

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



TEMA DE INVESTIGACIÓN

**MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN
DEL APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES INTERNACIONALES:
EVALUACIÓN COMPARATIVA DE SU EFECTIVIDAD Y
SOSTENIBILIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS
DIRIGIDOS A POBLACIÓN SOBREVIVIENTE DE DESPLAZAMIENTO
FORZADO INTERNO EN EL SALVADOR (2019–2024)**

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

PRESENTADO POR:

LIZZIE FIORELLA ESPERANZA

ANGEL

DOCENTE ASESOR:

ABNER ESTRADA

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR. 20 DE ENERO DE 2026

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelin Farfán Mata

VICERRECTORA ACADEMICO

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por haber sido siempre mi principal fuente de inspiración y fortaleza. Su ejemplo de esfuerzo y perseverancia me ha guiado en cada etapa de este proceso.

Agradezco profundamente a las personas que participaron en las entrevistas, quienes con generosidad compartieron su tiempo, experiencias y conocimientos. Sus valiosos aportes hicieron posible el desarrollo de este trabajo y enriquecieron su sentido humano y académico.

A mi asesor de tesis, por su acompañamiento constante, sus orientaciones y sus observaciones críticas, que me permitieron mirar los temas de estudio desde nuevas perspectivas y fortalecer la calidad de esta investigación.

Extiendo también mi agradecimiento a quien fue mi jefe en el pasado, por brindarme la oportunidad de formar parte de una institución de alcance global y por confiar en mí para liderar un componente tan esencial como lo es la rendición de cuentas. Su confianza fue un impulso decisivo en mi desarrollo profesional y personal.

Dedico esta investigación a todas las personas que, pese a sus limitaciones y al dolor del desplazamiento interno, continúan siendo ejemplo de valentía y resiliencia. Y, de manera muy especial, a mi padre, quien me enseñó desde niña el valor de la perseverancia. A él, que siempre llevaré en mi corazón, le envió un abrazo eterno y mi más profundo agradecimiento.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES	viii
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
CAPÍTULO 1	1
CONCEPTO, MARCO JURÍDICO Y CONTEXTO DEL DESPLAZAMIENTO FORZADO INTERNO EN EL SALVADOR	1
1.1 Contextualización histórica del desplazamiento forzado interno en El Salvador ... 2	
1.1.1 Características del desplazamiento forzado interno contemporáneo	2
1.1.2 Impactos multidimensionales del desplazamiento forzado.....	3
1.1.3 Vinculación con la migración regional	4
1.2 Conceptualización	7
1.3 Desplazamiento Forzado Interno desde el Constructivismo Social	9
1.4 Marco normativo e institucional	10
1.4.1 Respuesta estatal histórica	10
1.4.2 Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS)	14
1.4.3 Papel de las organizaciones de la sociedad civil.....	14
1.5 Principios Humanitarios	17
1.6 Conclusiones capitulares	19
CAPÍTULO 2	21
FACTORES DE INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y GESTIÓN DEL APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES	21
2.1 Rendición de cuentas y gestión del aprendizaje dentro del Sistema MEAL	23
2.2 La Rendición de Cuentas y Gestión del Aprendizaje desde el Constructivismo Social 25	
2.3 Rendición de cuentas a las Población Afectadas (AAP) dentro las Organizaciones Internacionales	26
2.4 Contextualización de las Organizaciones Internacionales	28
2.4.1 Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)	28
A. Aprendizaje y Adaptación Organizativos	28
2.4.2 Caso de Consejo Noruego para los Refugiados (NRC).....	31
Mecanismos Institucionales de Protección de Datos	32

Aprendizaje Organizacional y Mejora Continua	32
1. Calidad y Rendición de Cuentas	33
Componentes Operativos del Subobjetivo 1	34
1. Componentes Operativos Esenciales	37
2. Colaboración con Actores Locales	37
2.4.4 Enfoque analítico de organizaciones internacionales sobre la rendición de cuentas y lecciones aprendidas	37
2.5 Factores de incidencia de la sostenibilidad y efectividad dentro de las Organizaciones Internacionales	39
Sección 2. Mecanismos de rendición de cuentas	43
Sección 3. Sistemas de gestión del aprendizaje	44
Sección 4. Factores internos y externos	45
Sección 5. Evaluación y sostenibilidad	46
2.6 Conclusiones capitulares	48
CAPÍTULO 3	49
3.1 Justificación y fundamentos del directorio	50
3.1.1 Diagnóstico de brechas identificadas.....	50
3.1.2 Marco conceptual desde el constructivismo social.....	51
3.1.3 Antecedentes y experiencias internacionales.....	51
3.1.4 Población objetivo y perfiles de usuarios	51
3.2 Propuesta metodológica para el diseño del directorio	52
3.2.1 Enfoque metodológico participativo.....	52
3.2.2 Fases de implementación metodológica	52
Propuesta de Directorio Colaborativo Simplificado # 1	52
3.2.3 Modelo de Gobernanza Simplificado	55
3.2.4 Propuesta Presupuestaria	55
3.2.5 Plan de Implementación Simplificado.....	56
3.2.6 Implementación de Sistema MEAL.....	57
3.3 Estrategia de Sostenibilidad	58
3.3.1 Sostenibilidad Financiera.....	58
3.3.2 Sostenibilidad Técnica	58
3.3.3 Sostenibilidad Social.....	59
3.4 Estrategia de escalamiento progresivo	60
Propuesta de Directorio Colaborativo completo # 2	61

3.2.3 Gestión de riesgos metodológicos	63
3.5 Contenidos y funcionalidades esenciales	63
3.5.1 Arquitectura de información y categorización de servicios.....	63
B. Asistencia Humanitaria:	63
3.5.2 Especificaciones técnicas y arquitectura del sistema.....	64
3.5.3 Sistema de georreferenciación y búsqueda inteligente	65
3.5.4 Mecanismos de retroalimentación y mejora continua	65
3.6 Guía de aplicación para la población sobreviviente	66
3.6.1 Perfiles diferenciados de usuarios y estrategias adaptadas.....	66
3.6.2 Escenarios de uso y casos prácticos.....	67
3.6.3 Protocolos de seguridad digital y protección de usuarios.....	68
3.7 Marco de sostenibilidad y gobernanza	69
3.7.1 Modelo de gestión institucional	69
3.7.2 Estrategia de financiamiento y sostenibilidad económica	69
3.7.3 Indicadores de sostenibilidad y evaluación de impacto	70
3.8 Plan de implementación y cronograma	70
3.8.1 Fases de implementación geográfica	70
3.8.2 Cronograma detallado de actividades	71
3.9 Consideraciones éticas y de protección	72
3.9.1 Protocolos de protección de datos y privacidad.....	72
3.9.2 Consideraciones de seguridad para usuarios en riesgo	73
3.9.3 Principios éticos de no revictimización	73
3.10 Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEAL)	74
3.10.1 Marco de monitoreo continuo.....	74
3.10.2 Metodología de evaluación de impacto	74
3.10.3 Sistema de aprendizaje y mejora continua.....	75
3.11 Comparación: Propuesta Completa vs. Propuesta Accesible	76
3.12 Conclusiones capitulares	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES GENERALES	82
ANEXO 1	84
ANEXO 2	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principios Humanitarios	18
Tabla 2: Analisis comparativo de organización internacionales.....	38
Tabla 3: Análisis compartivo de entrevistas realizadas a expertos de diferentes organizaciones internacioales en el salvador.....	42
Tabla 4: Implementación de Sistema MEAL y productos esperados	57
Tabla 5: Comparación de propuestas	76

LISTA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Población desplazada y refugiada a nivel global (2024)	3
Gráfico 2: Refugiados y solicitantes de asilo en Centroamérica: cifras acumuladas	5
Gráfico 3: Número de personas desplazadas internas durante 2015-2024 dentro del continente americano	6
Gráfico 4: Número de personas desplazadas internas por factores externos entre el 2015 - 2024	7
Personas en situación en desplazamiento forzado interno: Estudio realizado por el Servicio Social Pasionista (SSP) y Cristosal	15
Figura 4: Grupos étnicos	15
Gráfico 5: Razón de situación de desplazamiento	16
Gráfico 6: Detonantes.....	16
Figura 5: Denuncia	17
Figura 1: Rompecabeza MEAL.....	23

INTRODUCCIÓN

El desplazamiento forzado interno constituye una de las problemáticas humanitarias más persistentes y complejas del contexto salvadoreño contemporáneo. Durante la última década, la violencia generalizada, las desigualdades estructurales y las transformaciones políticas han generado condiciones que obligaron a miles de personas a abandonar sus hogares, configurando una crisis de protección que ha demandado respuestas coordinadas entre el Estado y las organizaciones humanitarias internacionales. Entre 2018 y 2021, las estimaciones de personas desplazadas aumentaron de 71.500 a más de 124.000, evidenciando la magnitud del fenómeno y la urgencia de fortalecer los mecanismos de atención y rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas.

A partir de 2019, con la adhesión de El Salvador al Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) y la aprobación de la Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno (2020), se estableció un marco jurídico e institucional que reconoce derechos y responsabilidades concretas. Sin embargo, la efectividad de dicho marco depende de la capacidad de las organizaciones humanitarias para implementar mecanismos de rendición de cuentas que sean transparentes, inclusivos y socialmente legitimados. En este sentido, la presente investigación busca analizar comparativamente los mecanismos de rendición de cuentas implementados por organizaciones internacionales en proyectos humanitarios dirigidos a la población desplazada en El Salvador entre 2019 y 2024, con el propósito de proponer una herramienta práctica que fortalezca la accesibilidad, transparencia y participación de las personas beneficiarias.

El estudio se estructura en tres capítulos interconectados. El primer capítulo establece las bases conceptuales, normativas e históricas que explican la evolución del desplazamiento forzado interno y los marcos de rendición de cuentas en el ámbito humanitario, incorporando una lectura constructivista que permite comprender cómo las prácticas institucionales se configuran en interacción con las dinámicas sociales y políticas. El segundo capítulo examina los mecanismos implementados por tres organizaciones internacionales —ACNUR, NRC e IRC— a través del análisis de sus sistemas de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL), explorando sus convergencias, divergencias y factores de sostenibilidad. Finalmente, el tercer capítulo traduce los hallazgos teóricos y empíricos en una propuesta aplicada: un Directorio Interactivo de Mecanismos de Rendición de Cuentas, diseñado como una herramienta colaborativa que facilite el acceso a información, la articulación interinstitucional y la participación de las personas desplazadas.

En términos metodológicos, la investigación adopta un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas. En la fase cualitativa se realizaron entrevistas estructuradas con representantes de las organizaciones seleccionadas y un análisis documental de sus informes, políticas institucionales y herramientas de rendición de cuentas. En la fase cuantitativa se sistematizaron indicadores de desempeño y cobertura de los mecanismos estudiados. Esta triangulación metodológica permitió contrastar las perspectivas institucionales

con la evidencia empírica y generar conclusiones robustas sobre la efectividad y legitimidad de los sistemas analizados.

El abordaje teórico se sustenta en el constructivismo social, que permite comprender la rendición de cuentas no solo como un conjunto de procedimientos técnicos, sino como un proceso de interacción social en el que las organizaciones y las comunidades construyen significados compartidos sobre la transparencia, la responsabilidad y la legitimidad. Este enfoque reconoce el papel activo de las personas desplazadas en la generación y validación del conocimiento, así como la necesidad de mecanismos que faciliten su participación significativa en las decisiones que afectan sus vidas.

Los alcances del estudio se delimitan al periodo 2019–2024 y se centran en tres organizaciones humanitarias internacionales que operan en El Salvador, por lo que los hallazgos no pretenden generalizarse a la totalidad del sector, sino ofrecer una base comparativa representativa de las principales prácticas de rendición de cuentas en contextos humanitarios. Entre las limitaciones, se reconoce la disponibilidad parcial de información institucional — debido a la confidencialidad de ciertos documentos y datos operativos— y la ausencia de participación directa de personas desplazadas en la fase empírica, aunque sus perspectivas se integran a través de informes secundarios y análisis cualitativos de evaluación de proyectos.

En resumen, esta investigación busca contribuir tanto al debate académico como a la práctica humanitaria, fortaleciendo la comprensión sobre cómo los mecanismos de rendición de cuentas pueden convertirse en instrumentos efectivos de legitimación social, aprendizaje organizacional y empoderamiento comunitario. Al proponer un Directorio Interactivo como producto final, el estudio trasciende el análisis descriptivo y ofrece una herramienta concreta para mejorar la coordinación interinstitucional, la transparencia y la participación en la atención a las personas en situación de desplazamiento forzado interno en El Salvador.

**MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN
DEL APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES INTERNACIONALES:
ANÁLISIS DE SU EFECTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DIRIGIDOS A POBLACIÓN
SOBREVIVIENTE DE DESPLAZAMIENTO FORZADO INTERNO EN EL
SALVADOR (2019–2024)**

POR

Lizzie Fiorella Esperanza Angel

RESUMEN

El desplazamiento forzado interno en El Salvador constituye una problemática humanitaria de gran magnitud, derivada de múltiples factores estructurales como la violencia, la desigualdad social y la fragilidad institucional. A partir de 2019, con la adhesión del país al Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) y la promulgación de la Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno (2020), se consolidó un marco jurídico que demanda mecanismos de rendición de cuentas efectivos, inclusivos y transparentes por parte de las organizaciones humanitarias. Sin embargo, pese a los avances normativos y operativos, persisten vacíos significativos en la articulación interinstitucional, el acceso a la información y la participación de las personas afectadas en los procesos de toma de decisiones.

La presente investigación tiene como objetivo analizar comparativamente los mecanismos de rendición de cuentas implementados por organizaciones internacionales que trabajan con población desplazada interna en El Salvador durante el periodo 2019–2024, con el fin de proponer una herramienta práctica que fortalezca la transparencia, la participación y la accesibilidad de los mecanismos existentes. El estudio se desarrolla bajo un enfoque teórico constructivista, que concibe la rendición de cuentas como una construcción social dinámica, legitimada a través de la interacción entre organizaciones humanitarias y comunidades afectadas. Este enfoque permite comprender que la efectividad de dichos mecanismos depende tanto de su diseño técnico como de su apropiación social.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto, combinando la revisión documental y normativa, el análisis comparativo institucional y entrevistas estructuradas con representantes de tres organizaciones internacionales clave: el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Consejo Noruego para Refugiados (NRC) y el Comité Internacional de Rescate (IRC). Esta triangulación de fuentes permitió identificar fortalezas, desafíos y buenas prácticas en la implementación de los sistemas de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL).

Los hallazgos evidencian que, aunque las organizaciones analizadas han desarrollado mecanismos funcionales de rendición de cuentas y aprendizaje institucional, persisten brechas de

coordinación, fragmentación informativa y limitaciones en la participación efectiva de las personas desplazadas. En respuesta a esta situación, el estudio propone el diseño de un Directorio Interactivo de Mecanismos de Rendición de Cuentas, concebido como una herramienta colaborativa y sostenible que centraliza información relevante, facilita el acceso de las comunidades a los servicios humanitarios y promueve la transparencia y la articulación interorganizacional.

En conclusión, esta investigación aporta una comprensión integral sobre la rendición de cuentas en contextos humanitarios, destacando su papel como proceso de legitimación social y aprendizaje colectivo. Asimismo, ofrece una propuesta práctica orientada a fortalecer la efectividad y la sostenibilidad de los mecanismos de rendición de cuentas en la atención a las personas en situación de desplazamiento forzado interno en El Salvador, contribuyendo a la construcción de un sector humanitario más responsable, participativo y centrado en los derechos de las poblaciones afectadas.

CAPÍTULO 1

CONCEPTO, MARCO JURÍDICO Y CONTEXTO DEL DESPLAZAMIENTO FORZADO INTERNO EN EL SALVADOR

En el contexto salvadoreño, caracterizado por un incremento significativo del desplazamiento forzado interno que afectó aproximadamente a 71,500 personas en 2018 y a 124,570 personas en 2021, diversas organizaciones han implementado proyectos de protección humanitaria con enfoques variados. Sin embargo, aunque existen esfuerzos individuales por documentar resultados, como los informes de ACNUR y del Consejo Noruego para Refugiados, o los estudios de caso de Cristosal, persiste una notable carencia de análisis sistemáticos que comparen la efectividad de estos mecanismos entre las diferentes organizaciones.

Esta investigación resulta pertinente en un momento crítico para El Salvador. A partir de 2019, con la integración del país al Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) y la posterior promulgación en 2020 de la Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno, se ha establecido un marco normativo que requiere ser complementado con prácticas efectivas de rendición de cuentas y gestión del aprendizaje. Simultáneamente, el entorno político ha generado condiciones restrictivas para las organizaciones humanitarias, lo que añade complejidad a su labor y hace aún más necesario evaluar la efectividad de sus mecanismos.

La relevancia de este estudio se fundamenta en su potencial para contribuir significativamente a mejorar las intervenciones humanitarias en El Salvador. Al identificar factores críticos de éxito, desafíos recurrentes y oportunidades de mejora en los mecanismos analizados, se generará conocimiento valioso para potenciar la transparencia y la participación efectiva de las personas beneficiarias, aspectos fundamentales según la Norma Humanitaria Esencial. Además, el análisis comparativo permitirá identificar buenas prácticas y facilitar la transferencia de conocimientos entre organizaciones.

Para lograr un análisis integral de la problemática, la investigación utilizará un enfoque metodológico mixto que permitirá evaluar tanto los aspectos técnicos como los procesos participativos de los mecanismos estudiados, facilitando así la identificación de prácticas efectivas aplicables al contexto salvadoreño.

El presente capítulo establece las bases conceptuales, el marco jurídico y el contexto necesario para comprender la problemática del desplazamiento interno forzado en El Salvador y su relación con los mecanismos de rendición de cuentas humanitaria. Se busca proporcionar un marco de referencia que permita analizar, desde la perspectiva del constructivismo social, cómo las organizaciones no gubernamentales han desarrollado e implementado mecanismos de rendición de cuentas para atender a las poblaciones en situación de desplazamiento interno forzado durante el período 2019-2024.

El capítulo se estructura en cuatro secciones principales: una contextualización histórica del desplazamiento forzado interno, un marco conceptual que define los términos fundamentales, un

análisis del marco normativo e institucional vigente, y finalmente, los principios humanitarios que guían la acción en este campo.

1.1 Contextualización histórica del desplazamiento forzado interno en El Salvador

El desplazamiento forzado interno en El Salvador constituye un fenómeno estructural con raíces históricas profundas que se remontan al período colonial. La invasión europea del territorio indígena generó los primeros episodios de despojo territorial, estableciendo un patrón de desplazamiento que perduraría a lo largo de los siglos.

Durante el siglo XVI, *las nuevas formas económicas impuestas por los colonizadores inicialmente no implicaron desplazamientos internos laborales masivos para la población originaria*¹, particularmente cuando la economía se centraba en la explotación del cacao. Sin embargo, el declive de la producción cacaotera marcó un punto de inflexión en la dinámica del desplazamiento interno.

La transición hacia el cultivo del añil a gran escala, aunque utilizaba un producto conocido por la población local, requirió el uso de una mayor fuerza de trabajo², lo que generó nuevas necesidades de movilización laboral y, consecuentemente, los primeros desplazamientos internos de carácter económico. El punto culminante de esta evolución histórica se alcanzó durante la introducción del café a escala industrial en el período presidencial de Rafael Zaldívar. Esta transformación económica requirió una reforma agraria de gran envergadura, la cual se materializó a través de los decretos de extinción de tierras comunales y ejidales promulgados en 1881 y 1882, respectivamente.

Este proceso histórico estableció las bases estructurales del desplazamiento interno forzado, configurando un patrón que vincularía de manera permanente la concentración de la tierra, la necesidad de mano de obra estacional y la movilidad forzada de la población. Así, el desplazamiento interno forzado se consolidó como un fenómeno estructural que trasciende las coyunturas específicas.

1.1.1 Características del desplazamiento forzado interno contemporáneo

El desplazamiento interno contemporáneo presenta características distintivas que lo diferencian de sus manifestaciones históricas. En el caso específico de El Salvador, datos proporcionados por instituciones de la sociedad civil revelan la magnitud del problema: según el Fondo Social para la Vivienda (FSV), documentaron que del año 2010 al 2015 han abandonado su vivienda 640 familias, mientras que el Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO) contabilizó *a 110 familias en una situación similar*.³

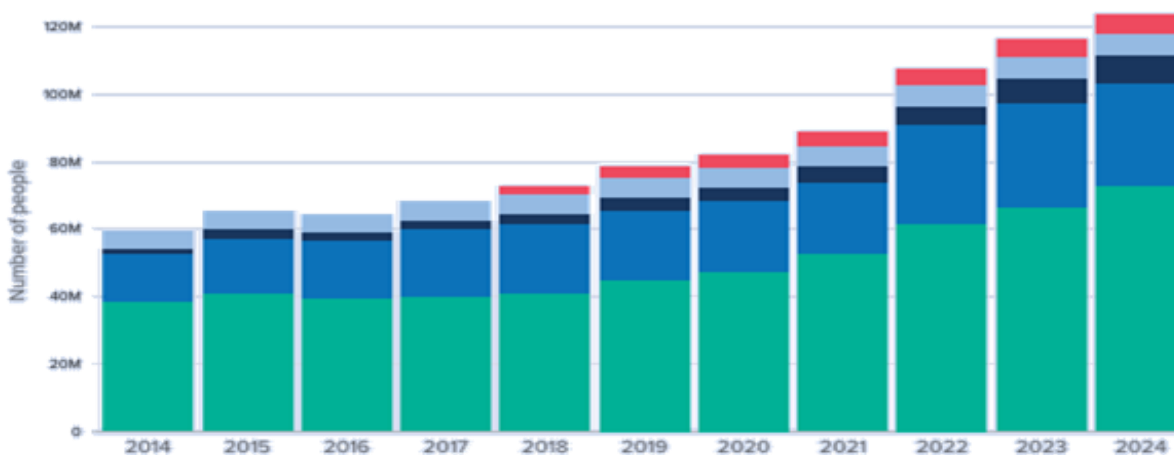
¹ Elsa Ramos, *Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional*, 1ª ed (Universidad Tecnológica de El Salvador, 2015), 18.

² *ibid* *Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional*, 19.

³ Elsa Ramos, *Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional*. 38. Nota periodística elaborada por Jaime López, del mes de enero de 2016. La fuente no pudo ser encontrada. <http://www.elsalvador.com/es/zonas-dominadas-por-maras-dic-2015/index.shtml>

La Mesa de la Sociedad Civil contra el Desplazamiento Forzado por Violencia y Crimen Organizado⁴ reporta que en junio del año 2014 al mes de agosto del 2015 ha atendido 109 casos de familias desplazadas, que en total suman 510 personas. A nivel regional, el problema adquirió dimensiones aún más significativas, ya que en los países del Triángulo Norte de Centroamérica (TNCA) se registraron 566.700 desplazados; solo en El Salvador el desplazamiento alcanzó hasta 288.900.⁵ Cada año se observa que la tendencia de desplazamiento forzado interno se encuentra en forma creciente; de acuerdo con los datos proporcionados por ACNUR, para el 2024 la cifra a nivel global ascendió a 123.2 millones de personas.

Gráfico 1: Población desplazada y refugiada a nivel global (2024)



- 5.9 millones de otras personas que necesitan protección internacional (rojo)
- 5.9 millones de personas palestinas refugiadas bajo el mandato de UNRWA (celeste)
- 8.4 millones de personas solicitantes de asilo (azul)
- 31 millones de personas refugiadas bajo el mandato de ACNUR. (azul marino)
- 73.5 millones de personas desplazadas internas. (verde turques)

Fuente: *Global Trends report 2024*. [Global Trends report 2024 | UNHCR](#)

1.1.2 Impactos multidimensionales del desplazamiento forzado

El desplazamiento interno forzado contemporáneo genera impactos que trascienden la mera pérdida del hogar. Abandonar la vivienda familiar significa costos económicos, posible pérdida del trabajo, que los hijos abandonen los estudios, los impactos psicoemocionales de todos los miembros de la familia, y posiblemente la migración forzada después de agotar todos los recursos para poder sobrevivir en el

⁴ Elsa Ramos, *Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional*. La Mesa de la Sociedad Civil contra el Desplazamiento Forzado por Violencia y Crimen Organizado está compuesta por las siguientes organizaciones: Redmigres, SSPAS, GMIES, Idhuca, Utec, Fespad, Cristosal, CRS, Iaes, Iles, SIMN y AFSC.

⁵ “Informe sobre situación de Desplazamiento Forzado por Violencia Generalizada en El Salvador” (MESA DE SOCIEDAD CIVIL CONTRA EL DESPLAZAMIENTO FORZADO POR VIOLENCIA GENERALIZADA Y CRIMEN ORGANIZADO EN EL SALVADOR, 2015 de 2014).

país⁶.

La situación de desplazamiento interno forzado por violencia social, en muchos casos, lleva a la migración forzada, evidenciándose en el hecho de que muchas personas y familias están solicitando asilo, ya sea en México, Estados Unidos de América, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, principalmente. Esta dinámica se refleja en que, de acuerdo con el entonces representante Regional de ACNUR, hasta 2015, *ACNUR recibió 10,072 solicitudes de asilo de salvadoreños*.⁷

La existencia de flujos migratorios multicausales, (económicas, familiares, violencia), lo que con lleva a la atomización e invisibilidad de la población desplazada, resalta una necesidad de fortalecer el análisis y diseminación de información, confiable y comparable, para diseñar políticas e intervenciones. Por tanto, se requieren procesos de gestión de información vinculados a los sistemas estadísticos nacionales; superar vacíos de información para conocer perfiles demográficos, desagregación geográfica y situación socio económica; además de Estadísticas actualizadas que faciliten el progreso hacia soluciones al desplazamiento (retorno, integración, reubicación).⁸

La multicausalidad del desplazamiento y la complejidad de los detonantes del desplazamiento en la región, muchos de los cuales se superponen o están interrelacionados, dificultan la recolección de datos fidedignos con los que medir plenamente la magnitud del fenómeno. A su vez, mantiene sin responder preguntas sobre los patrones y los efectos del desplazamiento, y la medida en que los desplazados, muchos de los cuales siguen siendo invisibles, son capaces de lograr soluciones duraderas. Los datos disponibles proporcionan, en el mejor de los casos, una visión inicial. La recopilación de datos varía en toda la región, como lo demuestran los datos disponibles en El Salvador, Guatemala y Honduras. En general, no hay suficientes datos como para generar estimaciones exhaustivas de los nuevos desplazamientos y de las personas que viven en situación de desplazamiento y estas suelen ir acompañadas de advertencias o limitaciones. Los estudios cuantitativos y cualitativos que se han llevado a cabo en la región en años anteriores apuntan a la magnitud del fenómeno, pero los datos disponibles son marginales.⁹

1.1.3 Vinculación con la migración regional

Una característica distintiva del desplazamiento actual es su estrecha relación con los flujos migratorios internacionales. Durante la XIX Reunión de La Comisión Centroamericana de Estadística (CENTROESTAD) llevada a cabo en Guatemala, 20 de marzo de 2019, concluyo que la creciente tendencia de desplazamiento forzado dentro, desde, y hacia Centro América es principalmente generado por las acciones de grupos criminales o pandillas.

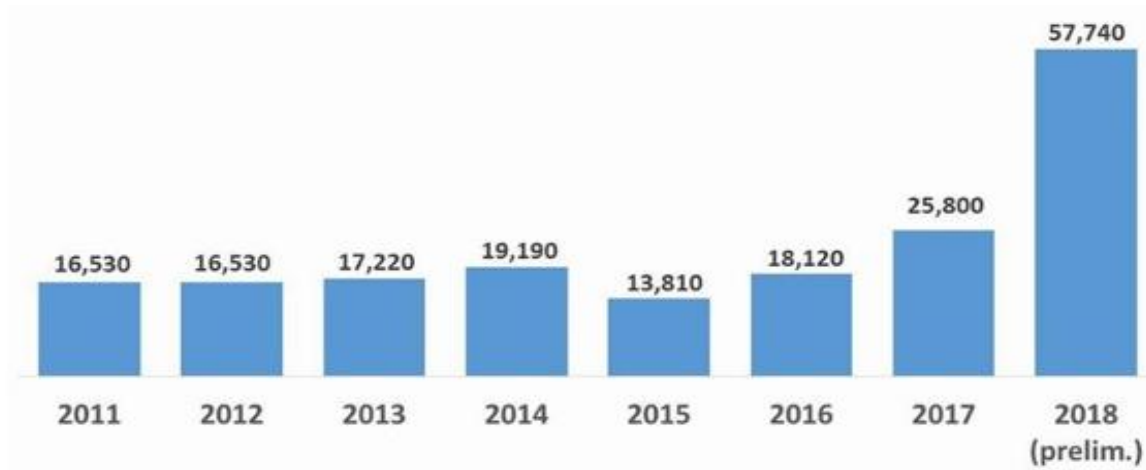
⁶ Elsa Ramos, *Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional*, 16.

⁷ Xenia González Oliva, “elsalvador.com”, La crisis de refugiados centroamericanos es por ahora, yo le diría, una crisis de fuego lento”, el 13 de enero de 2016.

⁸ Observatorio de Seguridad Ciudadana de las Mujeres (RED-FEM), *Urge aprobación de anteproyecto de Ley Especial sobre Víctimas de desplazamiento forzado en El Salvador*, núm. 2 (junio de 2019), https://www.observatorioseguridadciudadanadelasmujeres.org/monitoreos/Boletina_SC_Abril-junio-2019.pdf.

⁹ Álvaro Sardiza Miranda et al., *¿CÓMO REPRESENTAR LA SITUACIÓN? Vacíos de datos sobre desplazamiento interno causado por violencia en El Salvador, Guatemala y Honduras* (Observatorio de Desplazamiento Interno (IDMC), s/f), 10, <https://api.internal-displacement.org/sites/default/files/inline-files/Persisting%20Data%20Gaps-sp.pdf>.

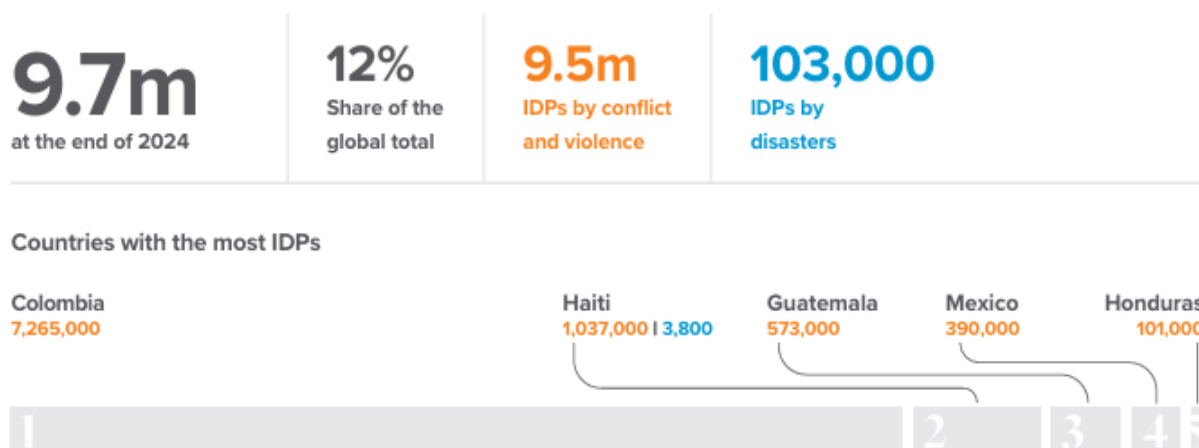
Gráfico 2: Refugiados y solicitantes de asilo en Centroamérica: cifras acumuladas



Fuente: Datos proporcionados por los gobiernos al ACNUR. Datos preliminares para el 2018. [XIX Reunión de la CENTROESTAD para el seguimiento a la ejecución de la Estrategia Regional de Desarrollo Estadístico \(ERDE\)](#)

De acuerdo con el número de desplazamientos internos en las Américas alcanzó la cifra récord de 14,5 millones en 2024, más que en los cinco años anteriores juntos. *Trece millones estuvieron asociados a desastres y 1,5 millones a conflictos y violencia. Estados Unidos registró la cifra más alta, con 11 millones de desplazamientos relacionados con catástrofes, casi una cuarta parte del total mundial, en su mayoría consecuencia de grandes huracanes que provocaron evacuaciones masivas.*¹⁰

Figura 1: Países del continente americano con mayor número de personas desplazadas internas en el año 2024



¹⁰ Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC) y Norwegian Refugee Council (NRC), *2025 Global Report on Internal Displacement (GRID)* (s/f), <https://www.internal-displacement.org/publications/2025-global-report-on-internal-displacement-grid/>.

Gráfico 3: Número de personas desplazadas internas durante 2015-2024 dentro del continente americano

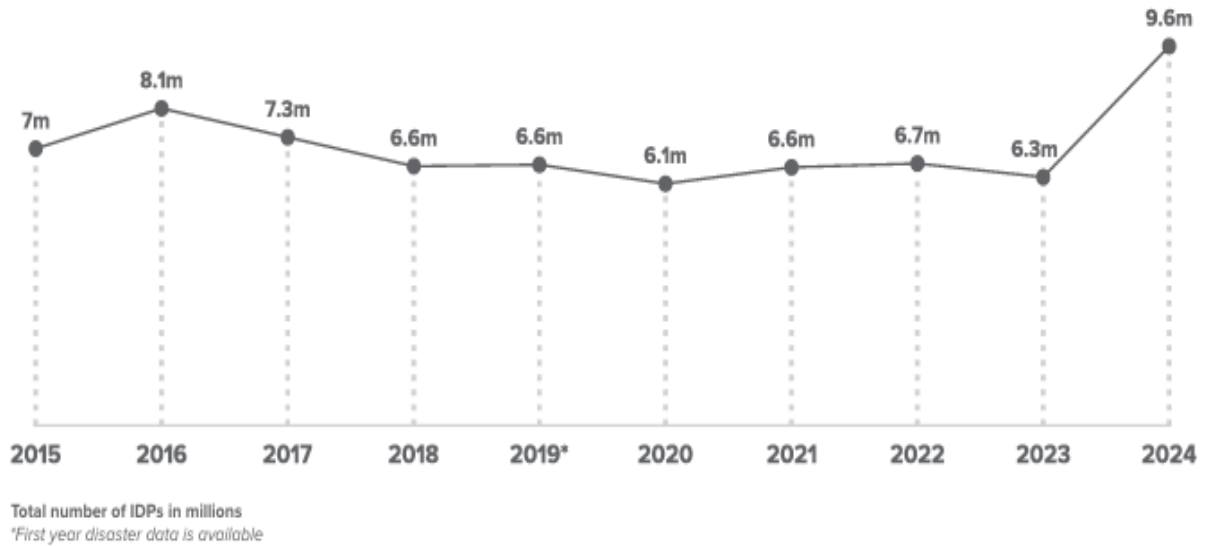


Figura 2: Países con mayor cantidad de desplazados internos durante el año 2024 por factores externos

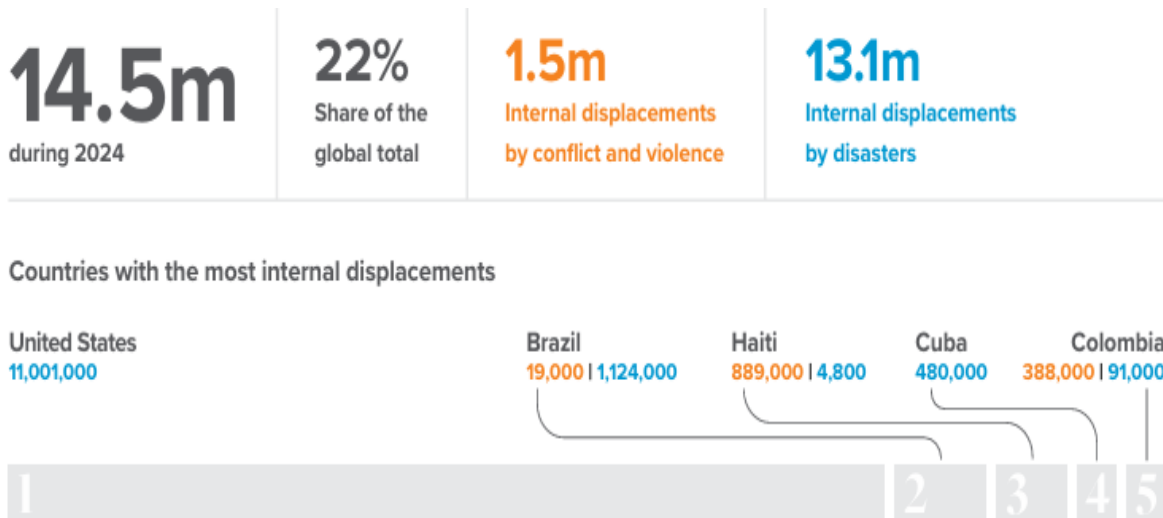
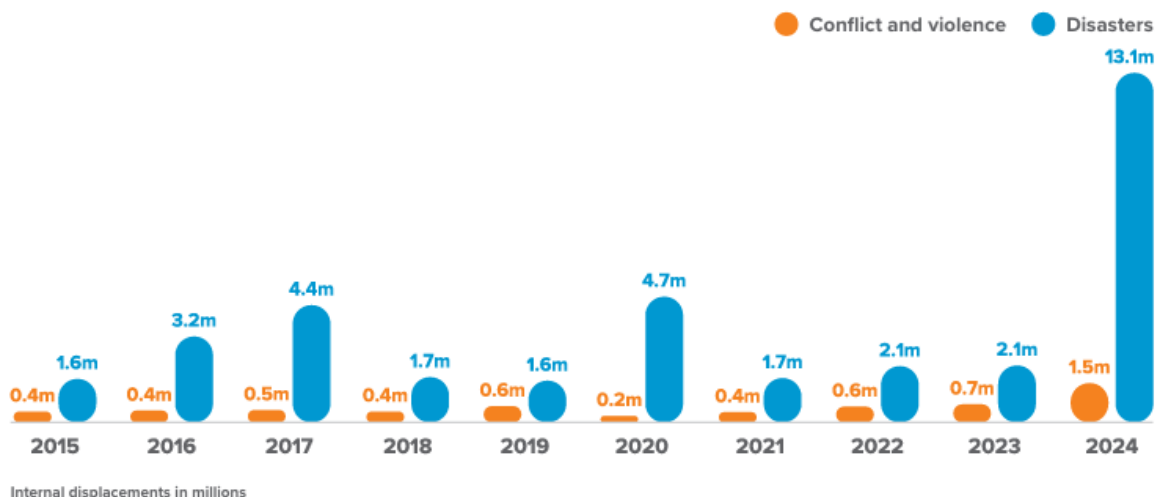


Gráfico 4: Número de personas desplazadas internas por factores externos entre el 2015 - 2024



Numbers of IDPs are the total as of the end of 2024. Internal displacements are the total number for all of 2024. All data on these two pages is for the Americas.

Fuente: Reporte Global sobre desplazamiento interno 2025. [idmc-grid-2025-global-report-on-internal-displacement.pdf](https://www.idmc-grid-2025-global-report-on-internal-displacement.pdf)

1.2 Conceptualización

- Definición de migración forzada

La migración forzada se caracteriza por el abandono del lugar de residencia, propiedades y círculo familiar y social inmediato en busca de seguridad y protección, cuando estas no pueden ser garantizadas en el entorno espacial inmediato. Se trata de un fenómeno complejo que tiene origen en causas de gravedad notoria que conminan a la persona a abandonar su lugar de residencia, incluso de manera abrupta, por el temor de sufrir daños irreversibles.

- El desplazamiento interno forzado

El desplazamiento interno forzado constituye un tipo de movilidad humana generalmente masiva —progresiva o dispersa— que se produce por motivos de gran complejidad que obligan a las personas a abandonar sus lugares de residencia por otros donde puedan encontrar mejores condiciones de seguridad y protección, pero sin cruzar los límites fronterizos del Estado. La respuesta institucional del Estado ha sido históricamente limitada. No fue sino hasta el año 2016 que el desplazamiento forzado fue reconocido oficialmente por el gobierno salvadoreño, tras la presión de organizaciones de la sociedad civil y de organismos internacionales como el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Ese mismo año se estableció

una primera estrategia interinstitucional para atender a víctimas, pero con competencias poco definidas y sin asignación presupuestaria.¹¹

- Refugio

El refugio ocurre cuando una persona es perseguida en su país de origen, entre otros, por motivos ideológicos, religiosos, raciales y culturales, y lo abandona para llegar a otro en el que pueda resguardar su vida, integridad y seguridad.¹²

- Protección Humanitaria

Protección que comprende cualquier clase de gestión efectuada con una finalidad estrictamente humanitaria y ejercida por uno o varios sujetos de derecho internacional, dirigida a la protección de los derechos humanos de individuos con independencia de su nacionalidad y fuera del marco establecido por un convenio internacional de protección de los derechos humanos o cualquier otro mecanismo de control obligatorio.¹³

- Marco jurídico internacional del desplazamiento forzado interno

El desplazamiento forzado interno es considerado como un crimen de lesa humanidad, de acuerdo con el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, cuando forma parte de un ataque generalizado o sistemático contra una población civil y con conocimiento de dicho ataque. En este contexto, se entenderá como "el desplazamiento forzoso de las personas afectadas, por expulsión u otros actos coactivos, de la zona en que estén legítimamente presentes, sin motivos autorizados por el derecho internacional" (Estatuto de Roma, artículo 7).¹⁴

- Constructivismo Social

El constructivismo social como un nuevo punto de vista sugiere que la cognición y el aprendizaje se entienden como interacciones entre el individuo y una situación; donde el conocimiento es considerado como «situado», y es producto de la actividad, el contexto y cultura en la que se forma y

¹¹ Amnesty International, *INFORME 2014/15 AMNISTÍA INTERNACIONAL LA SITUACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN EL MUNDO*, AILRC-ES, Valderribas, 13 28007 (Madrid, España, 2015), <https://www.amnesty.org/es/documents/pol10/0001/2015/es/>.

¹² Corte Suprema de Justicia de El Salvador, Sala de lo Constitucional, "Sentencia de amparo 411-2017", Sala de lo Constitucional, el 13 de julio de 2018, Sentencia, <https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=1&data=DocumentosBodega%2FD%2F1%2F2010-2019%2F2018%2F07%2FCD8D2.PDF&number=841938&fecha=13/07/2018&numero=411-2017&cesta=0&singlePage=false%27>.

¹³ Diccionario panhispánico del español jurídico, "Panhispánico", Diccionario, <https://dpej.rae.es/lema/protecci%C3%B3n-humanitaria>.

¹⁴ Corte Penal Internacional, "Estatuto de Roma", el 17 de julio de 1998, [https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute\(s\).pdf](https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute(s).pdf).

utiliza. De ahí que el conocimiento se considere como un producto social.¹⁵

1.3 Desplazamiento Forzado Interno desde el Constructivismo Social

La Teoría del Constructivismo Social de Vigotsky es una corriente de pensamiento que propone una visión del aprendizaje como un proceso que se construye a través de la interacción social y la intervención del lenguaje y la cultura. Uno de los principales planteamientos del Constructivismo Social es que el aprendizaje no es un proceso individual, sino que se da en un contexto social y cultural. En este sentido, se defiende que los individuos aprenden mejor cuando están inmersos en situaciones que les permiten interactuar con otros y explorar el mundo que les rodea. El autor propone la idea de que el aprendizaje se da en dos niveles:

- I. Primer nivel interpsicológico: hace referencia a la interacción social y la comunicación con otros individuos.
- II. Segundo nivel intrapsicológico: se refiere a la internalización de los conocimientos y su incorporación al pensamiento individual.¹⁶

Por medio de esta teoría podemos analizar el fenómeno del desplazamiento forzado interno, entendiendo que la experiencia del desplazamiento no es objetiva, sino construida a través de las interacciones sociales y las interpretaciones compartidas

- **La construcción social de la realidad:** *Según esta teoría, la realidad es construida socialmente a través de la comunicación y el lenguaje.*¹⁷ Las personas le dan significado a los eventos y situaciones a través de la interpretación y la negociación de significados con otros individuos. El desplazamiento forzado puede tener una afectación en la realidad de las personas afectadas, cambios de los roles previamente establecidos en sus comunidades y como estos se modifican a través de nuevas interacciones en su nuevo lugar de acogida.
- **La importancia de la cultura:** *La cultura influye en la forma en que las personas construyen la realidad. Las normas, valores y creencias compartidos por un grupo social influyen en la interpretación de los eventos.*¹⁸ Las percepciones sobre las causas y consecuencias del desplazamiento forzado varían entre diferentes grupos sociales y pueden ser influenciadas por la información recibida, las experiencias compartidas y las interpretaciones culturales. El constructivismo social ayuda a analizar cómo estas percepciones se construyen y se transmiten, afectando la forma en que se aborda el problema y se responde a las necesidades de los desplazados.

¹⁵ Glosario Innovación Educativa, “Constructivismo social”, Blog, HUMANIDADES Y NTICS. Aplicación de las NTICS al Latín y la Cultura Clásica, <https://humanidades.blog/2018/09/08/constructivismo-social/>.

¹⁶ Ana Belén López, “Descubre la Teoría del Constructivismo Social: Una Perspectiva Innovadora”, Teoría Online, <https://teoriaonline.com/teoria-constructivismo-social/>.

¹⁷ Ibid López, “Descubre la Teoría del Constructivismo Social: Una Perspectiva Innovadora”.

¹⁸ Ibid López, “Descubre la Teoría del Constructivismo Social: Una Perspectiva Innovadora”.

- **El papel activo del individuo:** *El individuo no es un receptor pasivo de la realidad, sino que es un agente activo en su construcción. Las personas interpretan la realidad a través de sus experiencias, conocimientos previos y valores personales.*¹⁹ La construcción de nuevas comunidades y la reconstrucción de las existentes en el lugar de acogida son procesos complejos que pueden verse influenciados por las interacciones sociales y las construcciones culturales. El constructivismo social ayuda a entender cómo estas dinámicas pueden afectar la cohesión social y la integración de los desplazados.

Desde el enfoque del constructivismo social, el desplazamiento forzado interno se comprende como una experiencia mediada por procesos de interacción social, lenguaje y construcción cultural de significado. En este sentido, una de las principales limitaciones metodológicas radica en la naturaleza interpretativa del estudio, dado que los hallazgos emergen de procesos de co-construcción entre participantes e investigadora, lo que limita la pretensión de objetividad absoluta. Asimismo, al privilegiar la comprensión profunda de significados socialmente construidos, los resultados poseen carácter contextual y transferible, mas no generalizable en términos estadísticos. Finalmente, las narrativas pueden verse influidas por procesos de memoria selectiva, resignificación retrospectiva o mecanismos de autoprotección, especialmente en poblaciones sobrevivientes de desplazamiento forzado.

1.4 Marco normativo e institucional

1.4.1 Respuesta estatal histórica

Es obligación del Estado organizar todo el aparato gubernamental y, por ende, todas sus estructuras, con el objeto de contar con la capacidad de asegurar jurídicamente el libre y pleno ejercicio de los derechos humanos. Por ello, el Estado debe contar con las herramientas y medios necesarios para investigar y/o acompañar los casos de violaciones a los derechos humanos, evitando así la impunidad. Como primera institución en reconocer la problemática, fue la Procuraduría para la Defensa para los Derechos Humanos (PDDH) siendo en el año 2014 la primera institución en reconocer la existencia del fenómeno y acompañó los procesos de incidencia a favor de los derechos de la población víctima de DFI.

Según el mandato de la PDDH, 2003/04 *“es importante recordar que la PDDH fue concebida en la forma constitucional acontecida en 1991/1992, como una entidad con amplio mandato para lograr la tutela y protección de los derechos humanos de todas las personas sometidas a la jurisdicción del Estado de El Salvador [...]”*²⁰, el alcance de su mandato señala

¹⁹ Ibid. López, “Descubre la Teoría del Constructivismo Social: Una Perspectiva Innovadora”.

²⁰ “Amparados en el artículo 194 de la Constitución de la República, la Ley de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos y en los artículos 11, 12 y 61 del Reglamento de Procedimientos del Sistema de Procedimientos de Tutela [...] su normativa interna está respaldada en la Constitución de la República, artículo 194, romano I. Ley de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos romano I, ordinal 1° de la 11 ordinal 1. Reglamento para la aplicación de los procedimientos del Sistema de Protección de los Derechos Humanos del Sistema de Procedimientos de Tutela, artículo 2, lit. Del 61 al 64”. Para mayor consulta ver la Doctrina Básica de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos

además, que tiene el deber de conocer las afectaciones a los derechos humanos causados directa o indirectamente por el Estado y debe de atender aquellas realizadas por personas comunes.

Para el desarrollo de sus funciones debe tener en cuenta dos criterios clave para su competencia: "*el criterio racione loci se circunscribe únicamente a lo largo y ancho del territorio nacional y el criterio racione personae, impone el deber a la institución de velar por la situación de los derechos humanos de las y los salvadoreños que se encuentran en el exterior, en situación regular o irregular*"²¹.

La Sala de lo Constitucional emitió en julio de 2018 la sentencia del amparo No. 411-2017, instando al Estado a reconocer la problemática, realizando acciones de prevención y atención al fenómeno. Como resultado, el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública presentó un informe que dimensiona el desplazamiento forzado por causa de la violencia en el país y una hoja de ruta para la atención de las víctimas.

En junio de 2019, el Estado salvadoreño creó la Dirección Nacional de Atención a Víctimas y Migración Forzada y se adhirió al Marco Integral Regional de Protección y Soluciones para las Américas (MIRPS). Para el año 2019, la Dirección de Atención al Migrante (DAMI) de la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME) inauguró una Oficina de Atención a Víctimas de Desplazamiento y Migración Forzada, con el objetivo de brindar una mayor atención inmediata a estas personas, como parte de los compromisos del gobierno del presidente Nayib Bukele; además se proyectó aperturar otras 24 oficinas en diferentes municipios.

Si bien el marco normativo ha experimentado avances significativos, como la promulgación de la Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno (2020), la implementación de dicho marco evidencia las limitaciones de la institucionalización formal cuando no está acompañada de mecanismos efectivos de protección y restablecimiento de derechos.

La Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD), ante la emisión del dictamen favorable de la Comisión de Legislación y Puntos Constitucionales de la Asamblea Legislativa para aprobar una Ley de atención y protección de las víctimas de desplazamiento forzado, expresó su posición crítica señalando varios aspectos a mejorar:

- A. Reforzar la propuesta de Ley teniendo en cuenta los Principios rectores de desplazamiento interno de las Naciones Unidas, que constituyen una guía básica para abordar la problemática. La organización señala que en su artículo 2 se hace una exclusión notoria en la cual la normativa no aplicaría a las víctimas del conflicto armado o de desastres naturales incluso derivados de proyectos de desarrollo económico o incluso por causas antrópicas, como se reconoce a nivel internacional, considerando esta situación contraria a los Principios rectores de desplazamiento interno de las Naciones Unidas.

Humanos, Publicado por la PDDH. Durante la administración de la Procuradora Dra. Beatrice Alarmani de Carrillo, periodo 2001-2004.

²¹ Ibid.

- B. En cuanto a la asistencia humanitaria, contemplada en el artículo 10 del proyecto, es relevante incorporar la obligación de las autoridades de solventar necesidades básicas de forma inmediata a las personas desplazadas, tales como atención en salud, alimentación, vestuario y similares. En lo que respecta al ente encargado de la atención y protección de las víctimas de desplazamiento forzado denominado “Sistema Nacional de Atención y Protección Integral a personas en condición de desplazamiento forzado interno” (SINAPI), consideramos que debería incluirse como parte de la Comisión Técnica Interinstitucional para la Atención y Protección de las Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno, al Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISMDEMU), al Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia (CONNA) y a la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), y buscar la representación de las municipalidades dentro del sistema.
- C. Las municipalidades deben desempeñar un rol fundamental en el abordaje del fenómeno, pero su inclusión ha sido, por lo general, marginal en lo relativo a prevención, atención y generación de soluciones duraderas. El SINAPI debiera incluir un componente a nivel local, que involucre de manera determinante a los municipios en el abordaje del desplazamiento forzado. En general, la ejecución de la ley y de la eventual política, se asigna a la Dirección Nacional de Atención a Víctimas y Migración Forzada, instancia con capacidades logísticas, técnicas y financieras sumamente limitadas. Por lo que, sería pertinente garantizar que sea reforzada de manera adecuada.
- D. En lo que se refiere al tema presupuestario, debiera buscarse fuentes específicas de financiamiento adicionales a las propuestas en el artículo 31, el cual menciona que el Ministerio de Hacienda deberá incorporar en el Presupuesto General del Estado las partidas presupuestarias, de acuerdo con los mecanismos legales establecidos, para la ejecución de la presente ley y sus instrumentos derivados, de tal manera que se garantice la atención a las todas las víctimas.²²

Las instituciones articuladas de la sociedad civil y estatales que poseen una hoja de ruta ante esta problemática, se pueden mencionar las siguientes:

Instituciones Estatales

- ✓ Unidad de Atención Especializada de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos -PDDH.
- ✓ Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia –CONNA.
- ✓ Dirección Nacional de Atención a Víctimas y Migración Forzada
- ✓ Dirección General de Migración y Extranjería
- ✓ Fiscalía General de la República
- ✓ Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores
- ✓ Oficina de Atención Ciudadana de la Policía Nacional Civil

²² Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD), *COMUNICADO: Por una efectiva Ley que atienda el desplazamiento forzado en El Salvador*, el 9 de enero de 2020, <https://www.fespad.org.sv/fespad-ante-la-posible-aprobacion-de-la-ley-de-atencion-y-proteccion-de-las-victimas-de-desplazamiento-forzado/>.

- ✓ Órgano Judicial y sus Unidades de Atención a Víctimas en Crisis por Violencia (San Salvador y Santa Tecla)
- ✓ Unidades de Atención Especializadas para las Mujeres de la Procuraduría General de la República
- ✓ Unidad Institucional de Atención Especializada a las Mujeres en Situación de Violencia (UNIMUJER-ODAC)

Sociedad Civil

- ✓ Servicio Social Pasionista -SPASS
- ✓ Fundación Cristosal (Cerrando sus oficinas en Julio 2025)
- ✓ Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador - GMIES
- ✓ Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas - IDHUCA
- ✓ Misioneros de San Carlos Scalabrinianos / Casa del Migrante
- ✓ Unidad de Atención Psicosocial a Víctimas de Violencia (UAPV) de Cruz Roja Salvadoreña.

Organizaciones Internacionales y del Sistema de Naciones Unidas

- ✓ Alto Comisionado de Naciones Unidas para Refugiados -ACNUR
- ✓ Organización Internacional para las Migraciones El Salvador –OIM
- ✓ Comité Internacional de Rescate - IRC
- ✓ Comité Internacional de la Cruz Roja - CICR

Estas son solo algunas de las instituciones que actualmente trabajan en defensa de las personas sobrevivientes de desplazamiento forzado o en riesgo de serlo, por la naturaleza de la problemática, las instituciones estatales o de la sociedad civil deben diversificarse para ofrecer un servicio personalizado e integral a cada persona o grupo familiar. Pese al reconocimiento más formal del fenómeno, la población continúa en riesgo y todavía adolece de mecanismos efectivos de protección nacional por parte de las instituciones encargadas. Ante la desprotección, esta población se esconde, huye, se desplaza de manera irregular por motivos socioeconómicos y, en general, no solicita directamente protección nacional o internacional por temor a que el crimen organizado y sus actores, mediante sus sectores afines, les identifiquen y atenten contra sus bienes jurídicos más preciados.

El escenario salvadoreño durante el período 2019-2024 presenta una compleja realidad social en torno al desplazamiento forzado interno. La intensificación de este en este período responde principalmente a factores estructurales como la violencia generalizada, la operación de redes de criminalidad organizada y el control territorial ejercido por pandillas. A estos factores se ha sumado, paradójicamente, la respuesta estatal materializada en operaciones de seguridad pública a gran escala y la reducción de los servicios que algunas de las instituciones de la sociedad civil brindaban se redujeron o desaparecieron totalmente por el cierre de fondos brindados por la Agencia de Cooperación de Estados Unidos brindaba a nivel global, siendo el escenario actual, uno de gran preocupación ya que muchas personas han quedado desprotegidas y sin las herramientas de protección que se les brindaba por parte de las organizaciones de la sociedad civil

y la poca sensibilización de los protocolos correctos y adecuados que las instituciones civiles deben de seguir al momento de atender a este tipo de población .

1.4.2 Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS)

En 2017, Belice, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México y Panamá adoptaron la Declaración de San Pedro Sula y acordaron trabajar de forma conjunta en la implementación del Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS). Posteriormente, en 2019, El Salvador se adhirió a esta iniciativa regional. El MIRPS constituye una *aplicación concreta del Pacto Mundial sobre los Refugiados, el cual fomenta la cooperación regional entre los países de origen, tránsito y destino para una mayor responsabilidad compartida en materia de prevención, protección y soluciones duraderas*²³. Asimismo, comprende un enfoque participativo al involucrar directamente a personas con necesidades de protección y a las poblaciones afectadas por la violencia y la inseguridad. Además, integra a organizaciones regionales e internacionales, así como a Estados cooperantes miembros de la Plataforma de Apoyo al MIRPS, comprometidos con la agenda humanitaria y de desarrollo.

1.4.3 Papel de las organizaciones de la sociedad civil

Para el año 2022, las instituciones Servicio Social Pasionista y Cristosal realizaron un estudio conjunto que visibilizó la poca presencia del Estado en la atención a las personas afectadas por desplazamiento forzado interno. La colaboración de ambas instituciones alcanzó a un total de 1,746 personas entrevistadas: Cristosal atendió a 1,036 personas, mientras que el Servicio Social Pasionista brindó apoyo a 710 personas. Los grupos etarios beneficiados incluyeron niños y adolescentes, personas adultas y personas adultas mayores. vida.

Las principales razones identificadas fueron la violencia, el cambio climático y su combinación. Entre los detonantes específicos que visibilizó este estudio se encontraron las amenazas, el desplazamiento forzado, la extorsión, las lesiones y los homicidios familiares. Los victimarios identificados fueron diversos: pandillas, individuos civiles, desconocidos, miembros de la Policía Nacional Civil (PNC) y otros funcionarios de servicios públicos. Respecto al comportamiento de denuncia, únicamente el *15.7% de las personas interpusieron denuncias ante el Estado. Las instituciones estatales que recibieron mayor número de denuncias fueron la Policía Nacional Civil, la Fiscalía General de la República y las alcaldías municipales*. En contraste, el 79.4% de las personas no interpusieron denuncia, siendo las principales razones el miedo a represalias y la falta de confianza en las instituciones estatales, entre otros factores identificados por Cristosal.²⁴

²³ “Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS)”, <https://mirps-platform.org/que-es-el-mirps/>.

²⁴ Servicio Social Pasionista (SSPAS) Cristosal, “Personas en situación de Desplazamiento forzado Interno”, el 8 de febrero de 2022, <https://cristosal.org/ES/personas-en-situacion-de-desplazamiento-forzado-interno-2020-8-feb-2022/>.

Personas en situación de desplazamiento forzado interno: Estudio realizado por el Servicio Social Pasionista (SSP) y Cristosal²⁵

Figura 3: Cantidad de personas encuestadas

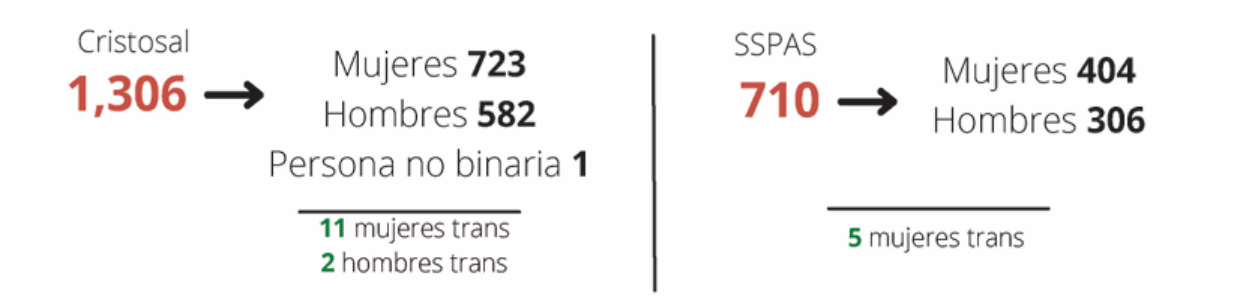


Figura 4: Grupos etáreos



²⁵ Cristosal, *Personas en situación de Desplazamiento forzado Interno*.

Gráfico 5: Razón de situación de desplazamiento

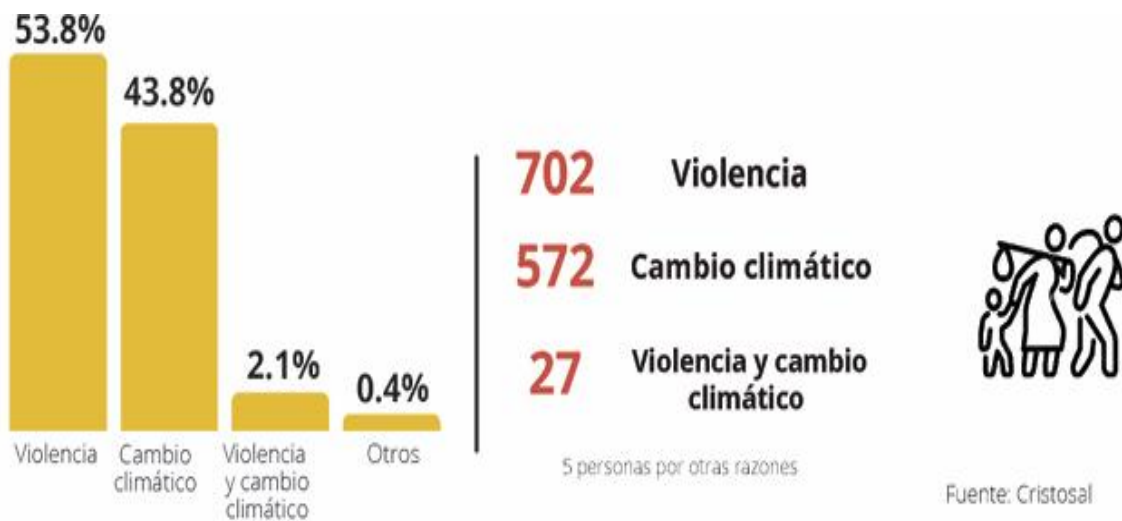


Gráfico 6: Detonantes

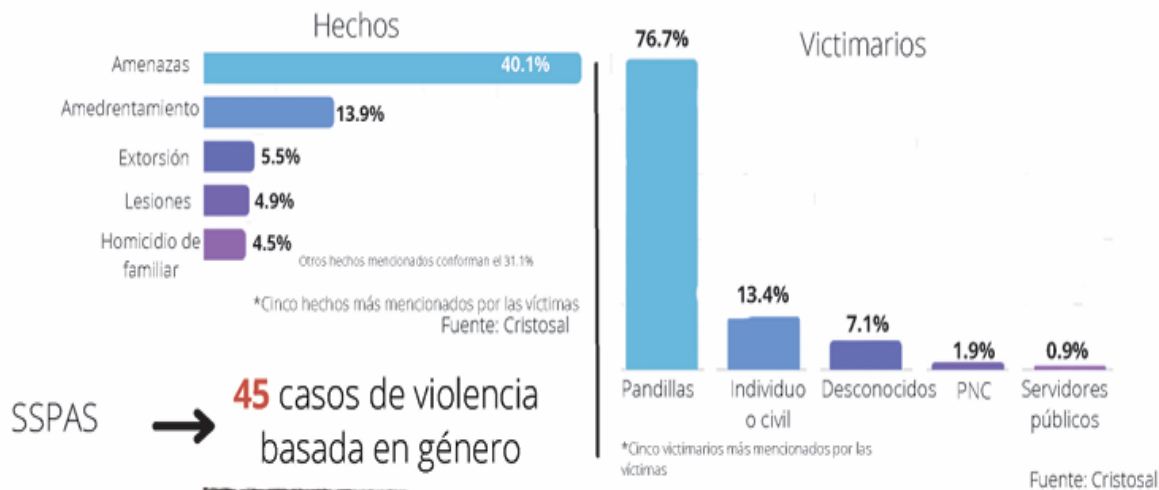


Figura 5: Denuncia



Fuente: Cristosal

Figura 6: Servicios Brindados



Fuente: SSPAS

Fuente: infográfico “*A dos años de ley, continúa la desprotección*”. [Personas en situación de desplazamiento forzado interno, 2020 -8 feb 2022 – Cristosal.](#)

El período 2019–2024, marcado por una reconfiguración del poder político en El Salvador y un discurso gubernamental de seguridad dura, ha influido directamente en las condiciones de operación de las organizaciones humanitarias. El régimen de excepción instaurado en 2022, con detenciones masivas y control militar del territorio, ha generado nuevos patrones de desplazamiento y ha complicado aún más la implementación efectiva de mecanismos de protección y rendición de cuentas.²⁶

1.5 Principios Humanitarios

Los principios humanitarios constituyen el fundamento ético y jurídico de toda acción humanitaria contemporánea. Estos principios, arraigados en el Derecho Internacional Humanitario particularmente en el Cuarto Convenio de Ginebra, establecen los parámetros que definen y legitiman la respuesta humanitaria en contextos de crisis y emergencia.

²⁶ Disruptiva, *Mapa de las transformaciones institucionales en El Salvador*, el 11 de diciembre de 2024, <https://www.disruptiva.media/mapa-de-las-transformaciones-institucionales-en-el-salvador/>.

TABLA 1: PRINCIPIOS HUMANITARIOS²⁷

Principio de Humanidad	El principio de humanidad establece que <i>el sufrimiento humano debe ser abordado dondequiera que se encuentre</i> . Este imperativo categórico constituye la motivación primordial de toda intervención humanitaria, cuyo <i>propósito es proteger la vida y la salud, y garantizar el respeto a los seres humanos</i> . La humanidad trasciende fronteras geográficas, políticas y culturales, posicionándose como el motor fundamental que impulsa la respuesta ante crisis provocadas por conflictos, violencia o desastres naturales y antropogénicos.
Principio de Neutralidad	La neutralidad humanitaria demanda que <i>los actores humanitarios no tomen partido en las hostilidades ni participen en controversias de naturaleza política, racial, religiosa o ideológica</i> . Este principio garantiza que las organizaciones humanitarias mantengan su credibilidad y acceso a todas las partes en conflicto, diferenciándose así de otros actores que puedan tener agendas políticas o militares específicas.
Principio de Imparcialidad	La imparcialidad requiere que <i>la acción humanitaria se lleve a cabo sobre la base únicamente de la necesidad, dando prioridad a los casos de sufrimiento más urgentes y sin hacer distinciones desfavorables basadas en la nacionalidad, la raza, el género, la creencia religiosa, la clase o la opinión política</i> . Este principio distingue fundamentalmente a los actores humanitarios de otros equipos de respuesta a crisis, estableciendo la necesidad como único criterio para la asignación de recursos y asistencia.
Principio de Independencia	La independencia estipula que <i>la acción humanitaria debe ser autónoma de los objetivos políticos, económicos, militares o de otra índole que cualquier actor pueda tener con respecto a las zonas donde se esté implementando la acción humanitaria</i> . Este principio asegura que los actores humanitarios mantengan su autonomía operativa, libre de control, autoridad o influencia de objetivos no humanitarios

²⁷ Principios y normas humanitarios, “Guía de Innovación Humanitaria”, <https://higuide.elrha.org/humanitarian-parameters/humanitarian-principles-and-standards/>.

1.6 Conclusiones capitulares

El presente apartado sistematiza los principales hallazgos desarrollados a lo largo del capítulo, en el que se abordó el desplazamiento forzado interno en El Salvador desde una perspectiva histórica, estructural y constructivista. A partir del análisis realizado, se formulan conclusiones sustantivas que permiten comprender la complejidad del fenómeno y se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer los marcos de protección y rendición de cuentas. Estos insumos constituirán la base para los análisis posteriores sobre la efectividad de los mecanismos implementados por actores humanitarios.

1. **Persistencia histórica del desplazamiento forzado interno.** El análisis histórico demuestra que el desplazamiento forzado interno en El Salvador constituye un fenómeno estructural, con raíces coloniales y patrones de despojo territorial que han perdurado a través de las distintas etapas del desarrollo económico nacional. Las transiciones productivas (de cacao a añil, y luego al café) consolidaron un modelo de exclusión territorial que sigue vigente en la actualidad.
2. **Multicausalidad e invisibilización del fenómeno contemporáneo.** Aunque el desplazamiento actual responde principalmente a la violencia criminal, mantiene patrones similares a los históricos. Su complejidad multicausal —incluyendo violencia estatal, exclusión socioeconómica y políticas de seguridad pública— dificulta su comprensión y atención integral. La negación institucional, activa hasta 2016, ha contribuido a su invisibilización, limitando el desarrollo de políticas públicas adecuadas.
3. **Relación entre desplazamiento interno y migración forzada internacional.** El desplazamiento interno funciona como antesala de la migración irregular. La falta de respuestas estatales efectivas empuja a las personas desplazadas a buscar protección fuera del país, lo que convierte al abordaje del desplazamiento interno en una medida preventiva clave frente a la migración forzada.
4. **Construcción social del fenómeno y disputa de significados.** Desde una perspectiva constructivista, el reconocimiento del desplazamiento ha sido resultado de disputas entre actores estatales y organizaciones sociales. La Ley Especial de 2020 constituye un avance formal, pero sus limitaciones normativas, presupuestarias y operativas evidencian que la construcción social de marcos de protección efectivos aún es insuficiente.
5. **Fragmentación institucional y diversidad de interpretaciones.** La existencia de al menos 32 actores institucionales involucrados en la atención al desplazamiento refleja una diversidad de enfoques y una falta de coordinación estructural. Esta fragmentación obstaculiza la construcción de estrategias integradas y dificulta la evaluación coherente de la efectividad de los mecanismos de protección.
6. **Crisis de confianza institucional y legitimidad estatal.** El bajo porcentaje de denuncias interpuestas por personas desplazadas (15.7%) revela una profunda desconfianza hacia las instituciones estatales. Esta falta de legitimidad está anclada en experiencias históricas de exclusión y violencia, lo que afecta directamente la efectividad y apropiación comunitaria de cualquier mecanismo de rendición de cuentas.
7. **Rol de las organizaciones de la sociedad civil como constructores de sentido.** Las OSC han suplido parcialmente la ausencia estatal, ofreciendo marcos alternativos de protección y dignidad. Sin embargo, su debilitamiento reciente —como el cierre proyectado de Cristosal— amenaza la sostenibilidad de estos espacios de construcción social alternativa.

8. **Reconfiguración del discurso estatal en contextos autoritarios.** Las medidas de seguridad implementadas desde 2019, incluyendo el régimen de excepción, han redefinido las narrativas oficiales sobre seguridad y derechos humanos. Este contexto restrictivo genera tensiones para los mecanismos de rendición de cuentas, que deben operar entre la necesidad de legitimidad técnica y la censura o criminalización de la crítica.
9. **Importancia de enfoques cultural e históricamente situados.** El análisis demuestra la necesidad de comprender los conceptos de desplazamiento, protección y efectividad como construcciones sociales culturalmente mediadas, históricamente situadas y sujetas a negociación constante entre actores con diferentes recursos de poder.

CAPÍTULO 2

FACTORES DE INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y GESTIÓN DEL APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

La crisis del desplazamiento forzado interno representa uno de los desafíos humanitarios más complejos del siglo XXI, afectando a millones de personas que se ven obligadas a abandonar sus hogares debido a conflictos, violencia generalizada, desastres naturales y violaciones sistemáticas de derechos humanos. En este contexto, las organizaciones internacionales que operan en territorios afectados por esta problemática asumen un papel fundamental como actores de transformación social, ejerciendo una influencia directa sobre las comunidades y las instituciones locales que tienen obligaciones, responsabilidades y derechos hacia estas poblaciones vulnerables.

El presente capítulo examina los mecanismos de rendición de cuentas y los sistemas de gestión del aprendizaje implementados por organizaciones internacionales que trabajan con población desplazada interna en El Salvador, analizando específicamente los casos del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Consejo Noruego para Refugiados (NRC) y el Comité Internacional de Rescate (IRC). Este análisis se fundamenta en la premisa de que la legitimidad y efectividad de las intervenciones humanitarias depende, en gran medida, de la capacidad institucional para establecer mecanismos transparentes de rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas y desarrollar sistemas robustos de gestión del aprendizaje que permitan la adaptación continua y el mejoramiento programático.

Desde una perspectiva conceptual, este estudio adopta el marco teórico del constructivismo social para comprender cómo los procesos de rendición de cuentas y aprendizaje organizacional no constituyen únicamente conjuntos de procedimientos técnicos, sino construcciones sociales que emergen de las interacciones dinámicas entre actores diversos. Esta aproximación teórica resulta particularmente relevante en el contexto del desplazamiento forzado, donde las poblaciones en situación de vulnerabilidad extrema requieren mecanismos que no solo respondan a sus necesidades inmediatas, sino que también reconozcan su agencia y faciliten su participación significativa en los procesos decisionales que afectan sus vidas.

La investigación aborda la implementación de los sistemas MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes) como marco integrador que facilita la toma de decisiones acertadas, permite extraer enseñanzas y mejores prácticas, y facilita la adaptación a los cambios del entorno operativo. Estos sistemas se conceptualizan como un rompecabezas compuesto por cuatro piezas interconectadas, donde la efectividad depende de la alineación, conexión y trabajo conjunto de todos sus componentes. Particular atención se otorga a los componentes de rendición de cuentas y aprendizaje, entendidos como procesos que cobran sentido cuando las comunidades los reconocen y los hacen propios, estableciendo su legitimidad a través de la interacción social y la capacidad organizacional para generar confianza y propiciar participación genuina.

El análisis se estructura en torno a cinco dimensiones fundamentales que permiten una comprensión integral de la problemática. En primer lugar, se examina el marco conceptual de la rendición de cuentas dentro del sistema MEAL, explorando cómo este enfoque trasciende las conceptualizaciones meramente procedimentales para convertirse en un compromiso institucional que equilibra y responde a las necesidades de todos los grupos de interés. En segundo lugar, se analiza la gestión del aprendizaje desde la perspectiva del constructivismo social, identificando cómo las lecciones aprendidas constituyen procesos activos de construcción de conocimiento y creación de instrumentos socialmente validados.

La tercera dimensión aborda específicamente la implementación de la Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas (AAP) dentro de las organizaciones internacionales, examinando la evolución histórica de estos enfoques y su operacionalización en contextos específicos. La cuarta dimensión presenta un análisis comparativo detallado de los enfoques institucionales de ACNUR, NRC e IRC, identificando convergencias y divergencias en sus marcos conceptuales, mecanismos operativos y estrategias de implementación. Finalmente, la quinta dimensión examina los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad y efectividad de estos sistemas, incluyendo aspectos relacionados con el financiamiento, las capacidades institucionales, el contexto político y las características específicas de las poblaciones beneficiarias.

A través de metodologías cualitativas que incluyen entrevistas estructuradas con representantes de las tres organizaciones estudiadas, el capítulo proporciona evidencia empírica sobre la implementación práctica de los mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de gestión del aprendizaje en el contexto salvadoreño. Estas entrevistas revelan tanto los avances significativos alcanzados por las organizaciones como los desafíos persistentes que enfrentan para garantizar la sostenibilidad y efectividad de sus intervenciones.

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones importantes para el diseño de políticas humanitarias y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las organizaciones internacionales que operan en contextos de desplazamiento forzado. El estudio contribuye al debate académico sobre la construcción social de legitimidad en el sector humanitario y proporciona recomendaciones concretas para mejorar la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de gestión del aprendizaje.

En última instancia, este capítulo busca demostrar que la rendición de cuentas y la gestión del aprendizaje no son actividades complementarias o secundarias dentro de la programación humanitaria, sino elementos constitutivos fundamentales que determinan la calidad, relevancia e impacto de las intervenciones dirigidas a poblaciones en situación de desplazamiento forzado. La comprensión de estos procesos como construcciones sociales que requieren legitimación comunitaria representa un paso crucial hacia el desarrollo de un sector humanitario más responsable, efectivo y centrado en las necesidades y derechos de las poblaciones que pretende servir.

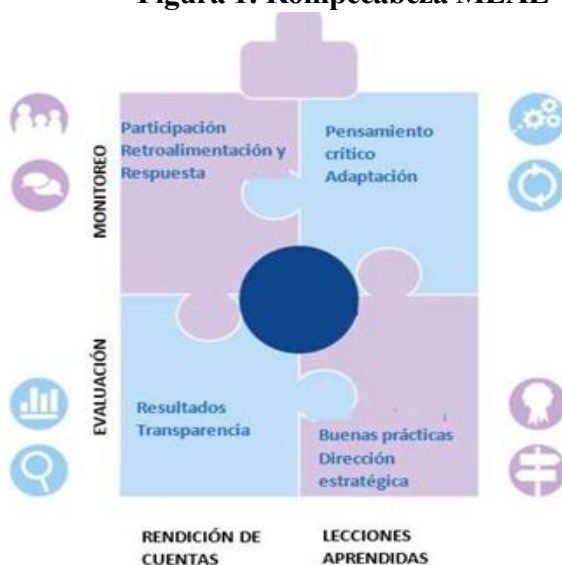
2.1 Rendición de cuentas y gestión del aprendizaje dentro del Sistema MEAL

Las organizaciones No Gubernamentales (ONG) que tienen sus implementaciones en territorio tienen un papel transformador en las comunidades, ejerciendo una influencia directa sobre quienes tienen obligaciones, responsabilidades y derechos. Esto coloca a estas organizaciones en un ciclo permanente de aprendizaje donde desarrollan y mejoran sus habilidades para alcanzar los resultados deseados. En este contexto, implementar un sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes) se vuelve fundamental, pues facilita la toma de decisiones acertadas, permite extraer enseñanzas y mejores prácticas, y ayuda a adaptarse a los cambios del entorno operativo.

El sistema MEAL debe verse como un rompecabezas compuesto por cuatro piezas. Cada pieza (monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje) tiene su lugar y propósito únicos, pero el sistema MEAL solo es efectivo cuando las piezas están alineadas, conectadas y trabajando juntas.²⁸

Desde una mirada constructivista, el sistema MEAL no es solo un conjunto de procedimientos, sino un proceso que cobra sentido cuando las comunidades lo reconocen y lo hacen propio. La legitimidad de sus cuatro componentes depende de la interacción social y de la capacidad de las organizaciones para generar confianza, propiciar participación genuina y validar colectivamente los aprendizajes.

Figura 1: Rompecabeza MEAL



Fuente: Catholic Relief Services. 2015 ProPack I: El Paquete de Proyecto de CRS; la guía de diseño de proyecto para los proyectos de CRS y los gerentes de programas.

²⁸ Mike Culligan et al., *Guía MEAL DPro. Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*, Versión 1.0 (2019), 10, <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

La recolección de información y su análisis adquiridas desde el monitoreo y evaluación es de suma importancia, de acuerdo con la Guía MEAL Dpro, este sistema será solamente efectivo cuando los equipos del proyecto utilizan los datos para *demostrar y mejorar la efectividad, eficiencia, y en última instancia, los resultados e impacto de los proyectos. En resumen, los datos de monitoreo y evaluación siempre deben utilizarse para brindar información para las decisiones de gestión que, a su vez, promueven la rendición de cuentas y el aprendizaje.*²⁹

La rendición de cuentas es un término utilizado ampliamente dentro y fuera del campo de MEAL y a veces se define de diferente forma según el contexto en que se emplee. Esta guía utiliza la siguiente definición:

***Rendición de cuentas** es un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (incluye participantes, donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto. Los proyectos con rendición de cuentas son más relevantes, tienen más probabilidades de recibir apoyo de los grupos de interés y, en última instancia, tendrán un mayor impacto.*³⁰

Un compromiso con la rendición de cuentas requiere que los equipos del proyecto y sus organizaciones tomen medidas proactivas y reactivas para abordar las necesidades de los grupos de interés clave o participantes, mientras estos presentan los resultados.

Es importante identificar cuando las organizaciones dentro de sus proyectos abarcan la rendición de cuentas, es por ello por lo que esta guía nos expone la forma de promover esta metodología:

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

Por otro lado, el aprendizaje requiere que se involucre a diferentes grupos de interés en un debate reflexivo, respecto a lo que está o no funcionando, en los esfuerzos por lograr los objetivos establecidos. Por ello, la guía MEAL Dpro, comprende que el **Aprendizaje** es *tener una cultura y*

²⁹ PM4NGOS, *Project DPro- Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*, 2 a Edición (PMD Pro, 2020), 12, <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nrc.org.co/wp-content/uploads/2022/08/Quiero-mi-lugar-versi%C3%B3n-final-SV-15082022-1.pdf>.

³⁰ Ibid. PM4NGOS, *Project DPro- Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*, 12.

procesos establecidos que permitan la reflexión intencional. El objetivo del aprendizaje es tomar decisiones más inteligentes. ³¹

Estos debates reflexivos deberían utilizar datos de monitoreo y evaluación para brindar información sobre su estructura y contenido en la etapa del aprendizaje, la guía propone que las organizaciones aprenderán mediante:

- A. **Incentivar el aprendizaje:** Enmarcando todo el trabajo del proyecto como una oportunidad de aprendizaje alentando, modelando y premiando el aprendizaje.
- B. **Fomentar un espíritu de curiosidad:** Estableciendo un lugar de trabajo que respalde la formulación de preguntas, curiosidad y desafío de los supuestos bajo el espíritu de aprendizaje.
- C. **Incorporar procesos de aprendizaje:** Incluyendo elementos de aprendizaje concretos, como son el uso de listas de verificación que impulsan este proceso y, preguntas de aprendizaje en las agendas de las reuniones.
- D. **Promover una administración adaptativa:** Analizando los datos de monitoreo y evaluación de manera rápida y frecuente, buscando activamente comprender los datos del proyecto y utilizando evidencias para brindar información para la toma de decisiones y para los ajustes al diseño, planificación e implementación del proyecto.
- E. **Compartir información:** Utilizando el aprendizaje del proyecto para ofrecer información con respecto a las mejores prácticas organizacionales y sectoriales.³²

2.2 La Rendición de Cuentas y Gestión del Aprendizaje desde el Constructivismo Social

Desde la perspectiva del constructivismo social, la rendición de cuentas no puede entenderse únicamente como un conjunto de procedimientos técnicos, sino como una construcción social que emerge de las interacciones entre actores diversos. En el contexto del desplazamiento forzado interno, estos procesos adquieren particular relevancia dado que involucran a poblaciones en situación de vulnerabilidad extrema. Los procesos sociales que ejecutan las instituciones para abordar la problemática del desplazamiento interno forzado se legitiman por medio de la aceptación y efectividad que los mecanismos de rendición de cuentas y los cambios generados por medio de las lecciones aprendidas desde las implementaciones dentro de las comunidades afectadas.

Los expertos entrevistados señalaron que la efectividad depende de que las comunidades perciban los mecanismos como accesibles y confiables. Sin embargo, persisten obstáculos como la brecha tecnológica y el temor a represalias, lo que condiciona la apropiación social de los mecanismos.

Desde la óptica del constructivismo social, estas lecciones no se limitan a simples diagnósticos retrospectivos, sino que constituyen un proceso activo de construcción de conocimiento y de creación de instrumentos socialmente validados. Son resultado de experiencias

³¹ Culligan et al., *Guía MEAL DPro. Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*, 13.

³² PM4NGOS, *Project DPro- Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*, 13.

compartidas, de la adaptación continua a contextos locales y de una reflexión constante desde la práctica. En este sentido, las instituciones no solo implementan acciones, sino que también aprenden y transforman sus enfoques mediante la interacción con las comunidades, consolidando así procesos legítimos y adaptativos en el tiempo.

Como observan otros grandes exponentes del constructivismo social, Berger y Luckmann, "*puede advertirse fácilmente que una legitimación semejante resulta ardua de conseguir. En la legitimación es donde la potencia trascendente de los universos simbólicos se manifiesta con más claridad, y donde se revela el carácter apaciguador fundamental de las legitimaciones definitivas de la suma realidad de la vida cotidiana*"³³. Para que un proceso sea aceptado y legitimado debe ser introducido de forma adecuada y progresiva, buscando que sea efectivo y no genere resultados desfavorables en el futuro, siendo este un método en común que la mayoría de las organizaciones internacionales ha empleado para la implementación progresiva de la rendición de cuentas en sus contextos y de esta forma obtener las lecciones o aprendizajes en cada intervención.

La efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas no es una característica intrínseca de los procedimientos, sino que se construye socialmente a través de la interacción entre organizaciones humanitarias y comunidades desplazadas. Esta construcción social depende de factores como la confianza, la participación genuina, la transparencia y la capacidad de respuesta ante las necesidades identificadas por las propias comunidades.

2.3 Rendición de cuentas a las Población Afectadas (AAP) dentro las Organizaciones Internacionales

La implementación efectiva de los principios humanitarios requiere de mecanismos institucionales robustos que garanticen la rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas y la protección contra conductas indebidas. En este contexto, los directores del Comité Permanente entre Organismos (IASC), incluido el Alto Comisionado para los Refugiados (ACNUR), avalaron los *Compromisos contraídos en 2017 sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales*,³⁴ comprometiéndose a incorporarlos en políticas organizativas, directrices operativas y promoverlos con todos los socios implementadores.

El compromiso del ACNUR con la rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas (AAP) refleja un proceso de aprendizaje continuo que se remonta a principios de los años 1990 con la *Planificación orientada a las personas*³⁵. Esta trayectoria evolutiva ha resultado en el

³³ Thomas Luckmann y Peter L. Berger, *La construcción social de la realidad*, Decimotercera (Amorrortueditores, 1995), 132.

³⁴ Comité Permanente entre Organismos, "Compromisos contraídos en 2017 por el Comité Permanente entre Organismos sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales", s/f, https://interagencystandingcommittee.org/system/files/mw565_tc_inter-agency_standing_committee_es.docx.

³⁵ Mary Anderson et al., *A Framework for People-Oriented Planning in Refugee Situations Taking Account of Women, Men and Children* (Geneva, 1992), 1, <https://www.refworld.org/policy/opguidance/unhcr/1992/en/75968>.

desarrollo progresivo de políticas y guías especializadas:

- Código de Conducta del ACNUR de 2004,
- Herramienta de 2006 para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones,
- Marco de trabajo de Rendición de cuentas para Edad, Género y Diversidad de 2007,
- Enfoque Comunitario en las operaciones de ACNUR de 2018.

La AAP constituye un elemento central para la gestión integral de riesgos organizacionales, incluyendo la gestión del Fraude Cometido por Personas de Interés y la gestión de riesgos en general. Las acciones centrales de la AAP se reflejan en la Política de edad, género y diversidad de 2018 del ACNUR, que establece que todos los segmentos de las poblaciones de interés *tengan un acceso equitativo y no discriminatorio a los programas de protección, asistencia y soluciones, y que participen en las decisiones que afecten a sus vidas.*

Esta estructura de responsabilidades institucionales establece que los directores y funcionarios de todos los niveles son responsables de la institucionalización de los enfoques de la AAP y del cumplimiento de sus compromisos. Las Oficinas Regionales y las Divisiones, por su parte, apoyan a las operaciones nacionales en la creación de mecanismos de implementación de los compromisos de la AAP, compartiendo informes agregados sobre las tendencias de AAP con las entidades relevantes en las sedes.

El sector humanitario ha desarrollado enfoques diversos que abordan distintos aspectos de la AAP, algunos descritos como "*comunicar con las comunidades*", "*colocar a las personas en el centro*" y "*participación con la comunidad*", con el objetivo de operacionalizar la premisa fundamental de que *las personas afectadas son los principales agentes en su propia protección, asistencia y recuperación, y que la ayuda debería reforzar esa capacidad y no suplantarla.*³⁶

La protección de las poblaciones beneficiarias se extiende específicamente a la prevención de conductas sexuales indebidas. El ACNUR trabaja sistemáticamente para detectar y reducir los riesgos de explotación, abuso, acoso y hostigamiento sexual en todas sus áreas de trabajo. La erradicación de las conductas sexuales indebidas requiere atención integral a los valores y actitudes que fundamentan el comportamiento individual, así como el fortalecimiento de estructuras y sistemas institucionales que incluyen el reclutamiento, la investigación de antecedentes, la verificación de referencias, el sistema para presentar denuncias de manera segura y confidencial, los procesos para investigar incidentes y tomar medidas disciplinarias, y aquellos mecanismos destinados a prevenir represalias.³⁷

³⁶

UNHCR, <https://www.acnur.org/que-hacemos/rendicion-de-cuentas#:~:text=ACNUR%20cuenta%20con%20diversos%20mecanismos,!%2C%20la%20I%20C3%ADne a%20de%20asistencia.>

³⁷ Ibid.

2.4 Contextualización de las Organizaciones Internacionales

2.4.1 Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

Según entrevistas realizadas, ACNUR trabaja en El Salvador desde 2021 mediante la gestión de casos, provisión de alojamiento y asistencia económica, consolidando progresivamente la confianza con comunidades desplazadas. No obstante, su presencia e influencia en el país como organismo internacional se remonta a la década de 1980. Un experto señaló que ACNUR sistematiza sus experiencias a través de revisiones participativas y manuales de gestión de casos, lo que evidencia que el aprendizaje institucional se construye de manera colectiva junto con las comunidades.

El ACNUR mantiene un compromiso permanente de rendición de cuentas hacia las personas afectadas desde el inicio de una emergencia hasta la consecución de soluciones duraderas. Este enfoque integral implica un trabajo directo y sostenido con las comunidades durante todo el ciclo del desplazamiento, garantizando su participación significativa en las decisiones que les conciernen.

La metodología operativa del ACNUR incorpora evaluaciones participativas cuyos resultados se reflejan en los planes anuales y en los planes de respuesta a emergencias de las operaciones nacionales. Dichos instrumentos se fundamentan en las prioridades, necesidades y capacidades identificadas por las poblaciones desplazadas forzosamente y apátridas, quienes intervienen en el diseño, implementación, seguimiento y rendición de cuentas de los programas.

Este enfoque se enmarca en el compromiso más amplio del sistema humanitario con la responsabilidad ante las personas afectadas (AAP), estableciendo estándares de calidad y efectividad que trascienden a cada organización individual.

A. Aprendizaje y Adaptación Organizativos

El aprendizaje y la adaptación constituyen pilares de la programación del ACNUR. Los mecanismos robustos de rendición de cuentas fortalecen la eficacia y eficiencia programática, superando visiones meramente normativas o declarativas. La AAP se integra en todas las fases operativas —programación, monitoreo, evaluación, revisiones y aprendizaje organizacional— y complementa las acciones de protección y asistencia directa.

La sistematización del aprendizaje mediante revisiones participativas y manuales de gestión de casos permite ajustar los programas de protección y asistencia. De esta manera, el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso continuo, colectivo y orientado a la mejora de la calidad institucional.

B. Elementos Constitutivos de la Política de Rendición de Cuentas

La política de rendición de cuentas por resultados (AGD) del ACNUR establece los componentes fundamentales del compromiso organizacional con la AAP:

- **Comunicación y Transparencia:** Creación de canales bidireccionales que aseguren acceso a información clara, relevante y comprensible.
- **Retroalimentación y Respuesta:** Implementación de mecanismos sistemáticos para recibir, procesar y responder a comentarios, quejas y sugerencias.
- **Participación e Inclusión:** Generación de espacios que promuevan la participación significativa de todos los segmentos de la población de interés.
- **Aprendizaje y Adaptación:** Desarrollo de sistemas que permitan la mejora continua basada en la retroalimentación comunitaria.

La política de AAP también estandariza el lenguaje en los informes organizacionales, orienta las prioridades operativas y establece criterios para evaluar el cumplimiento de compromisos y el aprendizaje institucional. El objetivo final es garantizar una programación basada en las percepciones y necesidades expresadas por las personas de interés, especialmente en contextos de reducción de financiamiento donde la priorización debe realizarse con transparencia y participación.

C. Características Operativas del Sistema de Aprendizaje

Un sistema efectivo de aprendizaje integra estructuralmente responsabilidades claras en la arquitectura operativa. Las funciones de recopilación, almacenamiento, análisis, difusión y uso de la información de retroalimentación forman parte de la estructura organizacional.

Los datos obtenidos se incorporan sistemáticamente en la planificación y diseño programático, así como en los procesos de monitoreo y evaluación. Esto genera evidencia concreta de cambios programáticos vinculados directamente a la participación comunitaria.

Asimismo, el sistema permite documentar y compartir lecciones aprendidas entre operaciones, mientras que los informes periódicos incluyen datos agregados sobre opiniones y percepciones de las personas de interés, fortaleciendo un ciclo continuo de mejora institucional.

D. Consecuencias de la Ausencia de Aprendizaje Sistemático

La falta de mecanismos sistemáticos de aprendizaje y adaptación afecta la eficacia, impacto y calidad de la programación al excluir las prioridades y perspectivas de las personas de interés. Esta deficiencia implica incumplimientos tanto de normas humanitarias relacionadas con la AAP como de requisitos de donantes respecto al uso documentado de la retroalimentación en la toma de decisiones.

En consecuencia, los programas pueden dejar de responder adecuadamente a las necesidades reales, comprometiendo los compromisos institucionales asumidos por el ACNUR en el marco de los acuerdos humanitarios internacionales.

E. Acciones Estratégicas para el Aprendizaje Organizacional

- **Vinculación entre retroalimentación y toma de decisiones:** Las prioridades estratégicas deben fundamentarse en la interacción constante con las personas de interés.
- **Seguimiento y evaluación integrados:** El análisis de tendencias en la retroalimentación y en las quejas contribuye a medir la eficacia e impacto programático.
- **Corrección de curso y adaptación programática:** Los ajustes durante la ejecución reflejan aprendizaje institucional y capacidad de respuesta.
- **Documentación e informes:** Registrar cómo la retroalimentación influye en decisiones estratégicas resulta clave para definir prioridades operativas.
- **Análisis de tendencias:** La recopilación estructurada y periódica de evidencias permite medir el impacto del compromiso con edad, género y diversidad.³⁸

Todo el personal participa en facilitar el aprendizaje y la adaptación derivados de la retroalimentación comunitaria. Este proceso requiere planificación, recursos específicos y liderazgo institucional. La alta dirección tiene la responsabilidad de garantizar la implementación efectiva de los compromisos de rendición de cuentas.³⁹

Las funciones de gestión en materia de AAP incluyen:

- Conocimiento y aplicación práctica de los estándares organizacionales.
- Incorporación de compromisos de AAP en directrices y procedimientos.
- Definición clara de responsabilidades dentro de la estructura operativa.
- Seguimiento de la aplicación de normas y cambios derivados de la retroalimentación.
- Presentación periódica de resultados.
- Identificación de socios comprometidos con la rendición de cuentas.

F. Gestión del Rendimiento

La gestión del rendimiento incorpora las actividades y resultados de la AAP en las evaluaciones del personal, incluyendo mandos intermedios y superiores, asegurando que la rendición de cuentas forme parte integral del desempeño profesional.

Elementos de los Informes Periódicos

Los informes periódicos pueden incluir:

- Resumen de actividades de AAP a lo largo del ciclo operativo.
- Evidencia del impacto en empoderamiento, apropiación y asociación.
- Uso sistemático de la retroalimentación en la estrategia organizacional.
- Tendencias identificadas y respuestas institucionales.
- Áreas de aprendizaje y mejora junto con logros operacionales.

³⁸ UNHCR, “Emergency Handbook: Accountability to affected people (AAP)”, Accountability to affected people (AAP), <https://emergency.unhcr.org/protection/protection-principles/accountability-affectedpeople-aap>.

³⁹ UNHCR, “Emergency Handbook: Accountability to affected people (AAP)”. P38

- Respuesta específica a quejas presentadas por las comunidades beneficiarias.

2.4.2 Caso de Consejo Noruego para los Refugiados (NRC)

El NRC en El Salvador trabaja con población desplazada desde 2017, brindando servicios legales, protección y apoyo psicosocial, lo que evidencia la construcción progresiva de legitimidad social a partir de alianzas estratégicas.

La plataforma '**Mi Voz Cuenta**'⁴⁰ fue destacada como un mecanismo innovador de participación y retroalimentación, aunque su cobertura se ha visto limitada por recortes presupuestarios. Asimismo, NRC implementa *After Action Reviews* y procesos de sistematización de prácticas; sin embargo, las restricciones financieras inciden en la sostenibilidad de estos esfuerzos.

La operacionalización de los principios humanitarios se fortalece mediante un enfoque que trasciende la relación tradicional con beneficiarios directos. El Consejo Noruego para Refugiados ejemplifica esta perspectiva integral al comprometerse con la rendición de cuentas frente a todas las partes interesadas, garantizando que la información sobre metodologías de trabajo y uso de fondos sea accesible para múltiples audiencias.⁴¹

Este enfoque reconoce la importancia de la transparencia hacia personas desplazadas, personal organizacional, autoridades locales, donantes y público en general. La adopción de una política de información abierta —que define qué información se comparte y bajo qué criterios— refleja un compromiso con elevados estándares de apertura institucional.

No obstante, la transparencia se equilibra con consideraciones de seguridad y protección. Cuando determinada información no se divulga, *la decisión responde a razones justificadas, como la salvaguarda de la privacidad de las partes interesadas o la necesidad de mantener condiciones seguras para la prestación de asistencia.*⁴²

La rendición de cuentas efectiva implica reconocer la privacidad y la protección de datos como derechos fundamentales. En consecuencia, la organización asume el compromiso de garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos personales, en consonancia con principios humanitarios y marcos legales aplicables.

⁴⁰dirección de correo electrónico mivozcuenta@nrc.no que el Consejo Noruego para Refugiados (NRC) pone a disposición de las personas en Colombia, Ecuador y Panamá para enviar retroalimentación o reclamos. Se utiliza también para reportar estafas y denunciar intentos de fraude donde se solicitan pagos a cambio de ayuda humanitaria. <https://nrc.org.co/category/sobre-nosotros/contactenos/>.

⁴¹ Consejo Noruego para Refugiados, “Estrategia Global de NRC 2022–2025”, s/f, https://www.nrc.no/globalassets/pdf/policy-documents/global-strategy-2022-2025/nrc_global-strategy-2022-2025-spanish.pdf.

⁴²Ibid. Consejo Noruego para Refugiados, “Estrategia Global de NRC 2022–2025”.

Mecanismos Institucionales de Protección de Datos

La protección de datos se operacionaliza mediante diversos mecanismos:

- **Marco Regulatorio Global:** Adopción de un marco basado en el Reglamento General Europeo de Protección de Datos (RGPD), asegurando altos estándares de privacidad en todas las operaciones. Este marco se complementa con el cumplimiento de normativas locales, aplicando el criterio más protector en caso de conflicto normativo.
- **Estándares Sectoriales:** Aplicación de la Guía Operativa del IASC sobre Responsabilidad de Datos en la Acción Humanitaria, alineando la práctica institucional con estándares internacionales reconocidos.
- **Estructura Organizacional Especializada:** Designación de un responsable global de protección de datos y puntos focales nacionales, facilitando la implementación efectiva de políticas de privacidad.
- **Responsabilidad Directiva:** La alta dirección asume supervisión directa en materia de protección de datos, promoviendo una cultura organizacional orientada a la responsabilidad y mitigación de riesgos asociados al tratamiento de información personal.

43

Aprendizaje Organizacional y Mejora Continua

La sostenibilidad de los marcos de rendición de cuentas depende de la promoción del aprendizaje continuo a partir de la experiencia institucional. Este enfoque posibilita la adaptación programática y la evolución hacia metodologías con efectividad comprobada, consolidando un ciclo permanente de mejora.

Los marcos de aprendizaje efectivos se sustentan en principios operativos específicos:

- **Participación e Inclusión:** Involucramiento de distintos equipos y niveles organizacionales, integrando diversidad de perspectivas.
- **Aprovechamiento Integral de Experiencias:** Incorporación tanto de logros como de errores para fortalecer la comprensión de la efectividad programática.
- **Transparencia del Proceso:** Claridad sobre cómo se generan y utilizan los aprendizajes, fortaleciendo la credibilidad institucional.
- **Responsabilidad Colectiva:** Reconocimiento de que el aprendizaje compete a todo el personal, requiriendo espacios formales de reflexión.
- **Recopilación Sistemática de Información:** Uso estructurado de monitoreo y evaluación para medir calidad, desempeño e impacto.⁴⁴

⁴³ Ibid. Consejo Noruego para Refugiados, “Estrategia Global de NRC 2022–2025”.

⁴⁴ Norwegian Refugee Council, “Accountability”, Pagina Oficial, NRC, <https://www.nrc.no/who-we-are/accountability>.

Estrategia Global 2022–2025

El presente extracto analiza los fundamentos conceptuales y metodológicos de la Estrategia Global 2022–2025 del Consejo Noruego para Refugiados (NRC), documento que orienta el marco operativo institucional para dicho período y proyecta el cumplimiento de la “ambición 2030” mediante un sistema estructurado de objetivos y habilitadores estratégicos.

La estrategia se organiza en tres objetivos rectores que definen los parámetros generales de acción, acompañados de ocho subobjetivos que precisan su contribución específica. Asimismo, incorpora cinco habilitadores estratégicos destinados a fortalecer la capacidad organizacional y la eficiencia operativa.

Esta arquitectura refleja un enfoque de gestión por resultados e integra aprendizajes derivados de la Estrategia Global 2018–2021, evidenciando continuidad y mejora institucional.⁴⁵

Esta estructura refleja un enfoque de gestión basado en resultados, incorporando las *“lecciones aprendidas de la Estrategia Global 2018-2021 de NRC”*⁴⁶, lo que evidencia un proceso de mejora continua institucional.

La organización define como población objetivo a las personas afectadas por el desplazamiento, incluyendo:

- Desplazados internos
- Refugiados
- Repatriados
- Personas en riesgo de desplazamiento
- Personas que no pueden huir por obstrucción o falta de medios

Se reconoce además el papel fundamental de las comunidades de acogida, integrándolas en los programas bajo un enfoque sistémico de intervención.

Aunque la organización opera principalmente en contextos de conflicto armado, su marco estratégico contempla flexibilidad para atender situaciones derivadas de desastres, efectos adversos del cambio climático, violencia generalizada y otras formas de vulnerabilidad.

Rendición de Cuentas en la Estrategia Global

1. Calidad y Rendición de Cuentas

El Subobjetivo 1 —“Calidad, rendición de cuentas y aprendizaje en nuestra respuesta”— establece los fundamentos metodológicos de la intervención, priorizando respuestas pertinentes, contextualizadas y basadas en evidencia.

⁴⁵ Consejo Noruego para Refugiados, “Estrategia Global de NRC 2022–2025”, 5.

⁴⁶ Ibid “Estrategia Global de NRC 2022–2025”.

Componentes Operativos del Subobjetivo 1

- A. Acción y toma de decisiones basadas en evidencia.** Se establece un sistema sistemático de recopilación y análisis de información para orientar respuestas adecuadas al contexto, incorporando evaluaciones continuas y documentación de errores como insumo de mejora.
- B. Estándares técnicos.** Se aspira al cumplimiento de altos estándares globales en las competencias centrales, contribuyendo al fortalecimiento sectorial.
- C. Programas seguros.** Los programas deben cumplir estándares mínimos de seguridad e inclusión, garantizando accesibilidad y mecanismos adecuados de retroalimentación comunitaria.
- D. Compromiso con las comunidades.** Se promueve un enfoque participativo en el cual los programas se diseñan e implementan con base en aportes de las personas atendidas, asegurando comunicación en idioma y formatos accesibles.
- E. Desarrollo de programas.** La organización adopta una perspectiva prospectiva que permite anticipar tendencias y desafíos emergentes, fomentando innovación responsable y adopción de soluciones con valor agregado comprobado.⁴⁷

2.4.3 Caso de Comité Internacional de Rescate (IRC)

El Comité Internacional de Rescate (IRC) en El Salvador inició en 2021 el servicio de gestión de casos para personas víctimas de desplazamiento forzado interno o en riesgo de serlo, así como la provisión de asistencia en efectivo, contribuyendo a la generación de confianza comunitaria. Según entrevista realizada a personal del departamento de Monitoreo y Evaluación, se destacó el uso de buzones de sugerencias y una línea de Preguntas, Quejas, Retroalimentación y Faltas (PQRF) como mecanismos clave para la recepción de información por parte de los “clientes”⁴⁸ insumos que permiten adaptar las intervenciones a los contextos locales. El aprendizaje derivado de estos procesos se sistematiza en sesiones de cierre y repositorios digitales; no obstante, su continuidad puede verse afectada por limitaciones de recursos.

La orientación hacia la participación comunitaria constituye un eje central del marco estratégico institucional del IRC, materializado en su planificación de largo plazo denominada Estrategia 100. Esta iniciativa, con horizonte de trece años hasta el centenario organizacional, tiene como propósito integrar de manera sistemática las voces de las personas beneficiarias en los procesos de decisión programática.

El componente de ambición S100 establece como meta operativa la configuración de mecanismos mediante los cuales los beneficiarios directos ejercen influencia determinante sobre el diseño e implementación de las intervenciones. Esta orientación evidencia un compromiso institucional hacia la democratización de los procesos programáticos, extendiendo la participación tanto a beneficiarios directos como a otros actores comunitarios dentro del

⁴⁷ Ibid. Consejo Noruego para Refugiados, “Estrategia Global de NRC 2022–2025”.

⁴⁸ La organización se refiere como “cliente” a las personas receptoras de los servicios brindados por parte de la institución, ya que es un término mucho más amplio que solamente “beneficiario”, como tradicionalmente se identifican a las personas que son parte de los programas como participantes.

territorio de intervención.⁴⁹ Simultáneamente, este enfoque incorpora el desarrollo de estructuras de rendición de cuentas que facultan a las poblaciones beneficiarias para ejercer control y supervisión sobre las decisiones institucionales que impactan directamente sus condiciones de vida y bienestar.

El impulso hacia una mayor participación y rendición de cuentas responde a cuestionamientos históricos sobre la verticalidad y limitada pertinencia cultural de intervenciones humanitarias tradicionales.

El constructo teórico de "*receptividad al cliente*"⁵⁰ Comprende un conjunto articulado de mecanismos orientados a recopilar, analizar y responder de forma sistemática a percepciones, evaluaciones y quejas de las poblaciones destinatarias. Esta noción integra dimensiones reactivas —como sistemas de retroalimentación y quejas— y proactivas, al promover la participación en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Desde el punto de vista terminológico, este enfoque converge con marcos como la Rendición de Cuentas hacia Poblaciones Afectadas (AAP) y la Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas (CEA), evidenciando una estandarización progresiva de principios participativos en el ámbito humanitario.⁵¹

La orientación hacia la participación comunitaria constituye un pilar fundamental del marco estratégico institucional del Comité Internacional de Rescate (IRC), materializado en su planificación a largo plazo denominada "*Estrategia 100*". Esta iniciativa estratégica, conceptualizada como "*una estrategia de 13 años que culmina en el centenario del IRC*", articula como objetivo central la democratización de los procesos decisionales programáticos.

La Estrategia 100 se define como una hoja de ruta institucional orientada a fortalecer la participación en los procesos decisionales. La Ambición S100 plantea que los clientes informen el diseño y la ejecución de los programas, reconociendo diversas modalidades de involucramiento, desde consultas estructuradas hasta esquemas colaborativos donde IRC y socios toman decisiones conjuntas con las comunidades.

El IRC define al cliente como la persona que ha recibido o recibirá asistencia o servicios. Esta terminología refleja un cambio conceptual que reconoce la agencia de las poblaciones atendidas y su derecho a decidir qué tipo de apoyo requieren. En coherencia con ello, se incorporan mecanismos sistemáticos de retroalimentación para evaluar la efectividad de las intervenciones e identificar oportunidades de mejora.

⁴⁹ "International Rescue Committee (IRC)", Client Responsive Programming: The IRC's organizational AAP framework, el 2 de diciembre de 2021, <https://www.rescue.org/resource/client-responsive-programming-ircs-organizational-aap-framework>.

⁵⁰ *ibid.* Client Responsive Programming: The IRC's organizational AAP framework, "International Rescue Committee (IRC)".

⁵¹ Client Responsive Programming: The IRC's organizational AAP framework, "International Rescue Committee (IRC)".

La organización considera la transparencia un componente esencial de su identidad institucional y un medio para generar confianza con colegas, socios, donantes, medios de comunicación y, especialmente, con los clientes y comunidades donde opera. La confianza se concibe como condición indispensable para un desempeño ético y responsable.⁵²

1. Transparencia como Instrumento Operativo

Desde una perspectiva funcional, la transparencia se concibe como mecanismo de mejora continua, bajo el supuesto de que trabajar con transparencia mejorará nuestros servicios. Esta orientación facilita la retroalimentación de grupos de interés y la identificación de oportunidades de optimización programática.

2. Transparencia como Objetivo Sectorial

La organización aspira a ejercer liderazgo sectorial en materia de transparencia, posicionándose como un ejemplo a seguir para nuestros colegas. Esta ambición se materializa en el desarrollo de programas basados en la evidencia, incorporando aprendizajes tanto de intervenciones exitosas como de aquellas que no alcanzan los objetivos previstos.⁵³

I. Fundamentos del Sistema MEAL

El componente de rendición de cuentas dentro del sistema MEAL se operacionaliza mediante el Marco Programático de Respuesta a Clientes, que establece procesos para recopilar, analizar y responder a la retroalimentación, así como para promover la participación en el diseño, implementación y cierre de proyectos.⁵⁴

Los principios rectores del sistema incluyen:

1. **Centralidad del Cliente.** Las actividades MEAL se orientan a los derechos, prioridades y preferencias de los clientes, incorporando el consentimiento informado en la recopilación de datos. Su propósito es generar información de calidad que mejore el desempeño y los resultados programáticos.
2. **Promoción de la Igualdad.** Se integran transversalmente principios de igualdad de género, diversidad e inclusión, priorizando enfoques DEI en el análisis de datos para fortalecer la equidad y seguridad programática, especialmente para poblaciones marginadas.
3. **Estandarización de Herramientas y Procesos.** Se emplean herramientas institucionales estandarizadas —como conjuntos de datos y la Herramienta de Selección de Indicadores (IST)— para armonizar resultados y facilitar la comparabilidad entre proyectos, sectores y países.

⁵² *ibid* “International Rescue Committee (IRC)”.

⁵³ *Ibid.* Client Responsive Programming: The IRC’s organizational AAP framework, “International Rescue Committee (IRC)”.

⁵⁴ Genevieve Chicoine, “Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) del IRC”, octubre de 2021, 8, [https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-10/ES_Monitoring%20Evaluation%20Accountability%20Learning%20\(MEAL\)%20Handbook_2021_EXTERNAL_0.pdf](https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-10/ES_Monitoring%20Evaluation%20Accountability%20Learning%20(MEAL)%20Handbook_2021_EXTERNAL_0.pdf).

4. **Desarrollo Profesional Continuo.** Se promueve la capacitación permanente del personal para garantizar la implementación efectiva de estándares MEAL.
5. **Integración Programática.** El sistema MEAL se concibe como parte integral de la gestión de proyectos, asegurando que el monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas contribuyan directamente a la mejora de la calidad programática.⁵⁵

II. Planificación y Diseño de Sistemas MEAL

En la fase de diseño, el equipo MEAL define la estructura, el enfoque y los procesos del sistema en coherencia con el marco lógico del proyecto. Esta planificación incluye la descripción de procesos, roles y participación de socios, integrándose en los apartados correspondientes a AAP o MEAL/M&E.

1. Componentes Operativos Esenciales

La planificación debe especificar:

- Actividades clave de monitoreo y rutinas operativas.
- Componentes evaluativos, incluyendo evaluaciones en tiempo real en respuestas de emergencia clasificadas.
- Mecanismos de involucramiento de clientes.
- Uso previsto de la retroalimentación y datos MEAL en la toma de decisiones.
- Estructura del personal MEAL asignado al proyecto.

2. Colaboración con Actores Locales

En contextos de asociación con actores locales, el equipo MEAL acuerda conjuntamente el enfoque y la estructura del sistema, incorporando principios de igualdad y complementariedad en las rutinas operativas.⁵⁶

2.4.4 Enfoque analítico de organizaciones internacionales sobre la rendición de cuentas y lecciones aprendidas

Este mapa analítico tiene como propósito identificar, contrastar e interpretar los enfoques institucionales sobre rendición de cuentas de tres organizaciones humanitarias clave: ACNUR, NRC e IRC, a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos en rendición de cuentas de cada institución en El Salvador. La herramienta permite visualizar las lógicas institucionales, operativas y simbólicas que configuran los marcos de responsabilidad ante poblaciones afectadas, desde una perspectiva crítica y constructivista.

⁵⁵ Ibid Genevieve Chicoine, “Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) del IRC”, 9.

⁵⁶ Ibid. Genevieve Chicoine, 17.

TABLA 2: ANÁLISIS COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

Eje de Análisis	ACNUR	Consejo Noruego para Refugiados (NRC)	Comité Internacional de Rescate (IRC)
Definición de rendición de cuentas	Compromiso sostenido con la AAP, desde la emergencia hasta soluciones duraderas.	Rendición de cuentas hacia todas las partes interesadas: comunidades, autoridades, donantes y público.	Receptividad al cliente como eje, enfatizando la agencia de los beneficiarios.
Mecanismos Institucionales	Evaluaciones participativas, retroalimentación, adaptación continua, informes.	Política de transparencia activa, protección de datos, estándares sectoriales.	Sistemas MEAL integrados: retroalimentación, monitoreo y evaluación estandarizados.
Participación e Inclusión	Participación significativa en decisiones, desde diseño hasta seguimiento.	Participación y multiactor, con enfoque en diversidad de experiencias.	Participación como derecho y mecanismo de influencia real en decisiones.
Transparencia y Comunicación	Comunicación bidireccional clara y accesible.	Política explícita sobre qué se informa y cómo; balance entre apertura y seguridad.	Transparencia como valor institucional, operativo y sectorial.
Aprendizaje organizacional	Sistemas estructurados de aprendizaje, integración operativa de feedback.	Ciclo de aprendizaje continuo con enfoque participativo y reflexivo.	MEAL como sistema integral que documenta, analiza y transforma prácticas.

Fuente: Realización propia con la información anteriormente desglosada de cada institución.

La Tabla 2 presenta un análisis comparativo de los enfoques de rendición de cuentas adoptados por ACNUR, el Consejo Noruego para Refugiados (NRC) y el Comité Internacional de Rescate (IRC). A partir de cinco ejes analíticos —definición de rendición de cuentas, mecanismos institucionales, participación e inclusión, transparencia y comunicación, y aprendizaje organizacional— se identifican convergencias y matices en sus marcos conceptuales y operativos.

En términos generales, las tres organizaciones comparten una visión centrada en las personas afectadas, promoviendo mecanismos de retroalimentación y participación significativa. Sin embargo, se observan diferencias en el énfasis institucional: ACNUR destaca un compromiso

sostenido con la AAP a lo largo del ciclo del desplazamiento; el NRC incorpora un enfoque multiactor que incluye comunidades, autoridades y donantes; mientras que el IRC articula la rendición de cuentas a través de sistemas MEAL integrados que vinculan monitoreo, evaluación y aprendizaje organizacional.

En conjunto, la comparación evidencia una tendencia común hacia la institucionalización de la rendición de cuentas como principio transversal, aunque con distintos niveles de formalización y enfoques estratégicos en su implementación práctica.

2.5 Factores de incidencia de la sostenibilidad y efectividad dentro de las Organizaciones Internacionales

A. Metodología y propósito del análisis comparativo

El presente apartado desarrolla un análisis comparativo sistemático de los enfoques institucionales sobre rendición de cuentas y gestión del aprendizaje implementados por tres organizaciones internacionales que operan en El Salvador: el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Consejo Noruego para Refugiados (NRC) y el Comité Internacional de Rescate (IRC). La selección de estas organizaciones responde a criterios específicos de representatividad institucional y operativa: todas destinan sus esfuerzos, frecuentemente de manera articulada, a apoyar personas desplazadas internas, refugiados y poblaciones en riesgo, desarrollando servicios de protección en colaboración con instituciones locales.

La selección de ACNUR, NRC e IRC no respondió únicamente a criterios de presencia operativa en el país, sino a un criterio técnico vinculado con su trayectoria, especialización temática y rol estratégico dentro del sistema humanitario en materia de movilidad humana. Las tres organizaciones cuentan con amplia experiencia internacional en la protección de personas desplazadas internas, solicitantes de asilo y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad, así como con marcos institucionales consolidados en rendición de cuentas hacia poblaciones afectadas (AAP) y sistemas formales de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas (MEAL). Esta combinación de especialización sectorial y capacidades técnicas institucionalizadas las posiciona como referentes idóneos para analizar factores de sostenibilidad y efectividad en contextos de desplazamiento forzado.

Asimismo, se consideró su rol diferenciado dentro del ecosistema humanitario nacional. En particular, ACNUR, como organismo rector del mandato internacional de protección a personas refugiadas y desplazadas, cuenta con una estructura de socios implementadores a nivel nacional que le permite articular, coordinar e implementar herramientas sectoriales de alcance amplio, como podría ser un directorio institucional de mecanismos de rendición de cuentas. Este elemento resulta relevante no solo para el análisis comparativo, sino también para la viabilidad práctica de las recomendaciones derivadas de la investigación.

La metodología empleada se fundamenta en entrevistas estructuradas realizadas a especialistas clave de cada organización, específicamente: un Oficial Senior MEAL del IRC, una Coordinadora de Programas del NRC, y una Supervisora de Espacios de Apoyo del programa conjunto IRC/ACNUR "A tu Lado". Esta selección de informantes garantiza perspectivas institucionales diversas que abarcan tanto la dimensión técnica-operativa como la programática-estratégica de los mecanismos estudiados.

El análisis se estructura en cinco dimensiones analíticas que permiten una comprensión integral de los factores que inciden en la sostenibilidad y efectividad de los sistemas de rendición de cuentas y gestión del aprendizaje. Estas dimensiones incluyen: (1) caracterización organizacional e intervención específica con población desplazada, (2) mecanismos institucionales de rendición de cuentas, (3) sistemas de gestión del aprendizaje y documentación de experiencias, (4) factores internos y externos que condicionan la implementación, y (5) evaluación de efectividad y elementos clave para la sostenibilidad.

La interpretación de los hallazgos se fundamenta en la perspectiva del constructivismo social, que concibe los mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de aprendizaje como construcciones sociales que adquieren legitimidad y efectividad a través de procesos de interacción, negociación y validación colectiva entre actores diversos. Desde esta óptica, la sostenibilidad de estos sistemas no depende únicamente de su diseño técnico o disponibilidad de recursos, sino de su capacidad para generar apropiación comunitaria, confianza institucional y adaptabilidad contextual.

Este enfoque permite comprender cómo las diferencias identificadas entre organizaciones reflejan no solo variaciones en capacidades institucionales o recursos disponibles, sino también distintas concepciones sobre la participación comunitaria, la transparencia organizacional y la responsabilidad hacia las poblaciones beneficiarias. Asimismo, facilita el análisis de cómo los factores contextuales específicos del entorno salvadoreño—incluyendo aspectos políticos, de seguridad, tecnológicos y socioculturales—condicionan la implementación y apropiación de estos mecanismos.

El análisis comparativo busca identificar patrones convergentes y divergentes en las prácticas institucionales, evaluar la efectividad diferencial de los mecanismos implementados, y extraer elementos transferibles que puedan contribuir al fortalecimiento del sector humanitario en El Salvador y contextos similares. Particular atención se otorga a la identificación de factores críticos que determinan la sostenibilidad a largo plazo de estos sistemas, considerando tanto las limitaciones estructurales como las oportunidades de innovación y adaptación.

Los hallazgos de este análisis tienen implicaciones tanto teóricas como prácticas. Desde una perspectiva teórica, contribuyen a la comprensión de cómo se construye socialmente la legitimidad de las intervenciones humanitarias y qué elementos facilitan u obstaculizan la apropiación comunitaria de los mecanismos de participación. Desde una perspectiva práctica, proporcionan evidencia empírica sobre la efectividad diferencial de diversos enfoques y herramientas, ofreciendo recomendaciones concretas para el diseño e implementación de sistemas más robustos y sostenibles.

El análisis comparativo de las entrevistas realizadas evidencia que los mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de gestión del aprendizaje constituyen componentes esenciales para garantizar la sostenibilidad y efectividad de la acción humanitaria en El Salvador. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos significativos derivados tanto de factores institucionales internos como de las características específicas del contexto nacional.

En cuanto a los mecanismos de rendición de cuentas, se observa una diversidad considerable de herramientas implementadas—desde buzones de sugerencias, líneas directas y encuestas de satisfacción, hasta plataformas digitales innovadoras como "Mi Voz Cuenta", líneas PQR (Preguntas, Quejas, Retroalimentación y Faltas), y el Call Center del Espacio de Apoyo "A tu Lado"—que buscan asegurar canales efectivos de retroalimentación con las comunidades atendidas. Estas prácticas, aunque ampliamente valoradas por las organizaciones y reconocidas como herramientas fundamentales para la mejora programática, presentan limitaciones estructurales relacionadas con la brecha tecnológica, los niveles de alfabetización digital de las poblaciones beneficiarias y el temor persistente de las personas usuarias a posibles represalias, factores que condicionan significativamente el nivel real de participación y apropiación comunitaria.

TABLA 3: ANÁLISIS COMPARTIVO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS DE DIFERENTES ORGANIZACIONES INTERNACIONALES EN EL SALVADOR

Sección 1. Sobre la organización y su intervención

Pregunta	Oficial Senior MEAL – IRC	Coordinadora de Programas – NRC	Supervisora de Espacios de Apoyo “A tu lado” (IRC/ACNUR)
<i>¿Desde cuándo trabajan con población desplazada interna en el país?</i>	Desde 2021, de forma directa.	Desde 2017.	Desde septiembre 2021 (intervención con víctimas o en riesgo de desplazamiento).
<i>¿Qué tipo de proyectos o servicios ofrecen específicamente a esta población?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de casos en riesgo de desplazamiento. - Acceso a información (plataformas como Cuéntanos). - Asistencia económica multipropósito (finalizada). - Formación en emprendimientos (2023-24). - Alojamiento de emergencia (finalizado). - Apoyo en transporte y alimentación (UBER/UBER Eats, por cerrar). 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios legales y de protección. - Asesoría personalizada según necesidades. - Derivaciones a salud y apoyo psicosocial. - Trabajo articulado con socios y agencias estatales. - Enfoque humanitario transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios de vida. Alojamiento. ▪ Asistencia en efectivo (mapear actores que la brindan). ▪ Atención psicosocial y médica.

Sección 2. Mecanismos de rendición de cuentas

<i>Pregunta</i>	Oficial Senior MEAL – IRC	Coordinadora de Programas – NRC	Supervisora de Espacios de Apoyo (IRC/ACNUR)
<i>¿Qué mecanismos de rendición de cuentas han implementado?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Canales reactivos: PQRF (línea de quejas), buzones de sugerencias. - Canales proactivos: encuestas de satisfacción, monitoreo post-distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - 'Mi Voz Cuenta': vía celular, correo y WhatsApp. - Promoción mediante flyers, rollups y verbalmente en cada intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buzones de sugerencias, chatbot 'A tu Lado', correo, call center, WhatsApp, Facebook. - Comité revisa denuncias y sugerencias.
<i>¿Cuál es el nivel de uso y respuesta de estos mecanismos?</i>	Fortalecidos desde 2020-21 con fondos BHA; hoy con fondos internos. Se adaptan según región.	Creciente uso por comunidades; percibido como medio de participación ciudadana.	Alta sensibilización, aunque reducción de personal complica seguimiento. Usuarios muestran buena recepción.
<i>¿Existen mecanismos diferenciados según edad, género u otros criterios?</i>	Sí, según programa: educación enfocada en niñez y juventudes; otros programas en mayores de 18 años.	Se trabaja con población en riesgo de desplazamiento, con énfasis en derechos.	Se adaptan mecanismos considerando diversidad de usuarios.

<i>¿Cómo se gestionan y responden las quejas recibidas?</i>	Cada mecanismo tiene protocolos y SOPs. Ej. buzones gestionados por comité.	Centralización vía correo institucional; derivación a programas según corresponda.	Canales alternos (repcionista) para evitar sesgos; contacto y retroalimentación a usuarios.
<i>¿Cómo se garantiza que las personas conozcan sus derechos y los canales disponibles?</i>	Protocolos por canal, promoción visual y difusión en actividades comunitarias.	Promoción constante de 'Mi Voz Cuenta'; se explica como parte de derechos de participación.	Sensibilización mediante terceros neutrales, garantizando imparcialidad.

Sección 3. Sistemas de gestión del aprendizaje

Pregunta	Oficial Senior MEAL – IRC	Coordinadora de Programas – NRC	Supervisora de Espacios de Apoyo (IRC/ACNUR)
<i>¿La organización cuenta con un sistema de gestión del conocimiento?</i>	Sí, metodología basada en cierres de proyectos y sesiones con líderes para sistematizar aprendizajes. Se generan informes de lecciones aprendidas.	Sí, a nivel global; incluye revisión posterior a la acción (After Action Review).	Sí, manual de gestión de casos (creado por IRC/ACNUR, adoptado en El Salvador). Incluye actualización según perfiles de población atendida.
<i>¿Qué procesos utilizan para documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas?</i>	Encuentros al cierre de proyectos y sistematización de aprendizajes en informes. Riesgos y experiencias quedan registradas.	Lecciones aprendidas y revisiones posteriores a proyectos (más amplias que simples informes).	Formularios de gestión de casos, supervisión de gestores y uso de herramientas digitales.

<i>¿Con qué frecuencia revisan o actualizan sus prácticas?</i>	Al cierre de cada proyecto y en nuevas propuestas.	Variable: a veces en medio término y al final de proyectos. Uso flexible de revisiones.	Supervisión mensual/quincenal de formularios y prácticas. Se han creado plataformas digitales para reducir pérdida de datos.
<i>¿Cómo se transmite el conocimiento entre equipos o países?</i>	Documentación en repositorios internos (ej. Box) y apoyo de Technical Advisors.	Se documenta todo y se reporta a direcciones regionales/globales. Dinámico en compartir información.	Reuniones bilaterales y colectivas de supervisión. Capacitación constante y apoyo intersedes según carga de casos.

Sección 4. Factores internos y externos

<i>Pregunta</i>	Oficial Senior MEAL – IRC	Coordinadora de Programas – NRC	Supervisora de Espacios de Apoyo (IRC/ACNUR)
<i>Principales desafíos institucionales para implementar rendición de cuentas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Limitaciones de fondos. - Costos de difusión y mantenimiento. - Brechas en tecnología y financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza inicial de comunidades. - Brechas tecnológicas y alfabetización limitada. - Contexto de seguridad restringe participación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos humanos y financiamiento. - Miedo de usuarios a expresar quejas si el perpetrador es el Estado.

<i>¿Qué papel juega el liderazgo institucional?</i>	Aprueba tecnologías y metodologías; busca financiamiento para sostener procesos.	Limitado por recortes; falta posicionamiento en contexto salvadoreño. Se busca alianzas estratégicas.	Se reconoce importancia de rendición de cuentas, pero con retos por contexto cambiante y reducción de recursos.
<i>¿Qué recursos se destinan a rendición de cuentas o aprendizaje?</i>	- Humanos, financieros y tecnológicos (ej. CommCare). - Escuelas tecnológicas internas.	Se mantiene equipo MEAL fortalecido; aunque con reducción de cuentas y personal.	Limitados: una persona asume rendición de cuentas. Uso de tablets, Kobo, chatbot ACNUR y redes sociales.
<i>Impacto de cambios políticos o restricciones operativas</i>	Reducción de servicios por limitación de fondos (80% dependencia de donantes).	Disminución de fondos redujo cobertura y servicios de protección. Impacto directo en comunidades.	Recortes de programas y reducción de servicios disponibles. Mayor dificultad de respuesta a necesidades.

Sección 5. Evaluación y sostenibilidad

Pregunta	Oficial Senior MEAL – IRC	Coordinadora de Programas – NRC	Supervisora de Espacios de Apoyo (IRC/ACNUR)
<i>¿Considera que los mecanismos implementados son efectivos? ¿Por qué?</i>	Sí, ejemplo: buzones, con alto uso y procesos claros. Retroalimentación facilita ajustes.	Sí, aunque alcance limitado por recortes. Compromiso de calidad permanece.	Sí, efectivos y amigables con la población. Facilitan identificación de necesidades y sensibilización.

<i>Elementos clave para garantizar sostenibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento estable. - SOPs claras. - Conservación de capacidades técnicas. 	Evaluación constante de efectividad, resultados a largo plazo y sostenibilidad comunitaria.	Financiamiento, innovación tecnológica accesible y estrategias inclusivas (ej. materiales en braille, accesibilidad cultural).
<i>Aprendizajes que podrían compartirse con otras organizaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conversatorios nacionales Empower to Enable (E2E) - Socialización de aprendizajes con socios implementadores. 	Importancia de conocer realidades comunitarias y adaptar proyectos a necesidades reales.	Implementar proyectos basados en diagnósticos locales y capacidades comunitarias.
<i>Recomendaciones para fortalecer rendición de cuentas en El Salvador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios de diálogo y participación. - Financiamiento estable. - Accesibilidad universal de la información. 	Garantizar información accesible a todas las personas. Mayor coordinación interprogramática. Capacitación interna en DDHH.	Fortalecer participación ciudadana. Mantener vigentes mecanismos de retroalimentación. Innovar en estrategias inclusivas y accesibles.

2.6 Conclusiones capitulares

El análisis realizado en este capítulo permitió identificar que la rendición de cuentas y la gestión del aprendizaje en las organizaciones internacionales que intervienen en El Salvador constituyen procesos clave para garantizar la legitimidad, sostenibilidad y efectividad de las acciones humanitarias dirigidas a personas en situación de desplazamiento forzado interno.

En primer lugar, los hallazgos muestran que, aunque existe una diversidad de mecanismos de rendición de cuentas (buzones, líneas telefónicas, plataformas digitales, encuestas y espacios presenciales de retroalimentación), su accesibilidad y uso están condicionados por factores estructurales como la brecha tecnológica, la falta de alfabetización digital y los contextos de inseguridad que limitan la participación abierta de las comunidades. Aun así, estas herramientas se han consolidado como referentes para garantizar la transparencia y la retroalimentación constante en los programas humanitarios.

En segundo lugar, la gestión del aprendizaje se constituye como un eje transversal que permite sistematizar experiencias, documentar buenas prácticas y fortalecer capacidades institucionales. Las organizaciones han incorporado metodologías como los *After Action Review*, manuales de gestión de casos y repositorios digitales que facilitan la transferencia de conocimientos. No obstante, se identifican limitaciones en los recursos humanos y financieros destinados a este ámbito, lo que genera discontinuidad y dependencia de financiamiento externo.

Asimismo, el análisis evidencia que la sostenibilidad y efectividad de los mecanismos dependen de tres factores principales:

1. La disponibilidad de financiamiento estable, que permita sostener los procesos más allá de proyectos temporales.
2. El fortalecimiento de capacidades técnicas y humanas, que aseguren una implementación adecuada.
3. La adopción de enfoques inclusivos y diferenciales, que garanticen la participación de grupos históricamente excluidos (niñez, personas mayores, personas con discapacidad).

Finalmente, se concluye que, aunque las organizaciones internacionales han realizado esfuerzos significativos para fortalecer la rendición de cuentas y la gestión del aprendizaje, persisten desafíos relacionados con la dependencia de recursos externos, la falta de articulación interinstitucional y las limitaciones impuestas por el contexto político y de seguridad en El Salvador. Superar estas barreras será fundamental para consolidar mecanismos efectivos y sostenibles que fortalezcan no solo la legitimidad institucional, sino también la confianza y la participación de las comunidades desplazadas.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE DIRECTORIO INTERACTIVO Y GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo constituye la fase propositiva de la investigación y materializa, en una herramienta práctica, los hallazgos teóricos y empíricos desarrollados en los capítulos anteriores. A partir del análisis histórico, estructural y constructivista del desplazamiento forzado interno en El Salvador —y del examen de los mecanismos de rendición de cuentas implementados por actores humanitarios como ACNUR, NRC e IRC— se identificó una brecha recurrente: la fragmentación de la información disponible para las personas desplazadas y la ausencia de mecanismos unificados que garanticen su acceso seguro, confiable y oportuno a los servicios de protección y asistencia humanitaria.

Esta constatación evidencia una paradoja estructural: mientras los marcos normativos y los principios humanitarios reconocen la centralidad de la participación y la transparencia, en la práctica persisten barreras institucionales, tecnológicas y socioculturales que dificultan la interacción directa entre las comunidades afectadas y las instituciones encargadas de atenderlas. Los hallazgos del capítulo 2 demostraron que los mecanismos de rendición de cuentas existentes —buzones, líneas telefónicas, plataformas digitales o reuniones comunitarias— funcionan de manera aislada y carecen de un sistema común de articulación que facilite el aprendizaje interinstitucional y el fortalecimiento de la confianza social.

En este contexto, el Directorio Interactivo se concibe como una respuesta pragmática y contextualizada, orientada a reducir esas brechas mediante una herramienta colaborativa, accesible y sostenible. Su propósito no se limita a centralizar información, sino a promover procesos de rendición de cuentas horizontales, donde las personas desplazadas y las organizaciones humanitarias construyan conjuntamente los canales de comunicación y toma de decisiones. Desde la perspectiva del constructivismo social, el directorio busca convertirse en un espacio de legitimación colectiva, donde la información se produce, valida y transforma a través de la interacción entre actores diversos.

El diseño de la propuesta parte de un principio fundamental: la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas depende de su apropiación social y su sostenibilidad institucional. Por ello, el capítulo desarrolla un modelo de implementación que prioriza la participación comunitaria, el uso de tecnologías gratuitas y la colaboración interorganizacional como pilares de viabilidad a largo plazo. Más que un producto tecnológico, el directorio representa una herramienta de fortalecimiento institucional y comunitario, capaz de adaptarse a contextos cambiantes y de sostenerse con recursos mínimos.

El capítulo se estructura en tres grandes apartados. En primer lugar, se presenta la justificación y los fundamentos conceptuales del directorio, que explican su pertinencia frente a las brechas diagnosticadas y su anclaje en el enfoque constructivista. En segundo lugar, se desarrolla la propuesta metodológica, que describe las fases, componentes y costos de implementación, así como el modelo de gobernanza colaborativa y los mecanismos de monitoreo y evaluación. Finalmente, se expone la estrategia de sostenibilidad y escalamiento progresivo, que garantiza la continuidad técnica, financiera y social del proyecto.

En conclusión, este capítulo traduce el conocimiento generado en una propuesta aplicable que articula la teoría con la práctica. El Directorio Interactivo no pretende sustituir los mecanismos institucionales existentes, sino complementarlos y fortalecerlos mediante una lógica de cooperación y transparencia, contribuyendo a la construcción de una rendición de cuentas más inclusiva, accesible y legítima para las personas en situación de desplazamiento forzado interno en El Salvador.

3.1 Justificación y fundamentos del directorio

3.1.1 Diagnóstico de brechas identificadas

El análisis comparativo desarrollado en el capítulo anterior reveló que las tres organizaciones estudiadas —NRC, IRC y ACNUR— reconocen la existencia de **barreras estructurales y operativas** que dificultan el acceso efectivo de las poblaciones desplazadas a los servicios disponibles. A partir de las entrevistas realizadas a especialistas de cada entidad, se identificaron tres dimensiones principales de esta problemática: fragmentación institucional, limitaciones tecnológicas y temores relacionados con la seguridad y la confianza.

- **Fragmentación institucional.**

La información sobre los servicios disponibles se encuentra dispersa entre múltiples actores (organizaciones internacionales, ONG locales e instituciones gubernamentales) sin que existan mecanismos de articulación que garanticen un acceso integral. Según la Coordinadora de Programas de NRC, *“la falta de coordinación interprogramática genera duplicidad de esfuerzos y vacíos de atención que afectan directamente a las comunidades”* (entrevista a la Coordinadora de Programas, NRC, 2024). Este hallazgo coincide con los resultados del análisis documental sobre los informes de rendición de cuentas de NRC y ACNUR, que evidencian debilidades en la interoperabilidad de sus sistemas de información.

- **Barreras tecnológicas y de alfabetización.**

Las herramientas digitales existentes presentan limitaciones de accesibilidad, especialmente en zonas rurales o con baja conectividad. Como señaló el Oficial Senior MEAL del IRC, *“las brechas en tecnología y alfabetización digital condicionan significativamente el nivel real de participación comunitaria”* (entrevista a Oficial Senior MEAL, IRC, 2024). Estos hallazgos se reflejan también en la evaluación interna de la plataforma **“Mi Voz Cuenta”** de NRC, cuyo alcance se ha visto restringido por recortes presupuestarios y las limitadas capacidades tecnológicas de los usuarios.

- **Temores a represalias y falta de confianza.**

Los tres especialistas consultados coincidieron en que persiste el *“miedo de los usuarios a expresar necesidades o realizar consultas cuando el perpetrador de violaciones es percibido como vinculado al Estado”* (entrevistas a representantes de NRC, IRC y ACNUR, 2024). Esta percepción refuerza la necesidad de fortalecer los mecanismos de confidencialidad y seguridad

para garantizar un acceso seguro a los canales de comunicación y a la información sobre derechos y servicios disponibles.

3.1.2 Marco conceptual desde el constructivismo social

La propuesta de directorio se fundamenta en la comprensión de que las herramientas de información no son instrumentos neutrales, sino construcciones sociales que adquieren legitimidad y efectividad mediante procesos de apropiación comunitaria. Desde la perspectiva de Berger y Luckmann, la legitimación de instrumentos sociales "resulta ardua de conseguir" y requiere introducción progresiva y efectiva para evitar resultados desfavorables futuros.

Esta conceptualización implica que el directorio debe diseñarse no como producto técnico acabado, sino como proceso participativo donde las comunidades desplazadas ejercen agencia real sobre su configuración, contenidos y modalidades de uso. La herramienta debe reflejar las necesidades, lenguajes, códigos culturales y preferencias expresadas por las poblaciones destinatarias, garantizando así su apropiación y sostenibilidad social.

3.1.3 Antecedentes y experiencias internacionales

El análisis de experiencias similares en contextos de desplazamiento forzado en América Latina revela la existencia de iniciativas comparables con resultados diferenciados. En Colombia, la plataforma "*Registro Único de Víctimas*"⁵⁷ integra información sobre servicios de atención, aunque presenta limitaciones en accesibilidad rural. En Honduras, el "*Sistema de Alerta y Respuesta Temprana*"⁵⁸ incluye componentes de información para poblaciones migrantes, con énfasis en rutas seguras y servicios de emergencia.

Las lecciones aprendidas de estas experiencias evidencian la importancia de: (1) involucrar desde el diseño a las poblaciones destinatarias, (2) garantizar actualizaciones permanentes de información, (3) prever modalidades de acceso para contextos con conectividad limitada, y (4) establecer mecanismos de retroalimentación que permitan mejoras continuas.

3.1.4 Población objetivo y perfiles de usuarios

El directorio está diseñado para servir a múltiples perfiles de usuarios con necesidades diferenciadas:

A. Usuarios primarios: Personas en situación de desplazamiento interno forzado, incluyendo aquellas en riesgo de desplazamiento, que requieren acceso inmediato a información sobre servicios de protección, asistencia humanitaria y apoyo psicosocial.

B. Usuarios secundarios: Familiares, redes de apoyo comunitario, líderes religiosos

⁵⁷ Gov.co, "Registro Único de Víctimas (RUV)", Pagina Oficial, Unidad para las Víctimas, <https://www.unidadvictimas.gov.co/registro-unico-de-victimas-ruv/>.

⁵⁸ Secretaría de Educación, "SART - SISTEMA DE ALERTA Y RESPUESTA TEMPRANA", <https://sart.se.gob.hn/>.

y sociales que funcionan como intermediarios en la búsqueda de servicios para personas desplazadas.

- C. Usuarios institucionales:** Personal de organizaciones humanitarias, funcionarios públicos y actores del sistema de protección que requieren información actualizada para realizar derivaciones efectivas.

Esta diferenciación de usuarios implica que el directorio debe incorporar funcionalidades y lenguajes adaptados a cada perfil, garantizando accesibilidad universal sin comprometer la seguridad de los usuarios más vulnerables.

3.2 Propuesta metodológica para el diseño del directorio

3.2.1 Enfoque metodológico participativo

La metodología propuesta se fundamenta en principios de investigación-acción participativa, reconociendo que las personas desplazadas poseen conocimientos experienciales fundamentales para el diseño de herramientas efectivas. Este enfoque garantiza que el directorio refleje necesidades reales y se apropie socialmente desde su gestación.

El proceso metodológico incorpora técnicas de co-diseño que facilitan la participación de diferentes actores en cada etapa, desde la conceptualización hasta la implementación. Esta aproximación resulta coherente con los hallazgos del capítulo 2, donde se identificó que la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas depende fundamentalmente de su construcción social participativa.

3.2.2 Fases de implementación metodológica

Propuesta de Directorio Colaborativo Simplificado # 1

Descripción general: Un directorio digital simple, construido colaborativamente por organizaciones locales usando herramientas gratuitas existentes, con énfasis en actualización colectiva y apropiación comunitaria más que en sofisticación tecnológica.

Principios rectores:

- **Funcionalidad simple:** Solo funcionalidades esenciales que puedan mantenerse sin implicar costos grandes.
- **Colaboración horizontal:** Modelo de gestión compartida sin depender de una sola organización.
- **Tecnología accesible:** Uso de herramientas gratuitas conocidas por usuarios o que sean de enseñanza amigable.
- **Implementación gradual:** Inicio simple con posibilidad de crecimiento según recursos disponibles.

Componentes Esenciales Simplificados

COMPONENTE 1: Base de Datos en Google Sheets

Herramienta: Google Sheets compartida con acceso controlado.

- **Ventajas:**

- ✓ Gratuita y familiar para la mayoría de las organizaciones.
- ✓ Permite edición colaborativa en tiempo real
- ✓ Accesible desde cualquier dispositivo con internet
- ✓ No requiere capacitación técnica especializada
- ✓ Exportable a otros formatos si se requiere migración futura

Estructura propuesta:

Hoja 1: Directorio de Organizaciones

- ✓ Nombre de organización
- ✓ Servicios que ofrece (menú desplegable de categorías)
- ✓ Población que atiende.
- ✓ Cobertura geográfica (departamentos/municipios)
- ✓ Dirección física
- ✓ Teléfono/WhatsApp
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Redes sociales
- ✓ Horarios de atención
- ✓ Requisitos para acceso
- ✓ Fecha de última actualización
- ✓ Persona responsable de actualizar

Hoja 2: Servicios por Categoría

- ✓ Protección y seguridad
- ✓ Asistencia humanitaria
- ✓ Salud y bienestar
- ✓ Medios de vida
- ✓ Servicios especializados
- ✓ Documentación y trámites

Hoja 3: Servicios por Ubicación Geográfica

Hoja 4: Registro de Actualizaciones (log de cambios)

COMPONENTE 2: Sitio Web Simple en Google Sites

Herramienta: Google Sites (gratuito con cuenta Google Workspace)

Contenido básico:

- ✓ Página de inicio con explicación del directorio
- ✓ Búsqueda por categoría de servicio (enlaces a hojas filtradas)
- ✓ Búsqueda por ubicación geográfica
- ✓ Instrucciones de uso en lenguaje simple
- ✓ Formulario de contacto/sugerencias (Google Forms)
- ✓ Sección de preguntas frecuentes

Ventajas:

- ✓ Completamente gratuito
- ✓ No requiere conocimientos de programación
- ✓ Responsive (se adapta a móviles automáticamente)
- ✓ Integración natural con Google Sheets
- ✓ Mantenimiento simple

COMPONENTE 3: Difusión en Redes Sociales

Estrategia de bajo costo:

- ✓ Página de Facebook: Publicación semanal de servicios destacados.
- ✓ Canales de WhatsApp: Para facilitadores comunitarios y organizaciones
- ✓ Instagram: Infografías visuales sobre servicios disponibles

Contenidos sugeridos:

- ✓ Tarjetas informativas semanales sobre servicios específicos
- ✓ Testimonios anónimos de personas que accedieron a servicios
- ✓ Actualizaciones sobre nuevas organizaciones o servicios
- ✓ Tips de seguridad y acceso

COMPONENTE 4: Materiales Impresos Básicos

Para contextos sin acceso digital:

- ✓ Tarjeta de referencia rápida (tamaño billetera)
- ✓ Afiche con QR code al sitio web y números principales
- ✓ Volantes con servicios por categoría

Producción de bajo costo:

- ✓ Diseño simple en Canva (gratuito)
- ✓ Impresión en blanco y negro para reducir costos
- ✓ Distribución a través de redes existentes de organizaciones

3.2.3 Modelo de Gobernanza Simplificado

Gestión Colaborativa Horizontal

Comité Coordinador (3-5 organizaciones rotativas cada año):

- ✓ Reunión trimestral (virtual) para evaluar funcionamiento
- ✓ Resolución de conflictos sobre información
- ✓ Planificación de mejoras según recursos disponibles

Red de Actualizadores:

- ✓ Cada organización designa un punto focal
- ✓ Responsable de actualizar su propia información mensualmente
- ✓ Comunicación vía grupo de WhatsApp

Facilitadores Comunitarios (voluntarios):

- ✓ Líderes comunitarios capacitados para asistir en uso
- ✓ Capacitación de 2 horas (presencial o virtual)
- ✓ Acompañamiento y retroalimentación desde territorio

3.2.4 Propuesta Presupuestaria

Costos de Implementación Inicial (Año 1)

Rubro	Costo Estimado (USD)
Mapeo y recopilación inicial de información	\$1,500
Tiempo de personal	(100 horas a \$15/hora)
Diseño y configuración de herramientas digitales	\$800
Configuración Google Sheets (20 horas)	\$300
Creación sitio Google Sites (20 horas)	\$300
Diseño de plantillas visuales (10 horas)	\$200
Capacitación inicial	\$600
2 talleres presenciales para organizaciones (10 personas c/u)	\$400
Materiales y refrigerios	\$200
Materiales impresos	\$500
Diseño de materiales	\$100
Impresión inicial (1,000 tarjetas, 500 afiches)	\$400
Lanzamiento y socialización	\$400
Evento virtual de lanzamiento	\$200
Promoción inicial en redes sociales	\$200
Contingencia (10%)	\$380
TOTAL AÑO 1	\$4,180

Costos de Operación Anual (Años 2+)

Rubro	Costo Estimado (USD)
Coordinación y mantenimiento	\$1,200
Tiempo coordinación (40 horas/año a \$15/hora)	\$600
Actualización y mejoras (40 horas/año)	\$600
Capacitaciones anuales	\$400
Taller anual de actualización	\$300
Inducción nuevos facilitadores	\$100
Materiales de reposición	\$300
Reimpresión de materiales	\$300
Contingencia (10%)	\$190
TOTAL ANUAL	\$2,090

3.2.5 Plan de Implementación Simplificado

FASE 1: Preparación (Mes 1-2)

Semanas 1-4: Conformación de red y mapeo básico

- ✓ Convocatoria a organizaciones interesadas
- ✓ Primera reunión de coordinación (definir roles)
- ✓ Inicio de mapeo institucional básico (30 organizaciones iniciales)

Semanas 5-8: Diseño y configuración

- ✓ Configuración de Google Sheets colaborativo
- ✓ Creación de sitio web en Google Sites
- ✓ Diseño de materiales visuales básicos
- ✓ Prueba piloto con 3-5 organizaciones

FASE 2: Lanzamiento (Mes 3)

Semanas 9-10: Capacitación

- ✓ Taller 1: Organizaciones participantes (uso y actualización)
- ✓ Taller 2: Facilitadores comunitarios (acompañamiento)

Semanas 11-12: Lanzamiento

- ✓ Carga inicial de información de 30 organizaciones
- ✓ Evento virtual de lanzamiento
- ✓ Inicio de difusión en redes sociales
- ✓ Distribución inicial de materiales impresos

FASE 3: Consolidación (Meses 4-6)

Fuente: Diseño propio basado en

Actividades continuas:

- ✓ Incorporación gradual de más organizaciones
- ✓ Ajustes según retroalimentación de usuarios
- ✓ Capacitación de nuevos facilitadores
- ✓ Monitoreo de uso y actualizaciones

FASE 4: Sostenibilidad (Meses 7-12)

Actividades:

- ✓ Evaluación semestral con organizaciones
- ✓ Identificación de mejoras posibles
- ✓ Exploración de oportunidades de escalamiento
- ✓ Documentación de aprendizajes

3.2.6 Implementación de Sistema MEAL

Tabla 4: Implementación de Sistema MEAL y productos esperados

Indicadores de Monitoreo	Indicadores de uso (trimestrales):	Indicadores de resultado (semestrales)	Herramientas de Evaluación	Reunión semestral de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Número de organizaciones con información actualizada. • Frecuencia promedio de actualización • Número de facilitadores comunitarios activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas al sitio web (Google Analytics gratuito). • Descargas de materiales • Consultas recibidas vía formulario de contacto. • Alcance en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Número estimado de personas que accedieron a servicios vía directorio. • Satisfacción de organizaciones participantes (encuesta simple). • Casos documentados de uso efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario trimestral simple (Google Forms): • ¿Utilizó el directorio para buscar servicios? (Sí/No) • ¿Encontró la información que necesitaba? (Sí/No/Parcialmente) • ¿Logró contactar con la organización? (Sí/No) • ¿Qué mejoraría del directorio? (abierta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo focal virtual (1 hora) con organizaciones participantes. • Revisión de estadísticas básicas. • Identificación de ajustes necesarios

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategia de Sostenibilidad

3.3.1 Sostenibilidad Financiera

- **Modelo de costos compartidos mínimos:**
 - ✓ Aporte voluntario de organizaciones participantes: \$50-100/año
 - ✓ Meta: 20 organizaciones = \$1,000-\$2,000 anuales
 - ✓ Complemento: gestión de fondos pequeños (\$1,000-\$2,000) de fundaciones locales

- **Alternativas si no hay recursos monetarios:**
 - ✓ Aporte en especie: horas de personal de organizaciones
 - ✓ Rotación de responsabilidades entre organizaciones
 - ✓ Modelo completamente voluntario

3.3.2 Sostenibilidad Técnica

- **Simplicidad como garantía de continuidad:** La sostenibilidad técnica del proyecto se fundamenta en la accesibilidad de las herramientas utilizadas. El proyecto propone exclusivamente herramientas del ecosistema **Google Workspace** (que incluye Forms, Sheets, Sites, Maps, Docs, Slides, Meet, etc.) tiene *más de 3 mil millones de usuarios* globales.⁵⁹ Esta decisión elimina la dependencia de desarrolladores especializados, evitando el riesgo de abandono del proyecto por falta de capacidad técnica institucional.

- **Autonomía organizacional:** Cualquier organización con conocimientos básicos de ofimática digital puede administrar y mantener el sistema. No se requieren perfiles profesionales especializados en programación, bases de datos o desarrollo web. El nivel técnico necesario es comparable al requerido para gestionar un documento de Google Drive compartido.

- **Documentación accesible:** Los procesos están documentados en lenguaje sencillo, evitando tecnicismos innecesarios. Cada procedimiento administrativo (agregar organizaciones, actualizar información, generar reportes) se explica paso a paso con capturas de pantalla ilustrativas.

- **Manual de usuario conciso:** Documento de 5-10 páginas en formato PDF descargable, organizado por tareas específicas (cómo actualizar datos, cómo agregar servicios, cómo interpretar estadísticas básicas). El manual incluye preguntas frecuentes y soluciones a problemas comunes.

- **Recursos audiovisuales prácticos:** Serie de videotutoriales cortos (3-5 minutos cada uno) disponibles en canal de YouTube, cubriendo: configuración inicial, actualización de información, uso del mapa interactivo, y generación de reportes básicos. Cada video se enfoca en una tarea específica para facilitar consultas puntuales.

⁵⁹ Fabio Duarte, “Spotlight”, Google Workspace User Stats (2025), el 5 de junio de 2025, <https://explodingtopics.com/blog/google-workspace-stats>.

- **Acompañamiento continuo:** Sesiones de inducción trimestrales (virtuales de 60 minutos) abiertas a organizaciones nuevas y actuales, permitiendo resolver dudas, compartir buenas prácticas y actualizar capacidades conforme evoluciona la plataforma.

3.3.3 Sostenibilidad Social

- **Beneficios tangibles para organizaciones:** Cada entidad participante obtiene visibilidad institucional mediante su perfil público en el directorio, facilitando que poblaciones en situación de vulnerabilidad encuentren sus servicios. Además, la plataforma funciona como herramienta de coordinación que reduce la duplicidad de esfuerzos y facilita referencias interinstitucionales.
- **Valor concreto para comunidades:** Las personas usuarias acceden a información consolidada sobre dónde obtener asistencia legal, atención psicosocial, refugio temporal, alimentación o asesoría migratoria, reduciendo tiempos de búsqueda y evitando desplazamientos innecesarios.
- **Red de facilitadores comunitarios:** Líderes sociales y trabajadores de organizaciones actúan como embajadores del proyecto, promoviendo su uso en comunidades, verificando la calidad de información y retroalimentando sobre necesidades emergentes. Este rol distribuido fortalece la legitimidad social del proyecto.

3.3.4 Adaptabilidad institucional

- **Incorporación flexible de actores:** El sistema permite agregar nuevas organizaciones sin reconfiguración técnica compleja. Un formulario de registro estandarizado y un proceso de validación simple (verificación de personería jurídica o reconocimiento comunitario) facilitan la expansión gradual.
- **Evolución incremental de funcionalidades:** La arquitectura modular permite incorporar nuevas secciones (por ejemplo, recursos educativos, alertas comunitarias, eventos de capacitación) sin afectar funcionalidades existentes. Cada mejora responde a necesidades identificadas por usuarios.
- **Respuesta a contextos cambiantes:** La plataforma puede adaptarse rápidamente a crisis emergentes (desastres naturales, cambios en políticas migratorias, nuevas necesidades humanitarias) mediante actualización ágil de categorías de servicios y datos de contacto.

3.4 Estrategia de escalamiento progresivo

Fase 1: Validación del modelo (Meses 1-12)

Objetivo: Demostrar viabilidad técnica y social con inversión mínima.

Acciones clave:

- Implementar propuesta accesible con funcionalidades básicas
- Validar modelo con 30-40 organizaciones en 3-4 municipios prioritarios
- Recolectar datos sobre patrones de uso, necesidades identificadas y satisfacción de usuarios
- Documentar aprendizajes institucionales y mejores prácticas emergentes
- Generar evidencia cuantitativa (número de consultas, organizaciones activas) y cualitativa (testimonios, casos de coordinación exitosa).

Resultado esperado: Prototipo funcional con usuarios reales, evidencia de impacto inicial y lecciones aprendidas documentadas.

Fase 2: Mejoras incrementales (Año 2)

Objetivo: Fortalecer funcionalidades sin requerir inversión tecnológica mayor.

Acciones clave:

- Incorporar funcionalidades adicionales gratuitas identificadas como prioritarias (por ejemplo, formularios de retroalimentación, sistema de alertas por correo)
- Expandir cobertura geográfica a municipios adicionales del AMSS y cabeceras departamentales
- Fortalecer red de facilitadores mediante capacitaciones especializadas y espacios de intercambio
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas para mejorar visibilidad del proyecto

Resultado esperado: Plataforma consolidada con mayor alcance territorial y reconocimiento institucional.

Fase 3: Transición estratégica (Año 3 en adelante)

Objetivo: Escalar funcionalidades sofisticadas solo si se justifica por demanda real y disponibilidad de recursos.

Acciones clave:

- Evaluar si la plataforma básica ha alcanzado límites operativos que justifiquen inversión en desarrollo a medida
- Si se consiguen recursos, migrar progresivamente funcionalidades críticas a infraestructura más robusta (manteniendo versión simple como respaldo)

- Escalar únicamente componentes que agreguen valor significativo documentado (no tecnología por tecnología)
- Mantener principios de accesibilidad y apropiación institucional en cualquier versión mejorada

Resultado esperado: Sistema híbrido que combina simplicidad operativa con funcionalidades avanzadas donde realmente se necesiten.

Ventaja estratégica de este enfoque:

Este modelo progresivo permite "aprender a caminar antes de correr", reduciendo riesgos financieros y técnicos. Genera evidencia concreta que justifica inversiones futuras ante potenciales donantes, mientras mantiene servicios activos independientemente de fluctuaciones en financiamiento externo.

Propuesta de Directorio Colaborativo completo # 2⁶⁰

Fase 1: Diagnóstico participativo (Duración estimada: 8 semanas)

Objetivos específicos: Mapear actores institucionales, identificar necesidades diferenciadas de información, caracterizar barreras de acceso y definir preferencias tecnológicas de usuarios potenciales.

Actividades principales:

- Talleres participativos con grupos de personas desplazadas (segmentados por perfil demográfico)
- Entrevistas grupales con líderes comunitarios y organizaciones de base
- Mapeo institucional mediante consultas a organizaciones humanitarias y gubernamentales
- Análisis de herramientas existentes y evaluación de funcionalidades

Actores involucrados: Personas desplazadas (30-40 participantes), representantes de organizaciones (ACNUR, NRC, IRC, organizaciones locales), funcionarios gubernamentales y PGR.

Productos esperados: Mapeo institucional completo, matriz de necesidades por perfil de usuario, diagnóstico de barreras de acceso, recomendaciones de diseño participativo.

Fase 2: Co-diseño de arquitectura y contenidos (Duración estimada: 6 semanas)

Objetivos específicos: Diseñar colaborativamente la estructura de información, funcionalidades básicas y especificaciones técnicas del directorio.

⁶⁰ Ver anexo 4 para visualizar una propuesta como TdR para su futura implementación.

Metodología específica: Talleres de co-diseño utilizando técnicas de prototipado rápido, design thinking y validación iterativa con usuarios.

Actividades principales:

- Talleres de diseño participativo para definir categorías de servicios
- Sesiones de prototipado con herramientas de diseño colaborativo
- Validación de propuestas de interfaz con diferentes perfiles de usuarios
- Definición participativa de criterios de calidad y actualización de información

Productos esperados: prototipo funcional básico, taxonomía de servicios validada, especificaciones de interfaz de usuario, protocolo de actualización de contenidos.

Fase 3: Desarrollo técnico y validación institucional (Duración estimada: 10 semanas)

Objetivos específicos: Desarrollar la plataforma tecnológica, validar información institucional y establecer protocolos de operación.

Actividades principales:

- Desarrollo de plataforma web responsive y aplicación móvil básica
- Recopilación y validación de información institucional actualizada
- Establecimiento de acuerdos de colaboración con organizaciones participantes
- Desarrollo de protocolos de seguridad y protección de datos

Actores involucrados: Equipo técnico de desarrollo, representantes institucionales, especialistas en seguridad digital, comité de validación interinstitucional.

Fase 4: Pilotaje y retroalimentación (Duración estimada: 8 semanas)

Objetivos específicos: Testear la funcionalidad de la herramienta en condiciones reales y ajustar según retroalimentación de usuarios.

Metodología específica: Pilotaje controlado en 2-3 territorios con diferentes características (urbano, rural, fronterizo), utilizando metodología de evaluación mixta.

Indicadores de evaluación:

- Tasa de uso y retención de usuarios
- Tiempo promedio de navegación y búsqueda exitosa
- Satisfacción de usuarios (escala Likert)
- Efectividad en conexión con servicios requeridos
- Identificación de barreras técnicas o de contenido

3.2.3 Gestión de riesgos metodológicos

Riesgos identificados y estrategias de mitigación:

1. **Baja participación comunitaria:** Implementar estrategias de incentivación no monetaria, establecer alianzas con organizaciones de base comunitaria, desarrollar talleres en horarios y lugares accesibles.
2. **Resistencia institucional:** Establecer acuerdos previos de colaboración, presentar beneficios mutuos de la herramienta, garantizar reciprocidad en el intercambio de información.
3. **Limitaciones tecnológicas:** Desarrollar versiones offline, crear interfaces simplificadas, establecer puntos de acceso comunitario.
4. **Restricciones de seguridad:** Implementar protocolos de anonimización, establecer mecanismos de acceso seguro, capacitar sobre seguridad digital.

3.5 Contenidos y funcionalidades esenciales

3.5.1 Arquitectura de información y categorización de servicios

La estructura de información del directorio se organiza en seis categorías principales, basadas en la información compartida por los expertos entrevistados y el material que las instituciones nombradas dentro de esta investigación y se encuentran de forma libre dentro de sus plataformas.

A. Protección y Seguridad:

- Servicios de protección inmediata
- Asesoría legal y derechos humanos
- Acompañamiento en denuncias
- Medidas de protección temporal
- Traslados seguros de emergencia

B. Asistencia Humanitaria:

- Alojamiento temporal y de emergencia
- Asistencia alimentaria
- Apoyo en efectivo multipropósito
- Kits de higiene y artículos de primera necesidad
- Transporte de emergencia

C. Salud y Bienestar:

- Atención médica de emergencia
- Servicios de salud mental y apoyo psicosocial
- Atención especializada (VIH, tuberculosis, enfermedades crónicas)
- Servicios de salud reproductiva

- Atención pediátrica y materno-infantil

D. **Medios de Vida y Autonomía:**

- Programas de capacitación laboral
- Apoyo a emprendimientos
- Intermediación laboral
- Programas de educación y alfabetización
- Servicios financieros y microcréditos

E. **Servicios Especializados:**

- Atención para niñez y adolescencia
- Servicios para personas adultas mayores
- Atención para personas con discapacidad
- Servicios específicos para mujeres
- Apoyo para población LGBTI

F. **Documentación y Trámites:**

- Obtención de documentos de identidad
- Trámites migratorios
- Inscripción en programas gubernamentales
- Certificaciones y constancias
- Apoyo en gestiones administrativas

3.5.2 **Especificaciones técnicas y arquitectura del sistema**

Plataforma tecnológica: *Aplicación web progressive (PWA)* ⁶¹ que funciona como aplicación móvil, garantizando compatibilidad con dispositivos Android e IOS sin requerir instalación desde tiendas de aplicaciones.

Requisitos técnicos mínimos:

- Conectividad: Funcionalidad básica offline para consultas frecuentes
- Dispositivos: Compatibilidad con smartphones desde Android 6.0 / iOS 10
- Almacenamiento: Máximo 50MB de espacio en dispositivo
- Conectividad mínima: 2G para funciones básicas, 3G/WiFi para funciones completas

Arquitectura de base de datos: Sistema de gestión de contenidos que permite actualización descentralizada por organizaciones autorizadas, con sistema de verificación y moderación de contenidos.

⁶¹ “Introducción a las aplicaciones web progresivas (PWA)”, <https://learn.microsoft.com/es-es/microsoft-edge/progressive-web-apps/>.

Funcionalidades de accesibilidad:

- Diseño responsive adaptable a diferentes tamaños de pantalla
- Opciones de alto contraste y tamaños de fuente ajustables
- Navegación por voz y compatibilidad con lectores de pantalla
- Contenido en lenguaje simple con iconografía intuitiva
- Versión de solo texto para conexiones lentas

3.5.3 Sistema de georreferenciación y búsqueda inteligente

Motor de búsqueda: Sistema de búsqueda semántica que reconoce sinónimos, términos coloquiales y errores de escritura comunes. Incluye filtros por:

- Ubicación geográfica (radio de proximidad, plataformas como Power Bi, se pueden usar como vaciado de la información para que esta función sea aplicada)
- Tipo de servicio requerido
- Urgencia (emergencia inmediata, servicios programados)
- Perfil de usuario (niñez, mujeres, personas con discapacidad)
- Horarios de atención disponibles

Sistema de mapas: Integración con servicios de mapas que permita:

- Visualización de servicios cercanos
- Rutas de transporte público disponible
- Indicadores de accesibilidad física
- Información sobre costos de transporte aproximados
- Referencias geográficas locales (mercados, iglesias, escuelas)

3.5.4 Mecanismos de retroalimentación y mejora continua

Sistema de evaluación de servicios: Herramienta que permite a los usuarios evaluar:

- Calidad de atención recibida
- Accesibilidad del servicio
- Tiempo de respuesta
- Cumplimiento de información proporcionada
- Sugerencias de mejora

Mecanismo de retroalimentación sobre la herramienta:

- Facilidad de navegación
- Utilidad de la información encontrada
- Funciones faltantes o necesarias
- Problemas técnicos experimentados
- Sugerencias de nuevos contenidos

Canal de quejas y denuncias: Sistema integrado para reportar:

- Información desactualizada o incorrecta
- Servicios que no respondieron adecuadamente
- Problemas de discriminación o maltrato
- Solicitudes de nuevos servicios o instituciones

3.6 Guía de aplicación para la población sobreviviente

3.6.1 Perfiles diferenciados de usuarios y estrategias adaptadas

- **Perfil A: Personas con manejo básico de tecnología**

Características: Personas familiarizadas con uso de smartphones, redes sociales básicas y navegación web simple.

- ***Guía de uso simplificada:***

1. Acceder al directorio desde enlace directo o código QR
2. Seleccionar tipo de necesidad en pantalla principal
3. Revisar lista de servicios disponibles ordenados por cercanía
4. Contactar directamente mediante botones de llamada o WhatsApp
5. Evaluar el servicio recibido mediante sistema de puntuación simple

- **Materiales de apoyo:** Video tutorial de 3 minutos, infografía con pasos básicos, tarjeta de referencia rápida.

- **Perfil B: Personas con limitaciones tecnológicas o educativas**

Características: Personas con escasa familiaridad tecnológica, preferencia por comunicación verbal, posibles limitaciones de alfabetización.

Estrategia adaptada:

- Capacitación presencial con acompañamiento personalizado
- Uso de íconos visuales más que texto
- Navegación por voz cuando sea posible
- Red de apoyo comunitario para asistencia en uso
- Versión impresa con información básica para respaldo
- **Materiales específicos:** Manual ilustrado con pictogramas, capacitación presencial de 2 horas, identificación de puntos de apoyo comunitario (iglesias, centros de salud, cabinas digitales).

- **Perfil C: Situaciones de emergencia inmediata**

Características: Personas en crisis aguda que requieren acceso inmediato a servicios de protección.

Funcionalidad de emergencia:

- Botón de "EMERGENCIA" visible en pantalla principal
- Acceso directo a números de emergencia (PNC, Fiscalía, servicios médicos)
- Lista priorizada de servicios de protección inmediata
- Información sobre puntos seguros de encuentro
- Protocolo básico de seguridad digital

Consideraciones especiales: Modo de navegación privada automático, eliminar historial de búsqueda, acceso sin registro previo.

3.6.2 Escenarios de uso y casos prácticos

Escenario 1: Búsqueda de alojamiento de emergencia

Situación: Familia desplazada por amenazas que requiere alojamiento inmediato.

Proceso paso a paso:

1. Abrir directorio y seleccionar "EMERGENCIA" en pantalla principal
2. Escoger "Alojamiento de emergencia" en menú de crisis
3. Permitir geolocalización para identificar servicios cercanos
4. Revisar lista de albergues con disponibilidad actualizada
5. Contactar directamente al albergue más cercano
6. En caso de no disponibilidad, activar "lista de espera" automática
7. Recibir notificación cuando se abra espacio disponible

Información proporcionada: Dirección exacta, requisitos de ingreso, capacidad actual, servicios incluidos (alimentación, servicios básicos), duración máxima de estadía, contacto de emergencia 24 horas.

Escenario 2: Búsqueda de servicios psicosociales

Situación: Persona desplazada con síntomas de trauma que requiere apoyo psicosocial.

Proceso de búsqueda:

1. Navegar a sección "Salud y Bienestar"
2. Seleccionar "Apoyo psicosocial y salud mental"
3. Filtrar por servicios gratuitos y horarios disponibles
4. Revisar descripción de servicios (individual, grupal, familiar)

5. Verificar si requiere referencia médica o acceso directo
6. Agendar cita mediante formulario integrado o contacto telefónico
7. Recibir recordatorio automático de cita

Funcionalidades especiales: Información sobre confidencialidad del servicio, explicación simple de qué esperar en primera consulta, testimonios anónimos de personas que han recibido el servicio.

3.6.3 Protocolos de seguridad digital y protección de usuarios

Medidas de seguridad básicas:

- I. **Navegación anónima:** La aplicación no requiere registro personal para funciones básicas de búsqueda. Los datos de navegación se eliminan automáticamente cada 24 horas.
- II. **Protección de ubicación:** La geolocalización es opcional y se puede desactivar manualmente. Los datos de ubicación no se almacenan en servidores externos.
- III. **Acceso seguro:** Posibilidad de acceder mediante navegadores en modo incógnito. Eliminación automática de historial de búsqueda al cerrar la aplicación.

Protocolo para situaciones de riesgo alto:

- I. **Funcionalidad de "emergencia y salida rápida":** Botón que cierra inmediatamente la aplicación y redirige a una página web neutral (ej. página de noticias generales).
- II. **Modo offline:** Capacidad de descargar información básica para consulta sin conexión, evitando rastros de navegación en tiempo real.
- III. **Código de acceso alternativo:** Posibilidad de acceder al directorio mediante códigos QR distribuidos en lugares seguros (iglesias, centros de salud), sin necesidad de búsquedas web que puedan ser monitoreadas.

3.6.4 Red de apoyo comunitario y puntos de acceso asistido

Estrategia de intermediarios comunitarios:

Identificación de puntos de apoyo: Mapeo de espacios comunitarios donde personas de confianza puedan asistir en el uso del directorio: centros de salud, iglesias, oficinas municipales, centros educativos, organizaciones comunitarias.

Capacitación de facilitadores: Programa de capacitación de 4 horas para líderes comunitarios, incluyendo:

- Navegación básica en el directorio
- Identificación de servicios según necesidades
- Protocolos básicos de confidencialidad
- Manejo de situaciones de emergencia
- Derivación adecuada a servicios especializados

Materiales de apoyo para facilitadores: Manual de referencia rápida, directorio de contactos de emergencia impreso, protocolo de atención para casos complejos.

3.7 Marco de sostenibilidad y gobernanza

3.7.1 Modelo de gestión institucional

Estructura de gobernanza propuesta:

- ✓ *Comité Directivo Interinstitucional:* Integrado por representantes de las tres organizaciones estudiadas (ACNUR, NRC, IRC) más representantes de organizaciones gubernamentales (MIGOB, PGR) y organizaciones de la sociedad civil. Responsabilidades: definición de políticas generales, aprobación de cambios mayores, resolución de conflictos, evaluación anual de resultados.
- ✓ *Coordinación Técnica:* Equipo técnico rotativo cada 18 meses entre organizaciones participantes. Responsabilidades: supervisión operativa, coordinación de actualizaciones, gestión de relaciones con organizaciones proveedoras de información, implementación de mejoras técnicas.
- ✓ *Red de Actualizadores de Información:* Puntos focales designados por cada organización participante para mantener actualizada la información de sus servicios. Responsabilidades: actualización mensual de datos, reporte de cambios en servicios, validación de información de organizaciones afiliadas.

3.7.2 Estrategia de financiamiento y sostenibilidad económica

Costos estimados de implementación:

Desarrollo inicial: \$15,000 - \$20,000 USD⁶²

- Desarrollo de plataforma web y aplicación móvil: \$8,000
- Diseño de interfaz y experiencia de usuario: \$3,000
- Sistema de gestión de contenidos: \$2,000
- Protocolos de seguridad y hosting: \$2,000
- Capacitación y materiales: \$3,000

Costos anuales de operación: \$8,000 - \$12,000 USD

- Hosting y mantenimiento técnico: \$2,000
- Actualización de contenidos y moderación: \$4,000
- Capacitaciones comunitarias: \$2,000

⁶² Cantidad solamente es colocada como referencia para la investigación.

- Evaluaciones y mejoras: \$2,000
- Materiales impresos y promoción: \$1,000

Estrategias de financiamiento:

- ✓ *Financiamiento conjunto:* Contribución proporcional de las organizaciones participantes según capacidad institucional y beneficio obtenido de la herramienta.
- ✓ *Fondos de donantes:* Gestión de recursos específicos con donantes institucionales interesados en el fortalecimiento de sistemas de información humanitaria.
- ✓ *Cooperación Sur-Sur:* Alianzas con organizaciones regionales y experiencias similares en otros países para compartir costos de desarrollo y mantenimiento.

3.7.3 Indicadores de sostenibilidad y evaluación de impacto

Indicadores de sostenibilidad institucional:

- Porcentaje de organizaciones que mantienen información actualizada (meta: >80%)
- Frecuencia de actualización de información (meta: máximo 30 días)
- Nivel de satisfacción de organizaciones participantes (meta: >4.0/5.0)
- Tiempo promedio de resolución de problemas técnicos (meta: <48 horas)

Indicadores de uso e impacto:

- Número de usuarios únicos mensuales (línea base a establecer en primeros 6 meses)
- Porcentaje de búsquedas que resultan en contacto efectivo con servicios (meta: >60%)
- Tiempo promedio para encontrar información requerida (meta: <5 minutos)
- Tasa de retorno de usuarios (meta: >40% usan la herramienta más de una vez)

Indicadores de apropiación comunitaria:

- Nivel de conocimiento sobre la existencia del directorio en comunidades objetivo (meta: >70% después de 12 meses)
- Porcentaje de usuarios que recomiendan la herramienta a otras personas (meta: >80%)
- Número de facilitadores comunitarios capacitados y activos (meta: al menos 1 por cada 500 personas desplazadas)

3.8 Plan de implementación y cronograma

3.8.1 Fases de implementación geográfica

Fase Piloto (Meses 1-8): Área Metropolitana de San Salvador

- *Justificación:* Mayor concentración de servicios disponibles, mejor conectividad, presencia consolidada de las tres organizaciones estudiadas.

- *Objetivos específicos:* Validar funcionalidad técnica, ajustar contenidos según retroalimentación, establecer protocolos de operación, capacitar facilitadores comunitarios.
- *Población objetivo:* 200 personas desplazadas, 15 organizaciones participantes, 10 facilitadores comunitarios.

Fase de Expansión 1 (Meses 9-14): Zona Occidental (Sonsonate, Ahuachapán)

- *Justificación:* Alta incidencia de desplazamiento forzado, presencia de corredores migratorios, servicios disponibles pero dispersos.
- *Adaptaciones específicas:* Incorporación de información sobre servicios en ruta migratoria, alianzas con organizaciones locales, consideración de población en tránsito.

Fase de Expansión 2 (Meses 15-20): Zona Oriental y Norte (San Miguel, Morazán, Chalatenango)

- *Justificación:* Zonas rurales con mayor desafío de conectividad, necesidad de adaptación a contextos con limitaciones tecnológicas.
- *Adaptaciones específicas:* Fortalecimiento de modalidades offline, alianzas con radios comunitarias, capacitación intensiva de facilitadores locales.

3.8.2 Cronograma detallado de actividades

Meses 1-2: Fase preparatoria

- Conformación de equipos de trabajo
- Firma de acuerdos de colaboración interinstitucional
- Diseño detallado de metodología participativa
- Selección y capacitación de facilitadores para diagnóstico

Meses 3-4: Diagnóstico participativo

- Talleres con comunidades desplazadas
- Mapeo institucional detallado
- Análisis de herramientas existentes
- Definición de requerimientos técnicos

Meses 5-6: Co-diseño y prototipado

- Talleres de diseño participativo
- Desarrollo de prototipo funcional
- Validación con usuarios potenciales

- Definición de especificaciones finales

Meses 7-10: Desarrollo técnico

- Programación de plataforma web y aplicación móvil
- Recopilación y validación de información institucional
- Desarrollo de protocolos de seguridad
- Pruebas técnicas y de usabilidad

Meses 11-12: Pilotaje y ajustes

- Lanzamiento piloto en Área Metropolitana
- Capacitación de facilitadores comunitarios
- Recopilación de retroalimentación
- Ajustes técnicos y de contenido

3.9 Consideraciones éticas y de protección

3.9.1 Protocolos de protección de datos y privacidad

Principios rectores de protección de datos:

- *Minimización de datos:* Recopilar únicamente información estrictamente necesaria para el funcionamiento del directorio. Los datos personales de usuarios no se almacenan salvo consentimiento explícito.
- *Propósito específico:* Los datos recopilados se utilizan exclusivamente para facilitar el acceso a servicios de protección y asistencia humanitaria.
- *Transparencia total:* Los usuarios reciben información clara sobre qué datos se recopilan, cómo se utilizan y con quién se comparten.

Medidas técnicas de protección:

- *Encriptación de datos:* Toda información sensible se encripta tanto en transmisión como en almacenamiento.
- *Acceso restringido:* Solo personal autorizado y capacitado tiene acceso a datos de usuarios que voluntariamente proporcionan información personal.
- *Eliminación automática:* Los datos de navegación y búsqueda se eliminan automáticamente después de períodos definidos (24-48 horas para datos de navegación, 30 días para consultas específicas).

3.9.2 Consideraciones de seguridad para usuarios en riesgo

Protocolo de seguridad para situaciones de alto riesgo:

Identificación de usuarios en riesgo: Desarrollo de indicadores que permitan identificar situaciones donde el acceso al directorio podría generar riesgos adicionales (violencia de pareja, persecución por actores armados, situaciones de trata).

Modalidades de acceso seguro:

- Acceso mediante códigos QR en lugares seguros
- Navegación a través de proxies que oculten la IP de origen
- Funcionalidad de "página de escape" que redirija inmediatamente a sitio web neutral

Capacitación en seguridad digital: Módulos básicos sobre navegación segura, eliminación de historial, uso de redes WiFi públicas de forma segura.

Red de alerta temprana: Mecanismo para que facilitadores comunitarios reporten situaciones donde el uso del directorio podría generar riesgos, activando protocolos de protección adicionales.

3.9.3 Principios éticos de no revictimización

Protocolo de atención centrada en la persona:

- *Lenguaje no revictimizante:* Todo contenido del directorio utiliza lenguaje que reconoce la agencia de las personas y evita términos que refuercen la estigmatización o culpabilización.
- *Información sobre qué esperar:* Cada servicio incluye una descripción clara de procedimientos, requisitos y derechos de los usuarios, evitando sorpresas que puedan generar retraumatización.
- *Opciones de acompañamiento:* Información sobre disponibilidad de acompañantes durante procesos de atención, especialmente en servicios médicos, legales o psicológicos.

Consentimiento informado y autonomía:

- *Decisión informada:* Los usuarios reciben información suficiente para tomar decisiones autónomas sobre qué servicios contactar y cómo hacerlo.
- *Derecho a retractarse:* Posibilidad de cancelar solicitudes de servicios sin explicaciones ni consecuencias negativas.
- *Control sobre información personal:* Los usuarios mantienen control total sobre qué información personal comparten y con quién.

3.10 Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEAL)

3.10.1 Marco de monitoreo continuo

Indicadores de proceso:

Indicadores de acceso:

- Número de usuarios únicos diarios, semanales y mensuales
- Distribución geográfica de usuarios
- Dispositivos y navegadores utilizados
- Horarios de mayor uso
- Páginas más visitadas y tiempo de permanencia

Indicadores de uso efectivo:

- Porcentaje de búsquedas que resultan en contacto con servicios
- Tiempo promedio para encontrar información requerida
- Rutas de navegación más comunes
- Funcionalidades más y menos utilizadas
- Tasa de abandono en diferentes etapas de búsqueda

Indicadores de resultado:

Satisfacción de usuarios:

- Evaluación de utilidad de la información encontrada (escala 1-5)
- Facilidad de navegación y uso (escala 1-5)
- Probabilidad de recomendación a otras personas (Net Promoter Score)
- Porcentaje de usuarios que logran acceder al servicio buscado
- Tiempo entre búsqueda en directorio y acceso efectivo al servicio

Calidad de la información:

- Porcentaje de información actualizada (menos de 30 días)
- Número de reportes de información incorrecta
- Tiempo promedio de corrección de errores reportados
- Cobertura de servicios disponibles vs. servicios incluidos en directorio

3.10.2 Metodología de evaluación de impacto

Evaluación trimestral de efectividad:

Encuestas a usuarios: Aplicación trimestral de encuestas cortas (5-7 preguntas) a muestra representativa de usuarios, incluyendo:

- Servicios efectivamente utilizados después de consultar directorio
- Calidad de atención recibida en servicios contactados
- Cambios en conocimiento sobre servicios disponibles
- Nivel de confianza para buscar ayuda cuando la necesiten

Grupos focales semestrales: Sesiones con diferentes perfiles de usuarios para evaluación cualitativa:

- Experiencias de uso y navegación
- Barreras identificadas y sugerencias de mejora
- Impacto percibido en capacidad para acceder a servicios
- Recomendaciones para nuevas funcionalidades

Evaluación anual de impacto:

Estudio comparativo: Comparación entre usuarios del directorio y población similar que no lo utiliza, midiendo:

- Tiempo promedio para acceder a servicios requeridos
- Número de servicios diferentes utilizados
- Nivel de satisfacción con servicios recibidos
- Conocimiento sobre derechos y servicios disponibles

Evaluación institucional: Consulta a organizaciones participantes sobre:

- Cambios en demanda y tipos de consultas recibidas
- Calidad de referencias recibidas a través del directorio
- Impacto en capacidad de respuesta institucional
- Sostenibilidad de participación en el sistema

3.10.3 Sistema de aprendizaje y mejora continua

Reuniones mensuales de revisión:

Comité técnico: Reunión mensual para revisar:

- Datos de uso y tendencias identificadas
- Problemas técnicos reportados y soluciones implementadas
- Retroalimentación de usuarios y acciones tomadas
- Actualizaciones de información institucional

Red de facilitadores: Encuentro trimestral para compartir:

- Experiencias de acompañamiento a usuarios
- Casos complejos y estrategias de resolución
- Necesidades de capacitación identificadas

- Propuestas de mejora desde la experiencia comunitaria

Documentación sistemática de aprendizajes:

Banco de casos: Documentación anonimizada de casos exitosos y desafiantes, incluyendo:

- Estrategias efectivas para diferentes perfiles de usuarios
- Soluciones innovadoras desarrolladas por facilitadores
- Adaptaciones locales exitosas
- Lecciones aprendidas sobre barreras no previstas

Informe anual de aprendizajes: Documento que sistematiza:

- Principales hallazgos sobre patrones de uso y necesidades
- Innovaciones desarrolladas y su efectividad
- Recomendaciones para réplica en otros contextos
- Propuestas de mejora para el siguiente período

3.11 Comparación: Propuesta Completa vs. Propuesta Accesible

Tabla 5: Comparación de propuestas

Aspecto	Propuesta Completa	Propuesta Accesible
Costo inicial	\$40,700 - \$55,000	\$4,180
Costo anual	\$8,000 - \$12,000	\$2,090
Tiempo implementación	12 meses	3 meses
Personal requerido	6 especialistas	1 coordinador + voluntarios
Tecnología	Desarrollo custom	Herramientas gratuitas
Mantenimiento	Requiere programador	Cualquier organización
Escalabilidad	Alta (técnicamente)	Media (según recursos)
Riesgo	Alto si falla financiamiento	Bajo (costos mínimos)
Apropiación	Depende de implementación	Alta desde inicio

Ventajas diferenciales de la propuesta accesible

- ✓ **Accesibilidad financiera:** Presupuesto alcanzable para redes de organizaciones pequeñas mediante cuotas solidarias o fondos semilla mínimos.
- ✓ **Implementación rápida:** Resultados visibles en 3 meses, permitiendo ajustes basados en retroalimentación real de usuarios.
- ✓ **Sostenibilidad garantizada:** No depende de renovaciones de financiamiento externo ni de contratos con proveedores tecnológicos.
- ✓ **Control institucional:** Las organizaciones participantes administran directamente la plataforma sin intermediarios técnicos.

- ✓ **Baja barrera de entrada:** No requiere capacidades técnicas avanzadas ni inversión en equipamiento especializado.
- ✓ **Flexibilidad operativa:** Puede crecer o reducirse según disponibilidad de recursos y demanda real de servicios.

Limitaciones reconocidas de la propuesta accesible

- ✗ **Funcionalidades básicas:** Sin georreferenciación avanzada, búsqueda por filtros múltiples, análisis predictivo de demanda o integración con sistemas institucionales.
- ✗ **Dependencia de ecosistema externo:** Sujeta a políticas y cambios de Google (aunque históricamente estables para servicios básicos).
- ✗ **Diseño funcional estándar:** Menos atractivo visualmente que plataformas con diseño profesional a medida.
- ✗ **Escalabilidad limitada:** Con más de 100 organizaciones o miles de consultas diarias, podría requerir migración a infraestructura más robusta.
- ✗ **Análisis de datos limitado:** Estadísticas descriptivas básicas, sin dashboards interactivos o cruce complejo de variables.

3.12 Conclusiones capitulares

La propuesta accesible constituye una respuesta pragmática a la realidad actual del tercer sector salvadoreño, caracterizada por reducción de cooperación internacional, cierre de organizaciones emblemáticas y fragmentación de esfuerzos humanitarios.

Atención de necesidades urgentes sin dependencia financiera externa. La plataforma permitirá coordinar asistencia humanitaria inmediata sin esperar grandes recursos, manteniendo activos servicios vitales para poblaciones vulnerabilizadas.

- **Sostenibilidad operativa en contexto adverso:** Con presupuesto equivalente a medio salario profesional mensual, organizaciones pequeñas pueden mantener herramienta funcionando indefinidamente.
- **Fortalecimiento de coordinación entre actores que persisten:** En lugar de competir por recursos escasos, las organizaciones que continúan operando pueden articular esfuerzos mediante esta plataforma común.
- **Generación de valor tangible con inversión mínima:** Cada dólar invertido produce resultados visibles (mayor visibilidad institucional, mejora en coordinación, acceso facilitado a servicios).

El proyecto se fundamenta en un principio pragmático: es preferible implementar una solución simple, funcional y sostenible, que diseñar una plataforma tecnológicamente sofisticada que colapse por falta de recursos de mantenimiento o apropiación institucional insuficiente.

Esta filosofía reconoce que, en contextos de recursos limitados, la viabilidad a largo plazo depende más de simplicidad operativa y apropiación social que de sofisticación técnica. Una herramienta básica pero activa genera más impacto que una plataforma avanzada pero abandonada.

Esta propuesta demuestra que fortalecer la rendición de cuentas y coordinación humanitaria es posible incluso en contextos de severas limitaciones presupuestarias. No se requieren grandes donaciones ni implementadores externos costosos.

Principios orientadores:

- **Priorizar funcionalidad sobre sofisticación:** Enfocarse en que funcione bien, no en que se vea espectacular
- **Valorar colaboración sobre competencia:** Construir herramientas comunes en lugar de sistemas institucionales aislados
- **Construir con lo disponible, no con lo ideal:** Usar recursos existentes creativamente antes de esperar condiciones perfectas
- **Comenzar ahora con lo posible, mejorar después con lo deseable:** Acción inmediata con mejora continua supera planificación interminable de soluciones ideales

Invitación: Las organizaciones del sector social salvadoreño tienen capacidad de implementar esta propuesta con recursos propios modestos. El principal requisito no es dinero, sino voluntad de colaboración y compromiso con transparencia hacia las comunidades que sirven.

La propuesta de directorio interactivo constituye una respuesta pragmática y contextualizada a la realidad actual del tercer sector salvadoreño, caracterizada por la reducción de la cooperación internacional, el cierre de organizaciones emblemáticas y la creciente fragmentación de esfuerzos humanitarios. Frente a este escenario, la iniciativa ofrece un modelo accesible, sostenible y de bajo costo que permite coordinar la asistencia humanitaria sin depender de financiamiento externo, garantizando continuidad en la atención a las poblaciones desplazadas y en riesgo de desplazamiento.

- 5. Atención de necesidades urgentes con recursos limitados.**
El directorio propone un mecanismo simple y funcional que facilita la coordinación inmediata entre actores humanitarios, posibilitando la canalización oportuna de servicios sin requerir grandes inversiones. Su estructura accesible asegura la permanencia operativa aún en contextos de restricción presupuestaria, priorizando la eficiencia sobre la complejidad tecnológica.
- 6. Sostenibilidad operativa en contextos adversos.**
Con un presupuesto equivalente a medio salario profesional mensual, las organizaciones locales pueden mantener la herramienta en funcionamiento de manera indefinida. Esta condición refuerza la idea de que la **viabilidad a largo plazo depende más de la simplicidad operativa y la apropiación social** que de la sofisticación técnica.
- 7. Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional.**
El proyecto promueve la cooperación entre las organizaciones que continúan operando en el país, evitando la duplicación de esfuerzos y potenciando la sinergia de recursos. En lugar de competir por financiamiento escaso, el modelo fomenta una **gestión colaborativa** que optimiza la atención a las comunidades desplazadas.
- 8. Generación de valor tangible con inversión mínima.**
Cada recurso invertido produce beneficios visibles, tanto para las organizaciones —a

través de mayor visibilidad y articulación— como para las comunidades, mediante un **acceso simplificado a servicios esenciales**. El modelo evidencia que la innovación social no depende necesariamente de grandes recursos, sino de la creatividad y la voluntad de cooperación.

En resumen, la propuesta se fundamenta en un principio esencial: es preferible una solución simple, funcional y sostenible que una plataforma tecnológicamente avanzada pero insostenible. En contextos de recursos limitados, el impacto social proviene de la acción inmediata, la colaboración y la mejora continua, más que de la dependencia de infraestructura costosa o externa.

Esta iniciativa demuestra que fortalecer la rendición de cuentas y la coordinación humanitaria es posible incluso en entornos de alta vulnerabilidad institucional y financiera. La experiencia sugiere que la clave está en construir herramientas comunes, basadas en la cooperación y la transparencia, que respondan a necesidades reales de las comunidades desplazadas.

Principios orientadores de la propuesta:

- **Funcionalidad sobre sofisticación:** lo esencial es que la herramienta funcione de manera eficiente y estable.
- **Colaboración sobre competencia:** promover sistemas comunes en lugar de plataformas institucionales aisladas.
- **Construir con lo disponible:** aprovechar los recursos y conocimientos existentes antes de esperar condiciones ideales.
- **Mejora progresiva:** comenzar con lo posible y perfeccionar con base en la experiencia y la retroalimentación.

Finalmente, la propuesta constituye una **invitación al sector social salvadoreño** a asumir un compromiso compartido con la transparencia, la cooperación y la sostenibilidad. Más que una herramienta tecnológica, el directorio representa un ejercicio de corresponsabilidad institucional y comunitaria, donde el recurso más valioso no es el dinero, sino la voluntad de colaboración y la convicción de que la rendición de cuentas fortalece el tejido social.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió demostrar que el desplazamiento forzado interno en El Salvador es un fenómeno histórico, estructural y multicausal, cuya persistencia se vincula con dinámicas de exclusión territorial, desigualdad económica y violencia institucional que se han reproducido desde la colonia hasta la actualidad. A pesar de los avances normativos y del reconocimiento formal de las víctimas mediante la Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno (2020), persisten vacíos significativos en la implementación, la coordinación interinstitucional y la rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas.

Desde una perspectiva estructural, la investigación evidenció que las causas del desplazamiento trascienden los hechos de violencia criminal contemporánea. El modelo de desarrollo basado en la concentración de tierras, la exclusión socioeconómica y la falta de acceso a derechos básicos ha configurado un patrón histórico de movilidad forzada. Esta continuidad histórica explica por qué las respuestas institucionales siguen siendo insuficientes: abordan los síntomas, pero no las raíces estructurales del problema.

Asimismo, el estudio identificó que la construcción social del desplazamiento —y de los mecanismos de protección asociados— ha sido un proceso en disputa entre el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional. Mientras los actores estatales tienden a enmarcar el fenómeno desde la seguridad y el control, las organizaciones humanitarias lo abordan desde el enfoque de derechos humanos y protección. Esta tensión discursiva se traduce en políticas fragmentadas, donde la efectividad y la legitimidad de los mecanismos de rendición de cuentas dependen más del contexto político que de su diseño técnico.

En el plano operativo, el análisis comparativo de los mecanismos de rendición de cuentas de tres organizaciones internacionales evidenció avances relevantes en materia de transparencia, participación comunitaria y gestión del aprendizaje institucional. Sin embargo, los hallazgos revelaron limitaciones estructurales que obstaculizan su efectividad: la fragmentación interinstitucional, la falta de coordinación, la dependencia del financiamiento externo y las brechas tecnológicas que restringen la participación real de las comunidades desplazadas. Estas condiciones generan una brecha entre la rendición de cuentas formal —cumplimiento de estándares humanitarios— y la rendición de cuentas sustantiva —capacidad de responder efectivamente a las necesidades de las personas afectadas—.

El estudio también permitió constatar que la legitimidad de los mecanismos de rendición de cuentas depende de la confianza de las comunidades en las instituciones que los implementan. La persistente desconfianza hacia el Estado, derivada de experiencias históricas de violencia e impunidad, condiciona el uso de los canales formales de denuncia y retroalimentación. Por ello, fortalecer la rendición de cuentas en contextos autoritarios o restrictivos requiere generar espacios seguros, accesibles y culturalmente pertinentes, que garanticen confidencialidad, protección y respuesta efectiva.

A partir de estos hallazgos, la investigación propuso un modelo alternativo y viable para fortalecer la coordinación y la rendición de cuentas entre actores humanitarios: un directorio

interactivo de acceso público, concebido como una herramienta de bajo costo, adaptable y sostenible. Este instrumento busca superar la fragmentación institucional y optimizar los recursos disponibles, priorizando la funcionalidad sobre la sofisticación tecnológica. Su valor principal radica en que puede implementarse con recursos mínimos, facilitando la articulación interinstitucional incluso en escenarios de crisis financiera y disminución de cooperación internacional.

El análisis integral de los tres capítulos permite afirmar que la rendición de cuentas en el contexto humanitario salvadoreño no puede entenderse únicamente como un procedimiento técnico, sino como un proceso político, histórico y social que involucra la construcción de confianza, legitimidad y corresponsabilidad entre instituciones y comunidades. En consecuencia, su fortalecimiento requiere no solo mejorar los mecanismos, sino transformar las relaciones de poder que determinan quién define las prioridades, quién accede a la información y quién evalúa los resultados.

En síntesis, la investigación demuestra que:

- a) El desplazamiento forzado interno es una expresión histórica de las desigualdades estructurales del país.
- b) Los mecanismos de rendición de cuentas existentes, aunque valiosos, operan en un entorno fragmentado, con limitaciones estructurales y políticas que reducen su efectividad.
- c) La innovación en contextos humanitarios debe orientarse hacia soluciones accesibles, sostenibles y cooperativas, basadas en la simplicidad operativa y la apropiación local.
- d) La confianza y la participación comunitaria son elementos centrales para consolidar mecanismos legítimos y sostenibles de rendición de cuentas.

Finalmente, el estudio reafirma la necesidad de reconceptualizar la rendición de cuentas humanitaria como un proceso de justicia relacional, donde las comunidades desplazadas no solo sean beneficiarias, sino también sujetos activos de control y transformación social. La sostenibilidad de cualquier mecanismo dependerá de su capacidad de articular lo técnico con lo humano, lo institucional con lo comunitario, y lo inmediato con lo estructural. Solo así será posible avanzar hacia un sistema humanitario más transparente, corresponsable y centrado en la dignidad de las personas desplazadas.

RECOMENDACIONES GENERALES

El análisis integral de esta investigación permite formular un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la respuesta institucional y humanitaria frente al desplazamiento forzado interno en El Salvador. Estas se presentan agrupadas por ejes estratégicos, con el propósito de facilitar su articulación práctica entre actores estatales, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y la cooperación regional.

Eje de política pública y marco institucional

1. Adoptar un enfoque histórico-estructural en la formulación de políticas públicas. Las políticas de atención al desplazamiento deben reconocer las raíces históricas y estructurales del fenómeno, incorporando medidas de prevención que aborden las causas profundas —exclusión, desigualdad territorial y violencia institucional—, y no solo las consecuencias inmediatas.
2. Fortalecer los marcos normativos con respaldo presupuestario y capacidades institucionales.
La aplicación efectiva de la Ley Especial de 2020 requiere recursos financieros, competencias claras y mecanismos de supervisión independientes que aseguren la rendición de cuentas y eviten su reducción a un instrumento declarativo.
3. Crear mecanismos permanentes de coordinación interinstitucional. Es imprescindible establecer instancias técnicas y de gobernanza compartida entre instituciones estatales, organizaciones de sociedad civil (OSC) y organismos internacionales, que faciliten la planificación conjunta, el intercambio de información y la evaluación integral de resultados.

Eje de rendición de cuentas y gestión del aprendizaje

1. Institucionalizar mecanismos de rendición de cuentas inclusivos y sostenibles. Los canales de retroalimentación deben garantizar accesibilidad, confidencialidad y respuesta efectiva, especialmente para mujeres, niñez, personas mayores y personas con discapacidad. Se recomienda adoptar herramientas simples y de bajo costo que aseguren continuidad más allá de los ciclos de financiamiento externo.
2. Fortalecer la gestión del aprendizaje institucional. Las organizaciones humanitarias deben consolidar procesos de documentación y sistematización de experiencias (After Action Review, repositorios digitales, estudios de caso) para garantizar la transferencia de conocimientos, reducir la dependencia de asistencia técnica externa y fortalecer la sostenibilidad operativa.
3. Fomentar la participación comunitaria en la definición de indicadores de efectividad. Incorporar la voz de las personas desplazadas en la evaluación de programas y mecanismos de rendición de cuentas, reconociendo sus propias concepciones de legitimidad, justicia y protección. Ello permite generar aprendizajes más relevantes y promover la corresponsabilidad institucional y comunitaria.

Eje de fortalecimiento de sociedad civil y cooperación

1. Proteger y potenciar el rol de las organizaciones de sociedad civil. Es esencial garantizar un entorno habilitante para el trabajo de las OSC, evitando su criminalización o debilitamiento. Su papel como mediadoras entre comunidades y Estado las convierte en actores estratégicos para la transparencia y la rendición de cuentas.
2. Promover la colaboración sobre la competencia entre actores humanitarios. Se recomienda articular redes y plataformas compartidas —como el directorio interactivo propuesto— que optimicen recursos, eviten duplicidades y fortalezcan la coordinación en contextos de disminución de la cooperación internacional.
3. Aprovechar espacios regionales como el MIRPS para integrar esfuerzos. El fortalecimiento de la protección a nivel nacional debe vincularse con marcos regionales que permitan la gestión compartida del desplazamiento y la migración forzada, respetando las particularidades socioculturales y políticas del contexto salvadoreño.

Eje de innovación, sostenibilidad y acceso a la información

1. Impulsar soluciones tecnológicas accesibles y sostenibles. Las herramientas digitales deben diseñarse desde la simplicidad operativa y la apropiación local. El modelo de directorio interactivo demuestra que la innovación efectiva en contextos humanitarios no depende de altos presupuestos, sino de voluntad de cooperación, transparencia y continuidad en el tiempo.
2. Garantizar el acceso público a información actualizada sobre servicios disponibles. La dispersión informativa constituye una de las principales barreras para la protección efectiva. Se recomienda consolidar una base de datos interinstitucional unificada, que permita a las comunidades conocer, comparar y acceder a los servicios de manera segura y oportuna.

Eje de sostenibilidad y cultura de rendición de cuentas

1. Reconceptualizar la rendición de cuentas como proceso social y ético. Más allá de los procedimientos técnicos, la rendición de cuentas debe entenderse como una práctica de justicia relacional que fortalece la confianza y la legitimidad entre comunidades e instituciones. Su sostenibilidad dependerá de la capacidad de articular lo técnico con lo humano, lo institucional con lo comunitario y lo inmediato con lo estructural.

Estas recomendaciones reafirman que el fortalecimiento de la rendición de cuentas en contextos de desplazamiento forzado no requiere únicamente de innovaciones tecnológicas o normativas, sino de procesos colaborativos, culturalmente pertinentes y sostenibles, que sitúen a las comunidades desplazadas en el centro de las decisiones. Solo mediante una acción coordinada, inclusiva y comprometida con la transparencia será posible avanzar hacia un sistema humanitario más legítimo y transformador en El Salvador.

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

- **INFORMACIÓN DEL ESTUDIO**

- Investigadora: Lizzie Fiorella Esperanza Angel
- Institución: Universidad de El Salvador
- Programa: Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo
- Fecha:

Título de la investigación:

"Mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de gestión del aprendizaje en organizaciones internacionales: análisis de su efectividad y sostenibilidad en la implementación de proyectos dirigidos a población sobreviviente de desplazamiento forzado interno en El Salvador (2019–2024)"

- **PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene como objetivo Analizar la efectividad y sostenibilidad de los mecanismos de rendición de cuentas y los sistemas de gestión del aprendizaje implementados por organizaciones internacionales en proyectos dirigidos a población sobreviviente de desplazamiento forzado interno en El Salvador durante el período 2019–2024, así como proponer la elaboración de un directorio interactivo y una guía rápida de acceso a dichos mecanismos.

- **PROCEDIMIENTO DE LA ENTREVISTA**

- Duración estimada: 60 min.
- Modalidad: [Presencial/Virtual/Telefónica]
- Tipo: Entrevista semiestructurada con preguntas abiertas
- La entrevista será grabada en audio y video únicamente con su autorización

- **SU PARTICIPACIÓN**

Su participación en este estudio es completamente **voluntaria**. Usted ha sido seleccionado(a) como participante debido a su experiencia y conocimiento especializado en el tema de investigación.

Usted tiene derecho a:

- Retirarse de la entrevista en cualquier momento sin necesidad de justificación
- No responder preguntas que considere inapropiadas o incómodas
- Solicitar aclaraciones sobre cualquier aspecto de la investigación

- Recibir información sobre los resultados del estudio una vez finalizado

- **CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD**

- a) Toda la información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial.
- b) Su identidad será protegida si así lo desea, mediante el uso de códigos o seudónimos
- c) Los datos recopilados serán utilizados únicamente para fines académicos
- d) Las grabaciones y transcripciones serán almacenadas de forma segura y destruidas al finalizar la investigación
- e) Solo la investigadora y el comité académico supervisor tendrán acceso a la información completa

- **RIESGOS Y BENEFICIOS**

Riesgos mínimos: No se anticipan riesgos significativos por su participación. Algunos temas pueden generar reflexiones sobre experiencias laborales pasadas.

Beneficios: Su participación contribuirá al conocimiento académico sobre la efectividad de los proyectos dirigidos a población desplazada, lo cual puede informar mejores prácticas en el sector.

- **CONSENTIMIENTO**

He leído y comprendido la información proporcionada sobre esta investigación. Mis preguntas han sido respondidas satisfactoriamente. Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

AUTORIZO:

- Mi participación en la entrevista
- La grabación en audio de la entrevista
- El uso de la información proporcionada para fines académicos bajo las condiciones de confidencialidad establecidas

NO AUTORIZO:

- La grabación de la entrevista (solo se tomarán notas escritas)

Nombre del participante: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Nombre de la investigadora: _____

Firma: _____ **Fecha:** _____

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Para cualquier consulta o aclaración sobre esta investigación, puede contactar a:

Investigadora: Lizzie Esperanza

Correo electrónico: ea14007@ues.edu.sv

Supervisor académico: Abner Estrada

Correo electrónico: Abner.estrada@ues.edu.sv

Muchas gracias por su valiosa colaboración en esta investigación.

ANEXO 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EXPERTOS

Objetivo de la entrevista: Recopilar información sobre los mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de gestión del aprendizaje utilizados por la organización, así como los factores que inciden en su efectividad y sostenibilidad.

Perfil del informante: Personal técnico, de coordinación o gestión de programas de rendición de cuentas, aprendizaje institucional o protección humanitaria.

Datos generales

1. Nombre del/la entrevistado/a: (nombre de participante no será incluido dentro de la investigación)
2. Cargo:
3. Organización:
4. Tiempo en el cargo:
5. Fecha de la entrevista:

Sección 1. Sobre la organización y su intervención

1. ¿Desde cuándo trabajan con población desplazada interna en el país?
2. ¿Qué tipo de proyectos o servicios ofrecen específicamente a esta población?

Sección 2. Mecanismos de rendición de cuentas (Accountability)

4. ¿Qué mecanismos de rendición de cuentas han implementado para que la población beneficiaria pueda expresar sus opiniones, quejas o sugerencias?
5. ¿Cuál es el nivel de uso y respuesta de estos mecanismos por parte de las comunidades?
6. ¿Existen mecanismos diferenciados según edad, género u otros criterios?
7. ¿Cómo se gestionan y responden las quejas o retroalimentaciones recibidas?

8. ¿Cómo se garantiza que las personas usuarias conozcan sus derechos y los canales disponibles?

Sección 3. Sistemas de gestión del aprendizaje

9. ¿La organización cuenta con un sistema formal de gestión del conocimiento o aprendizaje institucional?

10. ¿Qué procesos utilizan para documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas?

11. ¿Con qué frecuencia revisan o actualizan sus prácticas en función del aprendizaje?

12. ¿Cómo se transmite el conocimiento entre equipos o entre países dentro de la organización?

Sección 4. Factores internos y externos

13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos institucionales para implementar o sostener los mecanismos de rendición de cuentas?

14. ¿Qué papel juega el liderazgo institucional en el impulso de estos procesos?

15. ¿Qué recursos se destinan específicamente a rendición de cuentas o gestión del aprendizaje (humanos, financieros, tecnológicos)?

16. ¿Cómo han impactado los cambios políticos o las restricciones operativas en la forma de trabajar con población desplazada?

Sección 5. Evaluación y sostenibilidad

17. ¿Considera que los mecanismos implementados son efectivos? ¿Por qué?

18. ¿Qué elementos serían clave para garantizar la sostenibilidad de estos procesos?

19. ¿Qué aprendizajes podrían ser compartidos con otras organizaciones que trabajan en contextos similares?

20. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer la rendición de cuentas hacia poblaciones desplazadas en el país?

ANEXO 3

TÉRMINOS DE REFERENCIA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE DIRECTORIO INTERACTIVO PARA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE DESPLAZAMIENTO FORZADO INTERNO EN EL SALVADOR

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Proyecto: Directorio Interactivo de Servicios para Población Desplazada Interna en El Salvador

Tipo de Consultoría: Servicios profesionales especializados para diseño, desarrollo e implementación de plataforma digital

Duración estimada: 12 meses (con posibilidad de extensión para fases de expansión)

Modalidad: Combinación de consultoría técnica, acompañamiento metodológico y servicios de desarrollo tecnológico

Fecha de publicación: [A definir por organización contratante]

Fecha límite de presentación de propuestas: [30 días calendario desde publicación]

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Contexto

El Salvador enfrenta una crisis humanitaria significativa relacionada con el desplazamiento forzado interno, causado principalmente por violencia de pandillas, violencia de género, amenazas a la vida e integridad personal, y conflictos territoriales. Según datos de organizaciones internacionales, miles de personas se ven obligadas anualmente a abandonar sus hogares, enfrentando barreras significativas para acceder a servicios de protección y asistencia humanitaria.

Investigaciones recientes sobre los mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de gestión del aprendizaje implementados por organizaciones internacionales (ACNUR, NRC, IRC) han identificado brechas críticas:

- **Fragmentación institucional:** La información sobre servicios está dispersa entre múltiples actores sin mecanismos de articulación efectiva
- **Barreras de acceso:** Limitaciones tecnológicas, de alfabetización digital y temores a represalias condicionan el acceso a información
- **Falta de centralización:** No existe una herramienta unificada que facilite a las personas desplazadas identificar servicios disponibles según sus necesidades específicas

2.2 Fundamento conceptual

El directorio se fundamenta en el enfoque del constructivismo social, que reconoce que las herramientas de información no son instrumentos neutrales sino construcciones sociales que adquieren legitimidad mediante apropiación comunitaria. El proyecto incorpora los principios de Rendición de Cuentas hacia Poblaciones Afectadas (AAP) establecidos por el IASC y adoptados por las principales organizaciones humanitarias.

2.3 Población objetivo

Beneficiarios directos (estimado 5,000-10,000 personas en primer año):

- Personas en situación de desplazamiento forzado interno
- Personas en riesgo de desplazamiento
- Familias afectadas por violencia que requieren servicios de protección

Beneficiarios indirectos:

- Organizaciones humanitarias (mejora en eficiencia de derivaciones)
 - Instituciones gubernamentales (fortalecimiento de coordinación)
 - Comunidades de acogida (información sobre servicios disponibles)
-

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar, desarrollar e implementar un directorio interactivo accesible y participativo que centralice información actualizada sobre servicios disponibles para la población en situación de desplazamiento forzado interno, fortaleciendo su capacidad para ejercer derechos y acceder a protección y asistencia humanitaria.

3.2 Objetivos Específicos

1. **Mapear y sistematizar** información actualizada sobre instituciones y servicios disponibles para población desplazada en El Salvador
2. **Co-diseñar participativamente** con personas desplazadas una herramienta digital accesible, segura e inclusiva que responda a sus necesidades reales de información
3. **Desarrollar una plataforma tecnológica** responsive (web y móvil) con funcionalidades de búsqueda inteligente, georreferenciación y retroalimentación comunitaria
4. **Implementar un sistema piloto** en el Área Metropolitana de San Salvador que permita validación técnica y ajustes según retroalimentación de usuarios
5. **Establecer un modelo de gobernanza interinstitucional** que garantice sostenibilidad, actualización continua y apropiación sectorial

6. **Desarrollar un sistema MEAL integrado** que permita monitoreo de uso, evaluación de efectividad y documentación sistemática de aprendizajes
-

4. ALCANCE DEL TRABAJO

4.1 Componentes del Proyecto

COMPONENTE 1: DIAGNÓSTICO Y MAPEO PARTICIPATIVO

Actividades principales:

- Mapeo exhaustivo de instituciones que brindan servicios a población desplazada (mínimo 60 organizaciones)
- Talleres participativos con personas desplazadas para identificación de necesidades (4-6 talleres con 8-12 participantes cada uno)
- Entrevistas con organizaciones clave para validación de servicios disponibles (mínimo 20 entrevistas)
- Análisis de herramientas existentes y evaluación de funcionalidades
- Diagnóstico de barreras de acceso (tecnológicas, educativas, de seguridad)

Productos esperados:

- Informe de diagnóstico participativo (30-40 páginas)
- Base de datos institucional validada (Excel/CSV)
- Matriz de necesidades diferenciadas por perfil de usuario
- Documento de recomendaciones de diseño participativo

COMPONENTE 2: CO-DISEÑO Y DESARROLLO TÉCNICO

Actividades principales:

- Talleres de co-diseño con usuarios potenciales (3-4 sesiones)
- Desarrollo de arquitectura de información y taxonomía de servicios
- Diseño de interfaz de usuario (UI/UX) con enfoque de accesibilidad
- Desarrollo de plataforma web “Progressive” (PWA) compatible con iOS y Android
- Integración de sistema de mapas y georreferenciación
- Implementación de motor de búsqueda inteligente
- Desarrollo de sistema de retroalimentación y evaluación de servicios
- Implementación de protocolos de seguridad y protección de datos

Especificaciones técnicas mínimas:

- Plataforma responsive adaptable a diferentes dispositivos
- Funcionalidad offline para consultas básicas
- Compatibilidad con Android 6.0+ e iOS 10+
- Tiempo de carga máximo: 3 segundos en conexión 3G
- Encriptación de datos sensibles
- Sistema de gestión de contenidos (CMS) para actualización descentralizada

Productos esperados:

- Prototipo funcional validado con usuarios
- Plataforma web completamente desarrollada y funcional
- Aplicación móvil progressive (PWA)
- Manual técnico de administración
- Documentación de código y arquitectura del sistema

COMPONENTE 3: VALIDACIÓN INSTITUCIONAL Y PILOTAJE**Actividades principales:**

- Validación de información institucional con organizaciones participantes
- Firma de acuerdos de colaboración con mínimo 30 instituciones
- Capacitación de puntos focales institucionales (2 sesiones de 4 horas)
- Pilotaje en Área Metropolitana de San Salvador (8 semanas)
- Grupos focales de evaluación con usuarios piloto (3 grupos de 8-10 personas)
- Ajustes técnicos y de contenido según retroalimentación

Productos esperados:

- Base de datos institucional validada y cargada en plataforma
- Acuerdos de colaboración firmados
- Informe de pilotaje con hallazgos y recomendaciones
- Plataforma ajustada según retroalimentación

COMPONENTE 4: MATERIALES DE CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Actividades principales:

- Desarrollo de guía de usuario diferenciada por perfiles
- Producción de materiales audiovisuales (video tutorial de 3-5 minutos)
- Diseño de materiales gráficos promocionales (flyers, infografías, tarjetas de referencia)
- Capacitación de facilitadores comunitarios (mínimo 15 personas capacitadas)
- Estrategia de socialización y lanzamiento

Productos esperados:

- Guía de usuario en versión digital e impresa (mínimo 1,000 ejemplares)
- Video tutorial accesible con subtítulos
- Kit de materiales promocionales (diseños editables)
- Manual para facilitadores comunitarios
- Plan de socialización y comunicación

COMPONENTE 5: SISTEMA DE GOBERNANZA Y SOSTENIBILIDAD

Actividades principales:

- Diseño de modelo de gobernanza interinstitucional
- Conformación de Comité Directivo y Coordinación Técnica
- Desarrollo de protocolo de actualización de información
- Diseño de estrategia de financiamiento a mediano plazo
- Establecimiento de sistema de membresías institucionales

Productos esperados:

- Marco de gobernanza documentado
- Protocolos operativos estándar (SOPs)
- Estrategia de sostenibilidad financiera
- Acuerdos interinstitucionales firmados

COMPONENTE 6: SISTEMA MEAL

Actividades principales:

- Diseño de marco de indicadores (proceso, resultado e impacto)

- Implementación de sistema de monitoreo automático de uso
- Desarrollo de herramientas de evaluación (encuestas, formularios)
- Establecimiento de protocolos de documentación de aprendizajes
- Capacitación en uso de sistema MEAL

Productos esperados:

- Marco de indicadores con línea base
- Dashboard de monitoreo en tiempo real
- Herramientas de evaluación integradas en plataforma
- Protocolo de documentación de lecciones aprendidas
- Informe de evaluación de pilotaje

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque Metodológico

El proyecto adoptará un enfoque de **investigación-acción participativa** que garantice protagonismo de las personas desplazadas en todas las fases. La metodología integrará:

- **Co-diseño participativo:** Talleres y sesiones de diseño conjunto con usuarios potenciales
- **Desarrollo ágil iterativo:** Ciclos cortos de desarrollo con validación continua
- **Validación interinstitucional:** Proceso consultivo con organizaciones proveedoras de servicios
- **Pilotaje controlado:** Testeo en condiciones reales antes de expansión
- **Mejora continua:** Ajustes sistemáticos basados en retroalimentación

5.2 Fases de Implementación

FASE 1: Diagnóstico y Co-diseño (Meses 1-4)

- Semanas 1-8: Diagnóstico participativo y mapeo institucional
- Semanas 9-16: Talleres de co-diseño y desarrollo de especificaciones

FASE 2: Desarrollo Técnico (Meses 4-7)

- Semanas 13-20: Desarrollo de plataforma y funcionalidades core
- Semanas 21-28: Integración de contenidos y pruebas técnicas

FASE 3: Validación y Pilotaje (Meses 8-10)

- Semanas 29-32: Validación institucional y firma de acuerdos
- Semanas 33-40: Pilotaje en AMSS y recopilación de retroalimentación

FASE 4: Ajustes y Lanzamiento (Meses 11-12)

- Semanas 41-44: Ajustes técnicos y de contenido
- Semanas 45-48: Capacitaciones, socialización y lanzamiento oficial

6. PERFIL DEL EQUIPO CONSULTOR

Coordinador/a de Proyecto (100% tiempo)

Requisitos mínimos:

- Título universitario en Ciencias Sociales, Trabajo Social, Derechos Humanos o afines
- Mínimo 5 años de experiencia en gestión de proyectos humanitarios
- Experiencia comprobada en trabajo con población desplazada o víctimas de violencia
- Conocimiento de sistemas MEAL y rendición de cuentas (AAP)
- Experiencia en coordinación interinstitucional
- Habilidades de facilitación participativa

Especialista en Metodologías Participativas (50% tiempo)

Requisitos mínimos:

- Formación en ciencias sociales o desarrollo comunitario
- Mínimo 3 años de experiencia en metodologías participativas
- Experiencia en co-diseño con poblaciones vulnerables
- Conocimiento de enfoques de género, diversidad e inclusión
- Capacidad de facilitación de talleres

Desarrollador/a Web Senior (70% tiempo)

Requisitos mínimos:

- Título técnico o universitario en Ingeniería en Sistemas, Computación o afines
- Mínimo 5 años de experiencia en desarrollo web
- Dominio de tecnologías: HTML5, CSS3, JavaScript, React o Vue.js
- Experiencia en desarrollo de Progressive Web Apps (PWA)

- Conocimiento de bases de datos (MySQL/PostgreSQL)
- Experiencia en APIs y sistemas de georreferenciación
- Portafolio demostrable de proyectos similares

Diseñador/a UX/UI (50% tiempo)

Requisitos mínimos:

- Formación en diseño gráfico, diseño de interacción o afines
- Mínimo 3 años de experiencia en diseño UX/UI
- Dominio de herramientas: Figma, Adobe XD o similares
- Conocimiento de principios de accesibilidad web (WCAG)
- Experiencia en diseño centrado en el usuario
- Portafolio de proyectos móviles y web

Especialista en Seguridad Digital (20% tiempo)

Requisitos mínimos:

- Formación en seguridad informática o ciberseguridad
- Mínimo 3 años de experiencia en seguridad de aplicaciones web
- Conocimiento de protocolos de protección de datos
- Experiencia en evaluación de vulnerabilidades
- Familiaridad con RGPD y normativas de privacidad

Oficial MEAL (30% tiempo)

Requisitos mínimos:

- Formación en estadística, monitoreo y evaluación o afines
- Mínimo 3 años de experiencia en sistemas MEAL
- Conocimiento de herramientas de recolección de datos (Kobo, ODK, etc.)
- Capacidad de análisis de datos cuantitativos y cualitativos
- Experiencia en diseño de indicadores

7. TABLA 6: PRODUCTOS ESPERADOS Y CRONOGRAMA DE ENTREGA

<i>Producto</i>	<i>Mes de Entrega</i>
<i>P1: Informe de diagnóstico participativo</i>	Mes 3
<i>P2: Base de datos institucional preliminar</i>	Mes 3
<i>P3: Documento de especificaciones técnicas y diseño</i>	Mes 4
<i>P4: Prototipo funcional para validación</i>	Mes 5
<i>P5: Plataforma web completamente desarrollada</i>	Mes 7
<i>P6: Base de datos institucional validada y cargada</i>	Mes 8
<i>P7: Informe de pilotaje con recomendaciones</i>	Mes 10
<i>P8: Plataforma ajustada y lista para lanzamiento</i>	Mes 11
<i>P9: Materiales de capacitación y promoción</i>	Mes 11
<i>P10: Manual técnico y documentación completa</i>	Mes 12
<i>P11: Marco de gobernanza y sostenibilidad</i>	Mes 12
<i>P12: Sistema MEAL implementado con línea base</i>	Mes 12
<i>P13: Informe final del proyecto</i>	Mes 12

8. TABLA 7: PRESUPUESTO ESTIMADO

8.1 Desglose por Componentes

<i>Componente</i>	<i>Costo Estimado (USD)</i>
<i>Componente 1: Diagnóstico y Mapeo</i>	\$8,000 - \$10,000
<i>Componente 2: Desarrollo Técnico</i>	\$15,000 - \$20,000
<i>Componente 3: Validación y Pilotaje</i>	\$5,000 - \$7,000
<i>Componente 4: Materiales y Capacitación</i>	\$4,000 - \$6,000
<i>Componente 5: Gobernanza y Sostenibilidad</i>	\$2,000 - \$3,000
<i>Componente 6: Sistema MEAL</i>	\$3,000 - \$4,000
<i>Gestión y Administración (10%)</i>	\$3,700 - \$5,000
TOTAL ESTIMADO	\$40,700 - \$55,000

8.2 Desglose por Categorías

<i>Categoría</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Monto Estimado (USD)</i>
<i>Honorarios profesionales</i>	55-60%	\$22,400 - \$33,000
<i>Desarrollo tecnológico</i>	20-25%	\$8,200 - \$13,750
<i>Talleres y actividades participativas</i>	8-10%	\$3,250 - \$5,500
<i>Materiales y producción</i>	5-7%	\$2,000 - \$3,850
<i>Gestión y administración</i>	10%	\$4,100 - \$5,500
<i>TOTAL</i>	100%	\$40,700 - \$55,000

Nota: Los costos de operación anual posterior al primer año se estiman entre \$8,000-\$12,000 USD.

9. TABLA 8: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

9.1 Criterios Técnicos (70 puntos)

Criterio	Puntaje Máximo
Propuesta metodológica: Claridad, coherencia y viabilidad del enfoque propuesto	20
Capacidad técnica del equipo: Experiencia y calificaciones del personal propuesto	20
Cronograma de trabajo: Realismo y adecuación del plan de trabajo	10
Productos y entregables: Calidad y pertinencia de productos propuestos	10
Enfoque participativo: Evidencia de incorporación genuina de participación comunitaria	10

9.2 Criterios Económicos (30 puntos)

Criterio	Puntaje Máximo
Relación costo-beneficio: Razonabilidad y competitividad de costos	20
Claridad presupuestaria: Transparencia y desglose del presupuesto	10

9.3 Puntaje Mínimo de Calificación

Las propuestas deben obtener mínimo **70 puntos** de 100 para ser consideradas técnicamente aceptables.

10. CONDICIONES DE LA CONSULTORÍA

10.1 Supervisión y Coordinación

El equipo consultor trabajará bajo la supervisión de [Organización Contratante] y mantendrá coordinación permanente con:

- Comité Directivo Interinstitucional (reuniones mensuales)
- Punto focal institucional (coordinación semanal)
- Organizaciones colaboradoras clave (ACNUR, NRC, IRC)⁶³

10.2 Obligaciones de la Organización Contratante

- Facilitar contactos con organizaciones y comunidades
- Proporcionar espacios para talleres y reuniones
- Apoyar en convocatoria de participantes
- Revisar y aprobar productos intermedios
- Gestionar relaciones interinstitucionales clave

10.3 Propiedad Intelectual

- El código fuente de la plataforma será de dominio público (licencia open source)
- Los contenidos y materiales desarrollados serán propiedad de [Organización Contratante]
- Los datos institucionales permanecen propiedad de las organizaciones proveedoras
- Los datos de usuarios están protegidos según normativas de privacidad

10.4 Modalidad de Pago

- 30% al firmar contrato y aprobar plan de trabajo
- 30% al aprobar Producto 4 (prototipo funcional)
- 25% al aprobar Producto 8 (plataforma ajustada)
- 15% al aprobar informe final y productos finales

⁶³ Las organizaciones colaboradoras claves pueden cambiar, no necesariamente las que se exponen en el presente borrador.

11. REQUISITOS DE LA PROPUESTA

11.1 Documentos Requeridos

Las propuestas deberán incluir:

A. Propuesta Técnica (máximo 30 páginas):

1. Comprensión del proyecto y enfoque metodológico
2. Plan de trabajo detallado con cronograma
3. Descripción técnica de la solución propuesta
4. Estrategia de participación comunitaria
5. Mecanismos de aseguramiento de calidad
6. Gestión de riesgos y mitigación
7. Currículum vitae del equipo propuesto (máximo 2 páginas por persona)
8. Portfolio de proyectos similares (mínimo 2 referencias)

B. Propuesta Económica:

1. Presupuesto detallado por componentes y rubros
2. Cronograma de desembolsos
3. Cotizaciones de respaldo para rubros mayores

C. Documentos Legales:

1. Constancia de registro legal de empresa/organización
2. Certificación de experiencia (cartas de referencias verificables)
3. Declaración de ausencia de conflictos de interés

11.2 Formato de Presentación

- Propuestas en formato digital (PDF)
- Envío a: [correo electrónico de organización contratante]
- Asunto: "Propuesta Directorio Interactivo - [Nombre de empresa/consultor]"

12. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD

Los oferentes deberán demostrar cómo su propuesta contribuye a:

Sostenibilidad técnica:

- Uso de tecnologías open source y estándares abiertos
- Documentación completa para transferencia de conocimientos
- Capacitación de personal local para mantenimiento

Sostenibilidad financiera:

- Costos operativos razonables para organizaciones locales
- Estrategia de movilización de recursos a mediano plazo
- Modelo de costos compartidos entre instituciones

Sostenibilidad social:

- Apropiación comunitaria del directorio
- Empoderamiento de usuarios y facilitadores locales
- Integración con sistemas existentes

Sostenibilidad institucional:

- Modelo de gobernanza claro y viable
- Compromiso de múltiples actores
- Mecanismos de actualización distribuidos

13. CONTACTO E INFORMACIÓN ADICIONAL

Organización Contratante: [Nombre de organización]

Persona de Contacto: [Nombre y cargo]

Correo Electrónico: [correo@organizacion.org]

Teléfono: [Número de contacto]

Dirección: [Dirección física]

Fecha límite de consultas: [15 días antes del cierre]

Fecha de presentación de propuestas: [Fecha específica]

Fecha estimada de inicio: [2-3 meses después del cierre]

14. ANEXOS

Anexo 1: Mapeo Preliminar de Instituciones

[Incluir tabla con instituciones identificadas en investigación previa]

Anexo 2: Marco de Indicadores MEAL Propuesto

[Incluir matriz de indicadores preliminar]

Anexo 3: Especificaciones Técnicas Detalladas

[Incluir requerimientos técnicos específicos]

Anexo 4: Modelo de Acuerdo Interinstitucional

[Incluir borrador de acuerdo de colaboración]

Fecha de Emisión: [Fecha]

Versión: 1.0

Validado por: [Nombre y cargo de autoridad responsable]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amnesty International. *INFORME 2014/15 AMNISTÍA INTERNACIONAL LA SITUACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN EL MUNDO*. AILRC-ES, Valderribas, 13 28007. Madrid, España, 2015. <https://www.amnesty.org/es/documents/pol10/0001/2015/es/>.
- Anderson, Mary, Ann Howarth, y Katherine Overholt. *A Framework for People-Oriented Planning in Refugee Situations Taking Account of Women, Men and Children*. Geneva, 1992. <https://www.refworld.org/policy/opguidance/unhcr/1992/en/75968>.
- Client Responsive Programming: The IRC’s organizational AAP framework. “International Rescue Committee (IRC)”. el 2 de diciembre de 2021. <https://www.rescue.org/resource/client-responsive-programming-ircs-organizational-aap-framework>.
- Comité Permanente entre Organismos. “Compromisos contraídos en 2017 por el Comité Permanente entre Organismos sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales”. s/f. https://interagencystandingcommittee.org/system/files/mw565_tc_inter-agency_standing_committee_es.docx.
- Consejo Noruego para Refugiados. “Estrategia Global de NRC 2022–2025”. s/f. https://www.nrc.no/globalassets/pdf/policy-documents/global-strategy-2022-2025/nrc_global-strategy-2022-2025-spanish.pdf.
- Corte Penal Internacional. “Estatuto de Roma”. el 17 de julio de 1998. [https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute\(s\).pdf](https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute(s).pdf).
- Corte Suprema de Justicia de El Salvador, Sala de lo Constitucional. “Sentencia de amparo 411-2017”. Sala de lo Constitucional, el 13 de julio de 2018. Sentencia. <https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=1&data=DocumentosBoveda%2FD%2F1%2F2010-2019%2F2018%2F07%2FCD8D2.PDF&number=841938&fecha=13/07/2018&numero=411-2017&cesta=0&singlePage=false%27>.
- Cristosal, Servicio Social Pasionista (SSPAS). *Personas en situación de Desplazamiento forzado Interno*. 2022. <https://cristosal.org/ES/personas-en-situacion-de-desplazamiento-forzado-interno-2020-8-feb-2022/>.

- Culligan, Mike, Leslie Sherriff, Clara Hagens, Guy Sharrock, y Roger Steele. *Guía MEAL DPro. Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. Versión 1.0. 2019. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- Diccionario panhispánico del español jurídico. “Panhispánico”. Diccionario. <https://dpej.rae.es/lema/protecci%C3%B3n-humanitaria>. Disruptiva. *Mapa de las transformaciones institucionales en El Salvador*. el 11 de diciembre de 2024. <https://www.disruptiva.media/mapa-de-las-transformaciones-institucionales-en-el-salvador/>.
- Duarte, Fabio. “Spotlight”. Google Workspace User Stats (2025), el 5 de junio de 2025. <https://explodingtopics.com/blog/google-workspace-stats>.
- Elsa Ramos. *Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional*. 1ª ed. Universidad Tecnológica de El Salvador, 2015.
- Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD). *COMUNICADO: Por una efectiva Ley que atienda el desplazamiento forzado en El Salvador*. el 9 de enero de 2020. <https://www.fespad.org/sv/fespad-ante-la-possible-aprobacion-de-la-ley-de-atencion-y-proteccion-de-las-victimas-de-desplazamiento-forzado/>.
- Genevieve Chicoine. “Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) del IRC”. octubre de 2021. [https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-10/ES_Monitoring%20Evaluation%20Accountability%20Learning%20\(MEAL\)%20Handbook_2021_EXTERNAL_0.pdf](https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-10/ES_Monitoring%20Evaluation%20Accountability%20Learning%20(MEAL)%20Handbook_2021_EXTERNAL_0.pdf).
- Glosario Innovación Educativa. “Constructivismo social”. Blog. HUMANIDADES Y NTICS. Aplicación de las NTICs al Latín y la Cultura Clásica. <https://humanidades.blog/2018/09/08/constructivismo-social/>.
- Gov.co. “Registro Único de Víctimas (RUV)”. Pagina Oficial. Unidad para las Víctimas. <https://www.unidadvictimas.gov.co/registro-unico-de-victimas-ruv/>.
- *Informe sobre situación de Desplazamiento Forzado por Violencia Generalizada en El Salvador*. MESA DE SOCIEDAD CIVIL CONTRA EL DESPLAZAMIENTO FORZADO POR VIOLENCIA GENERALIZADA Y CRIMEN ORGANIZADO EN EL SALVADOR, 2014.

- Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC), y Norwegian Refugee Council (NRC). *2025 Global Report on Internal Displacement (GRID)*. s/f. <https://www.internal-displacement.org/publications/2025-global-report-on-internal-displacement-grid/>.
- “Introducción a las aplicaciones web progresivas (PWA)”. <https://learn.microsoft.com/es-es/microsoft-edge/progressive-web-apps/>.
- López, Ana Belén. “Descubre la Teoría del Constructivismo Social: Una Perspectiva Innovadora”. Teoria Online. <https://teoriaonline.com/teoria-constructivismo-social/>.
- Luckmann, Thomas, y Peter L. Berger. *La construcción social de la realidad*. Decimotercera. Amorrortueditores, 1995.
- “Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS)”. <https://mirps-platform.org/que-es-el-mirps/>.
- Miranda, Álvaro Sardiza, Adrián Calvo Valderrama, y Michelle Kissenkoetter. *¿CÓMO REPRESENTAR LA SITUACIÓN? Vacíos de datos sobre desplazamiento interno causado por violencia en El Salvador, Guatemala y Honduras*. Observatorio de Desplazamiento Interno (IDMC), s/f. <https://api.internal-displacement.org/sites/default/files/inline-files/Persisting%20Data%20Gaps-sp.pdf>.
- Norwegian Refugee Council. “Accountability”. Pagina Oficial. NRC. <https://www.nrc.no/who-we-are/accountability>.
- Observatorio de Seguridad Ciudadana de las Mujeres (RED-FEM). *Urge aprobación de anteproyecto de Ley Especial sobre Víctimas de desplazamiento forzado en El Salvador*. núm. 2 (junio de 2019). https://www.observatorioseguridadciudadanadelasmujeres.org/monitoreos/Boletina_SC_Abril-junio-2019.pdf.
- PM4NGOS. *Project DPro- Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*. 2 a Edición. PMD Pro, 2020. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/> chromeextension://efaidnbmnibpcajpcglclefindmkaj/https://nrc.org.co/wp-content/uploads/2022/08/Quiero-mi-lugar-versi%C3%B3n-final-SV-15082022-1.pdf.
- Principios y normas humanitarios. “Guía de Innovación Humanitaria”. <https://higuide.elrha.org/humanitarian-parameters/humanitarian-principles-and-standards/>.
- Secretaría de Educación. “SART - SISTEMA DE ALERTA Y RESPUESTA TEMPRANA”. <https://sart.se.gob.hn/>.

- UNHCR. “Emergency Handbook: Accountability to affected people (AAP)”. Accountability to affected people (AAP). <https://emergency.unhcr.org/protection/protection-principles/accountability-affected-people-aap>.
- UNHCR. <https://www.acnur.org/que-hacemos/rendicion-de-cuentas#:~:text=ACNUR%20cuenta%20con%20diversos%20mecanismos,!%2C%20la%20I%C3%ADnea%20de%20asistencia>.
- Xenia González Oliva. “elsalvador.com”. La crisis de refugiados centroamericanos es por ahora, yo le diría, una crisis de fuego lento”, el 13 de enero de 2016.