prolongada en la vida cotidiana de estas les otorgan un conocimiento vivencial que difícilmente podrían aportar otras modalidades de cooperación internacional. Esta presencia facilita la generación de confianza, permite adaptar las iniciativas a los códigos culturales locales y crea condiciones para que los proyectos respondan de manera más directa a las aspiraciones comunitarias. Desde el constructivismo, estas fortalezas reflejan que el programa no solo transmite conocimientos técnicos, sino que posibilita un proceso de aprendizaje mutuo entre voluntarios e instituciones comunitarias, lo cual se convierte en un activo valioso para la sostenibilidad.

De este modo, se concluye que el fortalecimiento del programa requiere equilibrar sus limitaciones y sus potencialidades: por un lado, institucionalizando herramientas de gestión más claras, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y sistematizando aprendizajes; y por otro, preservando la flexibilidad y el carácter humano del voluntariado como un recurso clave para la transformación social.

En cuanto a las propuestas estratégicas planteadas se concluye que el fortalecimiento de la participación comunitaria exige una visión integral que articule la dimensión organizativa, la dimensión técnica y los mecanismos de gestión participativa. La evidencia presentada muestra que prácticas como la formación de liderazgos locales, la creación de redes de colaboración y la incorporación de espacios de diálogo deben entenderse como condiciones indispensables para que las comunidades se apropien de los procesos y los proyecten a futuro.

La incorporación de un monitoreo adaptativo emerge como un componente central, pues convierte la evaluación en un proceso vivo de aprendizaje colectivo, en lugar de una mera revisión de indicadores. Este enfoque permite a las comunidades y a la organización ajustar estrategias en función de la experiencia, reconocer errores como oportunidades de mejora y consolidar una cultura de gestión más horizontal y corresponsable. Bajo el marco de la teoría constructivista, este tipo de herramientas adquiere mayor sentido, ya que sitúan a las comunidades como sujetos activos en la construcción del conocimiento y en la toma de decisiones, reforzando así la pertinencia y legitimidad de las intervenciones.

Así, se puede afirmar que la sostenibilidad de los proyectos no puede ser entendida como un resultado inmediato ni como un estado fijo, sino como un proceso en permanente construcción, en el que comunidades, voluntarios e instituciones co-crean soluciones que evolucionan con el tiempo. Este carácter dinámico y participativo asegura que el programa no solo genere impactos en el corto plazo, sino que también sienta las bases para transformaciones profundas y duraderas en el tejido social y económico local.

Sin embargo, cuando estas condiciones no están presentes, en aquellos escenarios donde predomina una baja cohesión social, una limitada capacidad de organización o una débil articulación con actores externos, las iniciativas tienden a fragmentarse y diluirse una vez

finalizada la intervención directa del Cuerpo de Paz. Esto evidencia que la sostenibilidad depende tanto de factores técnicos como de la capacidad social de las comunidades para apropiarse de los procesos y darles continuidad. La falta de organización comunitaria genera mayores riesgos de dependencia hacia el acompañamiento externo, lo que impide que los proyectos logren convertirse en instrumentos de transformación a largo plazo.

Frente a estas limitaciones, el papel de los voluntarios adquiere una importancia decisiva, no solo en la facilitación de procesos y en la transferencia de conocimientos, sino principalmente en la construcción de relaciones de confianza que permiten generar aprendizajes colectivos y promover una participación más activa. Su presencia cotidiana en las comunidades, al compartir la vida diaria con sus habitantes, les otorga una capacidad única para comprender de manera vivencial las dinámicas sociales, culturales y económicas del territorio. Esta cercanía les convierte en mediadores entre el conocimiento técnico y los saberes locales, garantizando que las iniciativas no se limiten a reproducir modelos externos, sino que se adapten a la realidad concreta de cada comunidad.

Más allá de su rol operativo, los voluntarios actúan como facilitadores del diálogo social, acompañando procesos de organización, estimulando la reflexión colectiva y fomentando la corresponsabilidad en la toma de decisiones. De este modo, su aporte no se restringe a fortalecer capacidades técnicas, sino que también contribuye a consolidar liderazgos, cohesionar grupos y estimular la construcción de identidades colectivas en torno al desarrollo comunitario. En muchos casos, los voluntarios se convierten en catalizadores que desencadenan dinámicas de participación más amplias y que favorecen la apropiación de los proyectos como parte de la vida comunitaria.

Esta dinámica refleja con claridad el valor del enfoque constructivista, que concibe el aprendizaje y el desarrollo como procesos de construcción conjunta y no como imposiciones externas. Bajo esta perspectiva, el conocimiento se genera en la interacción constante entre actores institucionales y comunitarios, lo cual asegura que las soluciones sean socialmente legítimas y culturalmente pertinentes. El trabajo de los voluntarios demuestra que la sostenibilidad de los proyectos depende, en buena medida, de la capacidad de las comunidades para resignificar los aportes externos, integrarlos en sus propios marcos culturales y transformarlos en herramientas útiles para enfrentar sus desafíos cotidianos. Así, los voluntarios no solo transmiten conocimientos, sino que contribuyen a la creación de espacios de aprendizaje social, donde las comunidades asumen el protagonismo y fortalecen su autonomía frente a procesos de desarrollo de largo plazo.

El proceso de levantamiento de información y su análisis se consolidan como herramientas estratégicas para comprender las dinámicas locales y retroalimentar de manera constante las intervenciones. Más que un ejercicio técnico, se trata de un espacio de diálogo social que contribuye a la reflexión crítica, la autoevaluación y la generación de propuestas de mejora. Este carácter participativo refuerza el sentido de apropiación comunitaria y convierte al monitoreo y la evaluación en mecanismos de empoderamiento más que de control.

En este marco, la teoría constructivista ofrece un lente analítico que permite interpretar las experiencias del Programa de Desarrollo Económico Comunitario como procesos en los que la comunidad construye activamente capacidades, resignifica los aportes externos y desarrolla herramientas propias para enfrentar sus desafíos. Esta perspectiva resulta esencial para superar las

limitaciones de los modelos tradicionales de desarrollo, al apostar por una lógica inclusiva, dialógica y corresponsable.

Finalmente, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario se posiciona como una experiencia significativa de cooperación internacional que aporta lecciones relevantes para el diseño de políticas y programas de desarrollo en El Salvador. Más allá de su impacto en proyectos específicos, el programa representa un modelo de intervención basado en la cercanía, la corresponsabilidad y el aprendizaje mutuo, lo cual lo diferencia de enfoques asistencialistas y de corto plazo que históricamente han predominado en el país. Al promover la participación activa de las comunidades y reconocerlas como sujetos de cambio, el programa no solo contribuye al desarrollo económico, sino que también fortalece el tejido social y la capacidad organizativa de los territorios.

Su énfasis en la participación, la apropiación y el aprendizaje colectivo confirma que el desarrollo económico local no puede sostenerse en la dependencia de actores externos, sino que requiere construir un andamiaje social sólido, basado en la autonomía y en la capacidad de gestión de las comunidades. Esta visión plantea que la cooperación internacional debe orientarse a generar condiciones para que los proyectos evolucionen hacia procesos autogestionados, en los que las comunidades se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo. Desde esta perspectiva, el programa no solo ofrece resultados inmediatos, sino que también aporta aprendizajes que pueden nutrir la formulación de políticas públicas más inclusivas y sostenibles en el ámbito nacional.

De esta manera, el Programa de Desarrollo Económico Comunitario no debe entenderse únicamente como una intervención puntual, sino como una estrategia transformadora que demuestra la importancia de integrar lo local en las dinámicas de desarrollo. Su experiencia reafirma que la sostenibilidad requiere apostar por la construcción colectiva de capacidades, el fortalecimiento de la resiliencia comunitaria y la consolidación de procesos de participación activa que trasciendan la temporalidad de los proyectos. Así, el programa se erige como un referente de cooperación internacional que puede inspirar prácticas y lineamientos en otros contextos, contribuyendo a la generación de modelos de desarrollo más inclusivos, participativos y perdurables en El Salvador. En este sentido, los hallazgos de la presente investigación aportan al fortalecimiento institucional del programa, ofreciendo insumos para su mejora y sostenibilidad. Asimismo, contribuyen a la reflexión académica sobre el papel del constructivismo en el análisis de la participación comunitaria en la construcción de proyectos de desarrollo local inclusivos y sostenibles.

## RECOMENDACIONES

Los hallazgos de esta investigación permiten plantear un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer tanto la práctica comunitaria como la gestión institucional del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz en El Salvador.

En primer lugar, derivado del análisis sobre la participación comunitaria, se recomienda fomentar procesos más amplios e inclusivos que permitan que las comunidades participen en todas las fases del ciclo de los proyectos. La sostenibilidad solo podrá garantizarse si la comunidad asume un papel protagonista en la identificación de necesidades, la planificación, la ejecución y la evaluación. Para ello, es necesario invertir en la formación de liderazgos locales diversos, que integren a mujeres, jóvenes y otros sectores habitualmente excluidos, de modo que los procesos no dependan de un número reducido de personas ni se concentren en élites locales.

De este modo, una recomendación central es avanzar hacia la transformación de la participación comunitaria de un ejercicio consultivo a uno verdaderamente vinculante. En muchos casos, las comunidades participan en reuniones o talleres, pero sus aportes no determinan el rumbo de las decisiones. Para superar esta limitación, se sugiere que el programa establezca mecanismos donde las decisiones estratégicas (como la priorización de proyectos, la asignación de recursos o la definición de criterios de sostenibilidad) dependan directamente de votaciones comunitarias o consensos en asamblea. Esto otorga legitimidad a las acciones emprendidas y garantiza que la comunidad sea corresponsable no solo de las actividades, sino también de los resultados alcanzados.

También resulta necesario profundizar en la dimensión política de la participación comunitaria, reconociendo que toda organización local implica relaciones de poder, tensiones y disputas. En cuanto a este punto, se recomienda que los procesos comunitarios incluyan análisis de actores y mapeos de poder, de manera que se visibilicen las dinámicas internas (quién toma las decisiones, quién queda excluido, quién ejerce influencia sin tener un cargo formal) y se desarrollen estrategias para equilibrar esas relaciones. Bajo un enfoque constructivista, la participación no significa que todos hablen al mismo tiempo, sino que exista un proceso de negociación y construcción conjunta donde se reconozcan y manejen los conflictos en lugar de ocultarlos.

Por tanto, se recomienda la creación de espacios permanentes de diálogo comunitario, que funcionen como mecanismos para la construcción de consensos, la distribución de responsabilidades y la reflexión sobre los avances alcanzados. Estos espacios pueden contribuir a fortalecer la cohesión social, prevenir divisiones internas y reforzar el sentido de corresponsabilidad en el desarrollo local. También resulta pertinente promover ejercicios de autoevaluación liderados por la comunidad, que permitan reconocer logros, identificar debilidades y proponer mejoras, fortaleciendo así la apropiación social de los proyectos y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.

Además, otra recomendación es promover la profesionalización progresiva de los liderazgos comunitarios. Más allá de capacitaciones puntuales, se sugiere que se creen rutas formativas que incluyan temas como planificación estratégica, gestión de recursos, mediación de

conflictos, rendición de cuentas y negociación con actores externos. De este modo, la participación se convierte en una plataforma de aprendizaje continuo que dota a las comunidades de competencias no solo para gestionar proyectos, sino también para incidir en políticas locales y nacionales. Esto eleva el potencial de la participación más allá del proyecto puntual, vinculándola con procesos de transformación estructural.

Adicionalmente, se recomienda introducir mecanismos de evaluación crítica de la participación misma, como la elaboración de “balances participativos” al cierre de cada ciclo de proyectos. Estos balances permitirían responder a preguntas como: ¿quiénes participaron efectivamente?, ¿qué decisiones fueron realmente tomadas por la comunidad?, ¿cómo perciben los distintos grupos el grado de influencia que tuvieron? Esta práctica no solo fortalece la transparencia, sino que permite que la comunidad misma reflexione sobre la calidad de su participación y defina estrategias de mejora.

Complementariamente a estos balances, es necesario implementar estrategias que prevengan la concentración del poder y refuercen la transparencia. Se sugiere que las comunidades adopten normas claras de gobernanza, como la rotación de cargos, la rendición periódica de cuentas y la documentación de las decisiones en actas públicas. Estos mecanismos refuerzan la legitimidad de los liderazgos y ayudan a consolidar un entorno de confianza mutua. Además, se recomienda vincular los procesos organizativos con estrategias de sostenibilidad económica, de manera que los proyectos no dependan exclusivamente de recursos externos. Esto implica promover iniciativas productivas, fondos comunitarios de ahorro y crédito, así como la diversificación de los medios de vida, incorporando criterios de resiliencia ante crisis económicas o desastres naturales.

Así, para trascender los límites de lo local, se propone vincular los procesos de participación con plataformas de incidencia territorial y redes intercomunitarias. Al articularse con otras comunidades, organizaciones sociales y espacios de participación municipal, los grupos locales no solo comparten aprendizajes y recursos, sino que también incrementan su capacidad de presión e interlocución con instituciones públicas y privadas. Este tipo de redes fortalece la voz colectiva y posiciona a la comunidad como un actor relevante dentro de las dinámicas de desarrollo territorial. No obstante, estos avances requieren un respaldo institucional que sostenga y amplifique lo logrado.

Por ello, desde el ámbito institucional y técnico, uno de los principales aprendizajes del análisis institucional es que el programa requiere superar la lógica de intervenciones centradas en productos y pasar hacia un enfoque de gestión basada en resultados y aprendizajes. Se recomienda que el Programa de Desarrollo Económico Comunitario desarrolle un marco de teoría de cambio operativo, donde cada intervención comunitaria esté sustentada en hipótesis claras, con supuestos verificables y rutas de transformación explícitas. Esto permitiría que la planificación no se limite a cumplir actividades, sino que se oriente a provocar cambios observables en la cohesión social, la apropiación comunitaria y la resiliencia local. Además, disponer de este marco facilitaría la rendición de cuentas tanto hacia la comunidad como hacia la institución y los aliados externos.

Otro desafío identificado es la falta de un sistema robusto de monitoreo y evaluación adaptativa. En lugar de limitarse a indicadores cuantitativos de corto plazo, se recomienda que el

programa incorpore metodologías de seguimiento cualitativas y participativas que permitan captar transformaciones en actitudes, capacidades y relaciones sociales. De esta manera, el monitoreo dejaría de ser un ejercicio burocrático para convertirse en una herramienta de aprendizaje colectivo que nutra la toma de decisiones. Además, es necesario que los datos recolectados sean de acceso compartido y discutidos en espacios comunitarios, para que el conocimiento no quede centralizado en la institución, sino que se convierta en un recurso para la propia comunidad.

Un aspecto crítico es la debilidad en la articulación interinstitucional. Actualmente, gran parte de la carga de sostenibilidad recae en los voluntarios, lo que genera riesgos cuando estos finalizan su período de servicio. Por ello, se recomienda que el programa construya alianzas formales con municipalidades, instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, de manera que los proyectos comunitarios se inserten en agendas más amplias y no dependan únicamente de la cooperación internacional. Estas alianzas deben ir más allá de la firma de convenios: se requiere establecer mecanismos claros de cofinanciamiento, corresponsabilidad en el seguimiento y participación activa de estos actores en el acompañamiento a las comunidades.

De igual forma, en el plano de la gestión institucional, se recomienda revisar y fortalecer los procesos de inducción y capacitación de los voluntarios, de modo que no se enfoquen únicamente en la transferencia técnica, sino en competencias blandas como facilitación de procesos participativos, mediación de conflictos, enfoque de género y sensibilidad intercultural. Un voluntariado preparado de esta forma puede desempeñar mejor su papel como mediador cultural y facilitador social, disminuyendo el riesgo de intervenciones que se perciban como externas o poco contextualizadas. Asimismo, es importante establecer protocolos de transición entre voluntarios salientes y entrantes, con el fin de reducir la pérdida de aprendizajes y garantizar la continuidad de las iniciativas.

En este sentido, el programa enfrenta el reto de la sistematización del conocimiento generado en el terreno. Con frecuencia, las experiencias exitosas o las lecciones aprendidas se quedan dispersas en informes o en la memoria de los voluntarios. Se recomienda que el programa implemente una estrategia institucional de sistematización y difusión de experiencias, que permita documentar buenas prácticas, identificar patrones comunes y compartir aprendizajes tanto al interior del Cuerpo de Paz como con otras instituciones y comunidades. Esto no solo fortalecería la capacidad de innovación y mejora del programa, sino que también contribuiría a posicionarlo como un referente metodológico en el campo del desarrollo comunitario en El Salvador.

Con base en la sistematización de experiencias, se vuelve indispensable planificar el largo plazo. Un aspecto estratégico clave es que el Programa de Desarrollo Económico Comunitario avance hacia la planificación de largo plazo, lo que requiere diseñar estrategias de salida que definan desde el inicio cómo continuará cada proceso comunitario cuando finalice la intervención directa del voluntariado. Estas estrategias deberían incluir criterios claros de “graduación” de los proyectos, cronogramas de traspaso de responsabilidades y la identificación de actores locales que asumirán funciones críticas.

A su vez, se recomienda que los lineamientos estratégicos incorporen un enfoque de innovación social, que impulse a las comunidades a diseñar soluciones creativas a sus problemas,

adaptadas a sus recursos y capacidades. El programa puede fomentar esta innovación mediante concursos locales de ideas, fondos semilla gestionados de manera participativa o espacios de laboratorio comunitario, los cuales pueden servir como espacios seguros para ensayar nuevas prácticas productivas, organizativas o tecnológicas sin comprometer grandes recursos desde el inicio. Con este tipo de mecanismos, la comunidad no solo reproduce modelos externos, sino que se convierte en generadora de conocimiento y de propuestas propias para el desarrollo local.

Otra recomendación es fortalecer la dimensión territorial de los lineamientos, asegurando que cada comunidad se inserte en procesos más amplios de desarrollo municipal y regional. Esto significa que los proyectos no deben verse como islas, sino como parte de un entramado territorial que incluye políticas públicas, mercados locales y redes de actores sociales. El programa puede facilitar esta integración promoviendo mesas de diálogo territorial y articulando a las comunidades con instancias municipales de planificación y con programas de desarrollo económico local. De esta manera, las iniciativas comunitarias adquieren mayor visibilidad, legitimidad y respaldo político.

También es necesario incorporar en los lineamientos una perspectiva de justicia social e inclusión, que trascienda la noción de participación como presencia y la vincule con la redistribución de oportunidades. Se recomienda que el programa establezca metas explícitas de participación equitativa, asegurando que los grupos en situación de vulnerabilidad cuenten con condiciones reales para ejercer poder de decisión. Esto requiere ajustar metodologías, horarios y dinámicas de trabajo a las realidades de estos grupos, evitando que las intervenciones reproduzcan desigualdades existentes.

Finalmente, se recomienda que los lineamientos estratégicos contemplen la creación de un sistema de aprendizaje intercomunitario, donde las comunidades puedan intercambiar experiencias, replicar prácticas exitosas y construir redes de apoyo mutuo. Este sistema podría incluir encuentros periódicos de comunidades participantes, la creación de plataformas digitales de intercambio y la elaboración de estudios de caso que documenten innovaciones locales. Con este tipo de mecanismos, el programa deja de ser un canal unidireccional de cooperación y se convierte en un facilitador de aprendizaje horizontal, donde las comunidades son protagonistas y maestras entre sí.

En síntesis, las recomendaciones planteadas buscan trascender la lógica de intervenciones puntuales para orientar al Programa de Desarrollo Económico Comunitario hacia un modelo más integral, inclusivo y sostenible. Se trata de propuestas que colocan a la participación comunitaria como motor del cambio, que fortalecen la gestión institucional con herramientas adaptativas y que amplían la visión estratégica mediante innovación, justicia social y articulación territorial. Al ser concebidas desde el enfoque constructivista, estas recomendaciones no constituyen prescripciones externas, sino orientaciones que deben ser apropiadas, reinterpretadas y adaptadas por las propias comunidades y por el programa. De esta manera, se reafirma que el verdadero valor del Programa de Desarrollo Económico Comunitario no reside únicamente en los proyectos que ejecuta, sino en la capacidad de generar procesos de transformación social que perduren en el tiempo y se conviertan en referentes para el desarrollo local en El Salvador.

## ANEXOS

### Anexo 1: Ilustración 2: Resumen del marco lógico del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador.<sup>219</sup>



<sup>219</sup> Peace Corps El Salvador. *Implementation Plan – Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.

## Anexo 2: Resumen del levantamiento de información de campo.

El levantamiento de información de campo se desarrolló entre el 26 de junio y el 22 de julio de 2025 en las comunidades de Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta, además de una entrevista institucional en la oficina nacional de Cuerpo de Paz El Salvador. La metodología fue de carácter cualitativo, aplicando entrevistas semiestructuradas, observación participante y grupos focales en cada comunidad.

El objetivo de este proceso fue contrastar percepciones individuales y colectivas con prácticas observadas en territorio, de manera que se pudiera contar con una visión integral de los logros y limitaciones del Programa de Desarrollo Económico Comunitario. Los resultados reflejan patrones comunes, como la autonomía operativa de los voluntarios, la fragmentación de liderazgos y la débil articulación institucional, pero, al mismo tiempo, evidencian dinámicas específicas en cada localidad.

**Tabla 10: Resumen del levantamiento de información de campo.<sup>220</sup>**

<b>Tipo de informante</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Técnica aplicada</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hallazgos principales</b>
Voluntario	Suchitoto	Entrevista semiestructurada	26/06/2025	Autonomía en diseño de actividades; ausencia de lineamientos comunes; dispersión en procesos.
Observación participante	Suchitoto	Observación	26/06/2025	Dinamismo cultural y turístico; participación intergeneracional; débil articulación externa.
Grupo focal	Suchitoto	Grupo focal	16/07/2025	Base organizativa estable; falta de protocolos; necesidad de productos tangibles.
Líder comunitario	Suchitoto	Entrevista semiestructurada	16/07/2025	Urgencia de diversificar liderazgos; ausencia de memoria organizativa consolidada.
Voluntario	Las Lajas	Entrevista semiestructurada	27/06/2025	Falta de continuidad; ausencia de marcos técnicos; dependencia de cada ciclo.
Observación participante	Las Lajas	Observación	27/06/2025	Interés en proyectos productivos; fragmentación del liderazgo; dificultades para acuerdos.

<sup>220</sup> Elaboración propia a partir de entrevistas a voluntarios realizadas entre el 20 y el 26 de junio de 2025, de observación participante efectuada entre el 19 de junio y el 10 de julio de 2025, y de grupos focales desarrollados los días 16, 21 y 22 de julio de 2025.

Grupo focal	Las Lajas	Grupo focal	21/07/2025	Fragmentación como obstáculo central; necesidad de cooperación interinstitucional.
Líder comunitario	Las Lajas	Entrevista semiestructurada	21/07/2025	Requiere vínculos estables con Cuerpo de Paz; urgencia de estructuras organizativas firmes.
Voluntario	Olocuilta	Entrevista semiestructurada	10/07/2025	Ausencia de sistematización; trabajo aislado; poca coherencia entre iniciativas.
Observación participante	Olocuilta	Observación	10/07/2025	Alta participación; falta de planificación estructurada; limitado impacto posterior.
Grupo focal	Olocuilta	Grupo focal	22/07/2025	Requiere mayor visibilidad institucional; necesidad de redes más sólidas.
Líder comunitario	Olocuilta	Entrevista semiestructurada	22/07/2025	Expectativa de acompañamiento técnico constante; cohesión social aún frágil.
Referente técnico	Nacional	Entrevista semiestructurada	07/07/2025	Programa en reactivación; carencia de marcos técnicos; necesidad de lineamientos claros.

El resumen del levantamiento de información evidencia tanto las fortalezas como las limitaciones del Programa de Desarrollo Económico Comunitario en los territorios estudiados. De manera transversal, se confirma que la autonomía de los voluntarios, la fragmentación de liderazgos y la débil articulación institucional son factores que condicionan la sostenibilidad de las iniciativas. Al mismo tiempo, las comunidades muestran disposición, creatividad y potencial para impulsar proyectos culturales y productivos que, con un acompañamiento más estructurado y lineamientos claros, pueden consolidarse como procesos sostenibles y de mayor impacto social.

### **Anexo 3: Caracterización general de los participantes del estudio**

La selección de participantes para el levantamiento de información fue de carácter intencional, priorizando su vinculación directa con el Programa de Desarrollo Económico Comunitario y su participación activa en los procesos analizados.

#### **Voluntarios del Programa de Desarrollo Económico Comunitario**

Los voluntarios participantes pertenecen a la cohorte 2024–2025, integrada por nueve voluntarios con formación universitaria de grado y experiencia previa de servicio internacional. Se trata de voluntarios de tercer año, transferidos a El Salvador como parte del proceso de relanzamiento institucional del programa. Sus funciones principales incluyeron el acompañamiento técnico, la facilitación de procesos comunitarios, el apoyo a iniciativas productivas locales y la articulación con actores comunitarios e institucionales.

Si bien comparten una orientación programática común, los voluntarios presentaron diferencias en cuanto a comunidad de asignación, tipo de actividades desarrolladas, estrategias de intervención y tiempo de permanencia en el territorio, lo cual permitió recoger perspectivas diversas sobre la implementación del programa y la promoción de la participación comunitaria.

#### **Actores comunitarios**

Los actores comunitarios entrevistados incluyeron liderazgos locales formales e informales, personas involucradas en iniciativas productivas individuales y colectivas, y miembros activos de organizaciones comunitarias. Para su selección se consideraron variables como género, tipo de actividad económica, rol comunitario y nivel de involucramiento en las actividades impulsadas por el programa.

La inclusión de estos perfiles permitió captar percepciones diferenciadas sobre la participación comunitaria, la apropiación de las actividades y la relación con el voluntariado, reconociendo la diversidad de trayectorias, expectativas y dinámicas organizativas presentes en cada territorio.

**Tabla 11: Matriz de diversidad de actores y características analíticas consideradas.<sup>221</sup>**

<b>Grupo de participantes</b>	<b>Perfil</b>	<b>Características específicas consideradas</b>	<b>Aporte al análisis</b>
Voluntarios del Programa CED	Diferente comunidad de asignación	Territorio de trabajo, tipo de iniciativas acompañadas, nivel de articulación local	Permite comparar cómo el contexto territorial influye en la participación y apropiación
Voluntarios del Programa CED	Diferente enfoque de intervención	Énfasis técnico, productivo, organizativo o cultural	Evidencia cómo distintos enfoques generan respuestas comunitarias diferenciadas
Voluntarios del Programa CED	Diferente experiencia operativa	Trayectoria previa, autonomía en campo, capacidad de adaptación	Ayuda a interpretar variaciones en resultados participativos
Actores comunitarios	Liderazgos formales	Cargo reconocido, capacidad de convocatoria, experiencia organizativa	Aporta visión sobre toma de decisiones y coordinación comunitaria
Actores comunitarios	Liderazgos informales	Legitimidad social, influencia cotidiana, mediación comunitaria	Permite comprender dinámicas de gobernanza no formal
Actores comunitarios	Participantes en iniciativas productivas	Tipo de actividad económica, continuidad, motivaciones	Relaciona participación con condiciones económicas reales
Actor institucional	Referente técnico del programa	Rol institucional, visión estratégica, conocimiento del programa	Contrasta diseño institucional con experiencia territorial

### **Nota ética y de confidencialidad**

Con el fin de resguardar la confidencialidad, no se incluyen nombres, cargos específicos ni datos que permitan identificación. La caracterización se presenta por categorías analíticas, suficientes para evidenciar diversidad y sustentar la validez del análisis cualitativo.

<sup>221</sup> Elaboración propia.

**Tabla 12: Matriz de diversidad de actores y características analíticas consideradas.<sup>222</sup>**

<b>Dimensión de diversidad</b>	<b>Expresión en los participantes</b>	<b>Relevancia metodológica</b>
Rol y posición	Voluntarios, actores comunitarios y actor institucional	Permite contrastar narrativas desde distintos niveles de poder y experiencia
Tipo de liderazgo	Liderazgos formales e informales	Evita sesgo institucional y reconoce legitimidades comunitarias reales
Vinculación económica	Participantes con emprendimientos individuales y colectivos	Explica participación asociada a condiciones materiales
Nivel de involucramiento	Alto, medio y variable	Permite interpretar participación desigual sin asumir desinterés
Trayectoria organizativa	Con y sin experiencia comunitaria previa	Ayuda a explicar diferencias en apropiación social
Género	Inclusión de diversidad de género	Fortalece enfoque inclusivo y validez cualitativa
Territorio	Suchitoto, Las Lajas y Olocuilta	Justifica análisis comparado y heterogeneidad contextual

### **Nota ética y de confidencialidad**

Con el fin de resguardar la confidencialidad, no se incluyen nombres, cargos específicos ni datos que permitan identificación. La caracterización se presenta por categorías analíticas, suficientes para evidenciar diversidad y sustentar la validez del análisis cualitativo.

---

<sup>222</sup> Elaboración propia.

**Anexo 4: Lista de verificación para la gestión de proyectos del Programa de Desarrollo Económico Comunitario de Cuerpo de Paz El Salvador.**

El propósito de esta lista de verificación es proporcionar a Cuerpo de Paz El Salvador, en el marco del Programa de Desarrollo Económico Comunitario, una herramienta práctica y sencilla que permita evaluar de manera sistemática el cumplimiento de criterios clave en la gestión de proyectos. Su aplicación busca garantizar procesos más participativos, coherentes, sostenibles e inclusivos, adaptados a las realidades comunitarias donde se implementa el programa, fortaleciendo la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones.

**Tabla 13: Lista de verificación para la gestión de proyectos.<sup>223</sup>**

<b>Dimensión</b>	<b>Criterio clave</b>	<b>Señal de verificación</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Diagnóstico participativo</b>	Aplicación de mapeo de actores	Se realizó un mapeo de actores clave de la comunidad	<input type="checkbox"/>	
	Uso de cartografía social	Se elaboró una cartografía social con participación comunitaria	<input type="checkbox"/>	
	Líneas de tiempo y estacionalidad	Se identificaron cambios históricos y ciclos de la comunidad	<input type="checkbox"/>	
	Matriz de priorización	Se utilizó una matriz para jerarquizar problemas y necesidades	<input type="checkbox"/>	
	Devolución de resultados	Los hallazgos fueron presentados públicamente a la comunidad	<input type="checkbox"/>	
	Inclusión de sectores clave	Participaron mujeres, jóvenes y sectores diversos en el diagnóstico	<input type="checkbox"/>	
<b>Planificación compartida</b>	Definición clara de objetivos	Los objetivos están justificados y vinculados al diagnóstico	<input type="checkbox"/>	
	Alternativas comparables	Se discutieron varias opciones de solución antes de decidir	<input type="checkbox"/>	

<sup>223</sup> Elaboración propia.

	Decisiones justificadas y trazables	Cada decisión cuenta con actas que explican el motivo de la elección	<input type="checkbox"/>	
	Compromisos registrados	Existen actas comunitarias que documentan los acuerdos	<input type="checkbox"/>	
	Presupuesto comunitario	La planificación incluyó un presupuesto validado por la comunidad	<input type="checkbox"/>	
<b>Ejecución colectiva</b>	Roles definidos	Cada actividad tiene un responsable designado	<input type="checkbox"/>	
	Rotación de liderazgos	Los responsables se rotan entre diferentes miembros de la comunidad	<input type="checkbox"/>	
	Acuerdos de cuidado	La comunidad definió compromisos de cuidado colectivo	<input type="checkbox"/>	
	Normas comunitarias	Se establecieron normas de convivencia para las actividades	<input type="checkbox"/>	
	Reconocimiento público	El trabajo colectivo fue visibilizado en espacios comunitarios	<input type="checkbox"/>	
<b>Monitoreo adaptativo</b>	Preguntas guía por objetivo	Cada objetivo cuenta con preguntas orientadoras para seguimiento	<input type="checkbox"/>	
	Evidencias proporcionales	Se recopilan evidencias coherentes con la magnitud del proyecto	<input type="checkbox"/>	
	Sesiones de interpretación	Se realizaron reuniones comunitarias para interpretar avances	<input type="checkbox"/>	
	Ajustes documentados	Los cambios al plan están registrados con	<input type="checkbox"/>	

		responsables y razones		
	Actas de ajustes	Existen actas que validan las modificaciones realizadas	<input type="checkbox"/>	
<b>Criterios transversales</b>	Coherencia con diagnóstico	El proyecto responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico	<input type="checkbox"/>	
	Pertinencia contextual	El proyecto se adapta al contexto local y cultural	<input type="checkbox"/>	
	Viabilidad técnica	Se cuenta con capacidades y recursos para ejecutar el proyecto	<input type="checkbox"/>	
	Sostenibilidad	Existen mecanismos para la continuidad del proyecto	<input type="checkbox"/>	
	Equidad de género	El proyecto promueve la participación de mujeres y hombres en igualdad	<input type="checkbox"/>	
	Inclusión social	Se fomenta la participación de grupos en situación de vulnerabilidad	<input type="checkbox"/>	
	Transparencia	Se aplican mecanismos de rendición de cuentas a la comunidad	<input type="checkbox"/>	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. “60% de familias pobres rurales son las más afectadas por amenazas climáticas en El Salvador.” *La Prensa Gráfica*, 27 de octubre de 2018. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/60-de-familias-pobres-rurales-son-las-mas-afectadas-por-amenazas-climaticas-en-El-Salvador-20181026-0109.html>
2. “Analfabetismo en El Salvador se reduce a 9.4%, pero persisten brechas por género y región, según Censo 2024.” *Radio YSKL*, 30 de enero de 2025. <https://radioyskl.com/2025/01/30/analfabetismo-en-el-salvador-se-reduce-a-9-4-pero-persisten-brechas-por-genero-y-region-segun-censo-2024>
3. “Dirección de Integración confirma que tiene asignado \$20 millones para proyectos en zonas de vulnerabilidad para jóvenes.” *La Prensa Gráfica*, 20 de mayo de 2024. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Direccion-de-Integracion-confirma-que-tiene-asignado-20-millones-para-proyectos-en-zonas-de-vulnerabilidad-para-jovenes-20240520-0044.html>
4. “Impulsan economía de mujeres en zona rural.” *La Prensa Gráfica*, 24 de agosto de 2017. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Impulsan-economia-de-mujeres-en-zona-rural-20170824-0067.html>
5. “Impulsan el reciclaje en la zona rural.” *La Prensa Gráfica*, 5 de marzo de 2023. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Impulsan-el-reciclaje-en-la-zona-rural-20230305-0058.html>
6. “Más de 400 000 salvadoreños no saben leer ni escribir en El Salvador.” *El Mundo*, 4 de febrero de 2025. <https://www.elmundo.sv/nacionales/mas-de-400000-salvadorenos-no-saben-leer-ni-escribir-en-el-salvador>.
7. “Mujeres y jóvenes rurales impulsan proyectos para mejorar sus comunidades.” *La Prensa Gráfica*, 31 de octubre de 2024. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Mujeres-y-jovenes-rurales-impulsan-proyectos-para-mejorar-sus-comunidades-20241031-0009.html>
8. “Triángulo Verde: una iniciativa de ecoturismo en el Trifinio centroamericano.” *La Prensa Gráfica*, 23 de enero de 2023. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Triangulo-Verde-una-iniciativa-de-ecoturismo-en-el-trifinio-cetroamericano-20230123-0068.html>
9. Álamo Bolaños, Arminda y Jorge Pérez Artiles, coords. *Participación ciudadana y gobernanza*. Barcelona: Octaedro, 2020.
10. Andrews, Matt, Lant Pritchett y Michael Woolcock. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford: Oxford University Press, 2017.
11. Ansell, Chris y Alison Gash. “Collaborative Governance in Theory and Practice”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, N° 4 (2008): 543.

12. Argyris, Chris y Donald A. Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
13. Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners* 35, N.º 4 (1969): 216.
14. Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley de Municipalidades*. Decreto N.º 274. Diario Oficial N.º 71, Tomo 291, 18 de abril de 1986.
15. Banco Mundial. *Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001: Lucha contra la pobreza*. Washington, DC: Banco Mundial, 2001.
16. Bandura, Albert. "Exercise of Human Agency through Collective Efficacy", *Current Directions in Psychological Science* 9, N.º 3 (2000): 75.
17. Bandura, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman, 1997.
18. Bebbington, Anthony y Alberto Arce. *Capacidades, poder y desarrollo territorial*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 2014.
19. Berger, Peter L. y Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor, 1966.
20. Bovens, Mark. "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", *European Law Journal* 13, N.º 4 (2007): 447.
21. Bravo Vergara, Francisco y Mayte Síjala Gómez. "La teoría constructivista de las relaciones internacionales: aportaciones desde la periferia." En *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI*, editado por Guadalupe González y Rafael Velázquez, 219. México D.F.: FLACSO México, 2016.
22. Bravo Vergara, José Jesús y Miguel Ángel Síjala Gómez. "Constructivismo." En *Teorías de Relaciones Internacionales en el Siglo XXI. Interpretaciones Críticas desde México*, editado por Juan Pablo Prado Lallande, 403. México: UNAM, 2021.
23. Castellanos Claramunt, Jorge. *Participación ciudadana y la calidad democrática*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2022.
24. Chambers, Robert. *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications, 1997.
25. Collins, Daryl, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford y Orlanda Ruthven. *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009.

26. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *La matriz de la desigualdad social en América Latina*. Santiago: CEPAL, 2016.
27. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Social Panorama of Latin America and the Caribbean, 2022: Transforming Education as the Basis for Sustainable Development*. Santiago: CEPAL, 2022. <https://www.cepal.org/en/publications/48519-social-panorama-latin-america-and-caribbean-2022-transforming-education-basis>
28. Cooley, Alexander y James Ron. "The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action." *International Security* 27, n.º 1 (2002): 5
29. Cornwall, Andrea y Rachel Jewkes. "What Is Participatory Research?" *Social Science & Medicine* 41, n.º 12 (1995): 1667.
30. Cornwall, Andrea. "Women's Empowerment: What Works?" *Journal of International Development* 28, n.º 3 (2016): 342
31. Costamagna, Pablo. *Desarrollo económico local: un enfoque territorial para pensar el desarrollo*. Rosario: UNR Editora, 2013.
32. Crenshaw, Kimberlé. "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color." *Stanford Law Review* 43, n.º 6 (1991): 1241
33. De Sousa Santos, Boaventura. *Democratizar la democracia: Los caminos de la democracia participativa*. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.
34. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). *Capacity WORKS: The Management Model for Sustainable Development*. Bonn: GIZ, 2015.
35. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). *Toolkit for Results-Based Monitoring*. Bonn: GIZ, 2020.
36. Escobar, Arturo. *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press, 1995.
37. Escobar, Arturo. *La invención del Tercer Mundo: Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Caracas: Fundación Editorial el Perro y la Rana, 2007.
38. Fals Borda, Orlando. *La ciencia y el pueblo: nuevas reflexiones*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, 2003.
39. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). *La infancia en América Latina y el Caribe 2021*. Nueva York: UNICEF, 2021.
40. Fox, Jonathan. *Accountability Politics: Power and Voice in Rural Mexico*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

41. Freire, Paulo. *La educación como práctica de la libertad*. México: Siglo XXI Editores, 2006.
42. Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores, 1970.
43. Fung, Archon y Erik Olin Wright. *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. London: Verso, 2003.
44. Fung, Archon. *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy*. Princeton: Princeton University Press, 2004.
45. Gaventa, John y Rosemary McGee. "The Impact of Transparency and Accountability Initiatives." *Development Policy Review* 31 (2013): S3
46. Gaventa, John. *Power and Powerlessness: Quiescence and Rebellion in an Appalachian Valley*. Urbana: University of Illinois Press, 1980.
47. Gobierno de El Salvador. *Plan Cuscatlán: Propuesta de Gobierno 2019–2024*. San Salvador: Gobierno de El Salvador, 2019.
48. Greene, Jennifer C. *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
49. Guijt, Irene y John Gaventa. *Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change*. Brighton: IDS, 1998.
50. Gumucio-Dagron, Alfonso. *Making Waves: Stories of Participatory Communication for Social Change*. New York: Rockefeller Foundation, 2001.
51. Habermas, Jürgen. *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1. Boston: Beacon Press, 1984.
52. Heald, David. "Varieties of Transparency." En *Transparency: The Key to Better Governance?* editado por Christopher Hood y David Heald, 25. Oxford: Oxford University Press, 2006.
53. Healey, Patsy. *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. Vancouver: UBC Press, 1997.
54. Holling, C. S. *Adaptive Environmental Assessment and Management*. New York: Wiley, 1978.
55. Innes, Judith E. y David E. Booher. "Consensus Building and Complex Adaptive Systems." *Journal of the American Planning Association* 65, n. ° 4 (1999): 412.

56. International Association for Community Development (IACD). *Towards a Shared International Framework for Community Development Practice*. Glasgow: IACD, 2018.
57. International Association for Public Participation (IAP2). *IAP2 Spectrum of Public Participation*. Sydney: IAP2 Australasia, 2018. [https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018\\_IAP2\\_Spectrum.pdf](https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf)
58. International Development Research Centre (IDRC). *Principles for Research and Development Partnerships*. Ottawa: IDRC, 2013.
59. Jasanoff, Sheila. "The Idiom of Co-Production." En *States of Knowledge: The Co-Production of Science and Social Order*, editado por Sheila Jasanoff. London: Routledge, 2004.
60. Kabeer, Naila. "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment." *Development and Change* 30, n. ° 3 (1999): 435
61. Kliksberg, Bernardo. *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Temas, 2001.
62. Mansuri, Ghazala y Vijayendra Rao. *Localizing Development: Does Participation Work?* Washington, DC: World Bank, 2013.
63. Marzal-Felici, Javier, Carlos López-Olano y María Soler-Campillo, eds. *Participación ciudadana y medios públicos: conceptos y teorías*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2021.
64. Mayne, John. "Contribution Analysis: Coming of Age?" *Evaluation* 18, n. ° 3 (2012): 270
65. Melucci, Alberto. "The Process of Collective Identity." En *Social Movements and Culture*, editado por Hank Johnston y Bert Klandermans, 41–63. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1995.
66. Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
67. O'Neill, Onora. *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
68. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Development Cooperation Report: Shaping a Just Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing, 2023.
69. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris: OECD Publishing, 2010.
70. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Managing for Development Results: Principles in Action*. Paris: OECD Publishing, 2008.

71. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice, DAC Guidelines and Reference Series*. Paris: OECD Publishing, 2006.
72. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). *Lineamientos para la sistematización de experiencias educativas*. Madrid: OEI, 2019.
73. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2020*. Roma: FAO, 2020.
74. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. París: UNESCO, 2017.
75. Ostrom, Elinor. *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
76. Oxfam Intermón. *Tiempo de cuidar: el trabajo de cuidados y la crisis global de desigualdad*. Oxford: Oxfam, 2020.
77. Patton, Michael Quinn. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press, 2011.
78. Pawson, Ray y Nick Tilley. *Realistic Evaluation*. London: SAGE, 1997.
79. Peace Corps El Salvador. *Implementation Plan – Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.
80. Peace Corps El Salvador. *Logical Project Framework: Community Economic Development Program*. San Salvador: Peace Corps, 2025.
81. Peace Corps. “Mission.” Peace Corps Official Website. <https://www.peacecorps.gov/about/>
82. Polletta, Francesca. *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.
83. Prats, Joan. *Gobernanza democrática para el desarrollo humano*. Madrid: Editorial Síntesis, 2005.
84. Pretty, Jules. “Participatory Learning for Sustainable Agriculture.” *World Development* 23, n. ° 8 (1995): 1247
85. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2022*. San Salvador: PNUD, 2022.

86. Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
87. Putnam, Robert D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
88. Ricoeur, Paul. *Oneself as Another*. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
89. Sabel, Charles F. "Learning by Monitoring." En *The Handbook of Economic Sociology*, editado por Neil J. Smelser y Richard Swedberg, 137. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.
90. Scott, James C. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven: Yale University Press, 1998.
91. Sen, Amartya. *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta, 2000.
92. Smith, Linda Tuhiwai. *Decolonizing Methodologies: Research and Indigenous Peoples*. London: Zed Books, 1999.
93. Suchman, Mark C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review* 20, n. ° 3 (1995): 571
94. Transparencia Internacional. *Índice de Percepción de la Corrupción 2023*. Berlín: Transparencia Internacional, 2023.
95. Tufte, Thomas. *Communication and Social Change: A Citizen Perspective*. Cambridge: Polity Press, 2017.
96. Tyler, Tom R. *Why People Obey the Law*. 2.<sup>a</sup> ed. Princeton: Princeton University Press, 2006.
97. Tyler, Tom R. y E. Allan Lind. "Procedural Justice." En *Handbook of Justice Research in Law*, editado por Joseph Sanders y V. Lee Hamilton, 65. Boston: Springer, 2001.
98. Unión Europea. *Estrategia de cooperación con El Salvador 2021–2027*. Bruselas: Unión Europea, 2021.
99. United Nations Development Programme (UNDP). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP, 2009.
100. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). *Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos: La inclusión y la equidad como motores del aprendizaje de adultos*. Hamburgo: Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida, 2019.

101. Vygotsky, Lev. *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica, 1995.
102. Walters, Carl. *Adaptive Management of Renewable Resources*. New York: Macmillan, 1986.
103. Weick, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
104. Wendt, Alexander. *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
105. Wenger, Etienne. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.