

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



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN**

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

PRESENTADO POR: KALVIN ABDUL CARRILLO BAUTISTA

DOCENTE ASESOR: JORGE MANUEL MOLINA AGUILAR

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 21 DE NOVIEMBRE DE 2023

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTORA ACADEMICA

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. Jose Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y total agradecimiento para:

La Coordinación de la Maestría Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador, a través del Dr. Lisandro Pérez y del Maestro Asesor: Dr. Jorge Molina.

Las personas expertas en Sistemas MEAL; Gerencia de Proyectos; Dirección de Organizaciones de Sociedad Civil; Desarrollo Organizacional: Licda. Karla Guevara; GP. Nora Serpas; DO. Lily Acevedo; MSc. Natalia Arce; MSc. Roxana Mayen.

Al Equipo de Trabajo de Asociación Colectivo Alejandría El Salvador.

INDICE

INDICE.....	4
INTRODUCCIÓN	vii
Aproximación y delimitación del tema de investigación.....	vii
Sobre el problema investigado.....	viii
Sobre las hipótesis de trabajo.....	ix
Metodología de la investigación	ix
Estructura del Proyecto de Investigación	x
RESUMEN	xiii
CAPÍTULO I.....	14
ASPECTOS INICIALES ORIENTADOS AL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.1.1 Situación Problemática	14
1.1.2 Problema Identificado	15
1.2 Formulación del Problema	15
1.2.1 Pregunta General de Investigación.....	15
1.2.2 Preguntas Específicas de Investigación.....	15
1.3 Importancia y Justificación	15
1.4 Tema y Delimitación del Tema.....	17
1.5 Objetivos de Investigación.....	17
1.5.1 Objetivo General.....	17
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
1.6 Hipótesis de Investigación	18
1.6.1 Hipótesis General de Trabajo.....	18
1.6.2 Hipótesis Específicas de Trabajo	19
1.7 Metodología y Técnica de Investigación.....	20
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO REFERENTE AL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	21
2.1 Proyectos de desarrollo: otro tipo de intervenciones de desarrollo.....	21
2.1.1 Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo	23

2.1.2 El proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo	28
2.1.3 El monitoreo desde la teoría de sistemas (las partes interrelacionadas).....	30
2.1.4 El monitoreo desde la teoría de la economía y finanzas	30
2.1.5 El monitoreo desde la Gestión de Proyectos	31
2.2 Definición de monitoreo	31
2.2.1 Panorama general del monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo..	34
2.2.2 Enfoque metodológico	35
2.2.3 Sistemas de monitoreo de proyectos de desarrollo	35
2.3 Organizaciones de sociedad civil promotoras de desarrollo	37
2.4 Limitaciones y desafíos del monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.	38
2.4.1 Factores internos y externos que influyen en el monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo	39
2.4.1.1 Factores internos	39
2.4.1.2 Factores externos	40
CAPÍTULO II.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	42
3.1 Tipo de investigación y nivel de profundidad	42
3.2 Categorías de estudio de la investigación cualitativa	42
3.2.1 Subcategorías de estudio	45
3.3 Muestreo	49
3.3.1 Criterios de inclusión	50
2.4 Participantes.....	50
3.5 Técnica.....	50
3.6 Instrumento	51
3.7 Procedimiento para la obtención de datos	52
3.8 Sistematización de los datos obtenidos	53
3.9 Procesamiento de los datos	54
3.10 Consideraciones Éticas	54
3.10.1 Autonomía	55
3.10.2 Justicia	55
3.10.3 Acción sin daños	56
3.10.4 Beneficencia.....	56
3.10.5 Confidencialidad	56

CAPÍTULO IV	58
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	58
4.1 Resultados de entrevista semiestructurada	58
4.1.1 Interpretación respecto a categoría de estudio 1 (c1.): conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.....	58
4.1.2 Interpretación respecto a Categoría de estudio 2 (C 2.): Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.	65
4.1.3 Interpretaciones respecto a Categoría de estudio 3 (C 3.): Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.	73
4.1.4 Interpretaciones respecto a Categoría de estudio 4 (C 4.): Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos. Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia.	77
CAPÍTULO V	82
DISCUSIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	82
CAPÍTULO VI.....	87
CONCLUSIONES CAPITULARES DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	87
CAPÍTULO VII.....	91
RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	91
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	98
ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURA	98
ANEXOS 2: MATRIZ DE VARIABLES DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE SOCIEDAD CIVIL	102
ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO	111
ANEXO 4: MATRIZ DE VOLCADO DE DATOS.....	113

INTRODUCCIÓN

El monitoreo es importante y parte fundamental de las fases de la gestión de proyectos humanitarios y de desarrollo que, por lo general cuentan con cuatro de fase en el ciclo de vida del proyecto: la identificación y análisis de la situación (1); una fase para el diseño y planificación que incluye el proceso de planificación del monitoreo (2); una fase de implementación y ejecución del proyecto, en la que realiza el proceso de monitoreo (3) y; una fase para evaluación (4).¹

Aproximación y delimitación del tema de investigación

El siguiente Proyecto de Investigación tiene como tema principal el *“Monitoreo y la fase de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.”* El título de la Investigación es el siguiente: *“ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.”*

El análisis del proceso de monitoreo en los proyectos de desarrollo implementados y ejecutados por una organización de la sociedad civil se llevó a cabo en la Asociación Colectivo Alejandría El Salvador, ubicada en el municipio de San Salvador. El estudio se realizó en el periodo de abril a noviembre de 2023. Se basó en la teoría de gestión de proyectos de desarrollo y en guías y manuales sobre Gestión de Proyectos del Project Management Institute (PMI) y otros documentos científicos relacionado con Proyectos de Desarrollo y monitoreo. La investigación se centra en determinar si el monitoreo es útil o no para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la ejecución de proyectos de desarrollo, explorando y analizando los desafíos que enfrenta la organización en la gestión de proyectos de desarrollo, las estrategias de monitoreo utilizadas, la influencia de agentes locales e internacionales en el proceso de monitoreo, y las fuerzas sociales que han impedido el desarrollo de procesos de monitoreo.

¹. PM4NGOs, Project Dpro: *Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo. PMD Pro*, 2da Edición (PM4NGOs 2020). 43.

Sobre el problema investigado

En El Salvador, muchas organizaciones promotoras de desarrollo carecen de una implementación de procesos de monitoreo, o en el mejor de los casos el proceso de monitoreo que poseen es Sui Generis lo cual no siempre genera los resultados esperados y propicia una serie de inconvenientes en el proyecto a ejecutar (o ejecutado) o a la organización misma. Idealmente, el monitoreo debe ser parte de todo el ciclo de vida del proyecto, pero con mayor prioridad, en la implementación y ejecución de este, sobre todo porque genera información estratégica y actualizada, para la toma de decisión, control y aplicación de medidas correctivas, si fuesen necesarias.

Pero en muchos casos, una vez que se ha identificado y analizado la situación o problemática actual; planificado y diseñado el proyecto y obtenido financiamiento de un proyecto, el monitoreo de la implementación y ejecución del proyecto pierde importancia y en muchas ocasiones es uno de los procesos que enfrenta desafíos, en términos presupuestarios, humanos o de gestión y porque interrumpe el ciclo de vida del proyecto en cuanto a la toma de decisión y corregir aspectos del proyecto que se consideren necesarios. También, interrumpe a la fase de evaluación de los resultados, la eficacia y eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto y, el cierre de este mismo.

Ante este planteamiento las preguntas de investigación fueron las siguientes: ¿De qué manera se expresa la utilidad del monitoreo para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la administración de proyectos de desarrollo? ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de monitoreo en la organización? ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre el proceso de monitoreo de proyectos en la organización? ¿En qué medida el proceso de monitoreo responde a las necesidades de la organización y qué aspectos se pueden mejorar?

En El Salvador, existe escasas investigaciones científicas sobre el proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo. Esto representa una limitación para las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la promoción y defensa de los derechos humanos y la mejora de la calidad de vida de las personas. Estas organizaciones necesitan conocimientos y herramientas

adecuadas para llevar a cabo el proceso de monitoreo en los proyectos que implementan y ejecutan. Un estudio reciente destaca la importancia de tener un sistema de monitoreo fortalecido, ya que proporciona datos para la toma de decisiones y la mejora de la ejecución de proyectos de desarrollo. Además, menciona que el proceso de monitoreo debe realizarse de manera temprana en el proyecto para evitar restricciones innecesarias y garantizar una dirección clara durante la planificación.

Sobre las hipótesis de trabajo

El monitoreo es importante y parte fundamental de las fases de la gestión de proyectos humanitarios y de desarrollo. Sin embargo, en El Salvador, muchas organizaciones no implementan adecuadamente el monitoreo, lo que puede generar desafíos en términos presupuestarios, humanos o de gestión. Además, el monitoreo puede interrumpir el ciclo de vida del proyecto al evaluar los resultados, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones y el cierre del proyecto. Por lo tanto, es necesario priorizar el monitoreo durante la implementación y ejecución del proyecto para obtener información estratégica y actualizada para la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas.

Para efecto de esta investigación, las hipótesis específicas fueron las siguientes: a) El conocimiento del equipo de trabajo de la organización es fundamental para gestionar proyectos de manera eficiente. B) La complejidad del proyecto y la falta de recursos pueden dificultar el monitoreo y control de las actividades. C) La implementación de sistemas de seguimiento y control es estratégica para garantizar una planificación clara y estimar los recursos necesarios. D) Los movimientos sociales y las demandas de la sociedad civil pueden influir en el monitoreo de proyectos.

Metodología de la investigación

La presente investigación es de naturaleza descriptiva y utiliza una metodología cualitativa. Se empleó el método fenomenológico para comprender y explorar las experiencias vividas de las personas. La técnica principal de recolección de datos fue la entrevista a profundidad, utilizando una entrevista semiestructurada. Se utilizó una matriz de variables para explorar categorías previas relacionadas con el

proceso de monitoreo y una matriz de volcado de datos. Los resultados obtenidos fueron procesados y validados por personas expertas en el tema de investigación, desde el inicio al final de esta.

Estructura del Proyecto de Investigación

El siguiente Proyecto de Investigación es una estructura que proporciona la base teórica y práctica, para comprender y analizar el proceso de monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo de una organización de sociedad. En este marco teórico, se consideran diferentes elementos claves que son relevantes para el monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.

Los elementos más elementales de la investigación se resumen en cinco capítulos y anexo (los cuales se describen a continuación, el apartado de referencias bibliográficas).

Capítulo I: aborda aspectos iniciales orientados al análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil. Es decir: Planteamiento del Problema; la situación problemática y el problema identificado. La Formulación del Problema; con las preguntas de investigación. La importancia y justificación de la investigación. El Tema y Delimitación del Tema. Los Objetivos de Investigación. Las Hipótesis de Investigación. Y la Metodología y Técnica de Investigación.

Capítulo II: contiene el marco teórico referente al análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil. Esto incluye el marco teórico sobre proyectos de desarrollo incluyendo al: ciclo de vida de un proyecto de desarrollo. El proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo. El monitoreo desde la teoría de sistemas (las partes interrelacionadas). El monitoreo desde la teoría de la economía y finanzas. El monitoreo desde la Gestión de Proyectos. La definición de monitoreo. El panorama general del monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo. El Enfoque metodológico del monitoreo. Sistemas de monitoreo de proyectos de desarrollo. Organizaciones de sociedad civil promotoras de desarrollo. Limitaciones y desafíos del monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo. Y

sobre los factores internos y externos que influyen en el monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.

Capítulo III: describe la metodología de la investigación para el análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil. Incluye el Tipo de investigación y nivel de profundidad. Las Categorías de estudio de la investigación cualitativa. El Muestreo. Los Criterios de inclusión. Participantes de la investigación. Técnica. Instrumento. Procedimiento para la obtención de datos. Sistematización de los datos obtenidos. Procesamiento de los datos. Consideraciones Éticas. Autonomía. Justicia. Acción sin daños. Beneficencia. Confidencialidad.

Capítulo IV: en el que se realiza la interpretación de los resultados sobre el análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil. Presenta a detalle los resultados de entrevista semiestructurada de la siguiente manera:

- Interpretación respecto a categoría de estudio 1 (c1.): conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.
- Interpretación respecto a Categoría de estudio 2 (C 2.): Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.
- Interpretaciones respecto a Categoría de estudio 3 (C 3.): Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.
- Interpretaciones respecto a Categoría de estudio 4 (C 4.): Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos. Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia.

Capítulo V: presenta la discusión sobre el análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil.

Capítulo VII: refleja las conclusiones del análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil.

Capítulo VI: ofrece las recomendaciones del análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil.

Los anexos de esta investigación: referencias bibliográficas; guion de entrevista semiestructura; matriz de variables de análisis; consentimiento informado; matriz de volcado de datos.

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA
SOCIEDAD CIVIL**

POR

KALVIN ABDUL BAUTISTA

RESUMEN

Esta investigación se centra en analizar el proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo de una organización de la sociedad civil en El Salvador. Se busca determinar la utilidad del monitoreo, explorar los desafíos que enfrenta la organización, analizar las estrategias de monitoreo utilizadas y examinar la influencia de agentes locales e internacionales en el proceso de monitoreo. La metodología utilizada fue cualitativa y se basó en entrevistas a profundidad. La metodología como los instrumentos de recolección de información fueron validados por personas expertas en el tema de investigación y posteriormente a esto se desarrolló un proceso de codificación de la información, el análisis y discusión de resultados.

CAPÍTULO I

ASPECTOS INICIALES ORIENTADOS AL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Situación Problemática

El monitoreo es importante y parte fundamental de las fases de la gestión de proyectos humanitarios y de desarrollo que, por lo general cuentan con cuatro de fase en el ciclo de vida del proyecto: la identificación y análisis de la situación (1); una fase para el diseño y planificación que incluye el proceso de planificación del monitoreo (2); una fase de implementación y ejecución del proyecto, en la que realiza el proceso de monitoreo (3) y; una fase para evaluación (4).

En El Salvador, muchas organizaciones promotoras de desarrollo carecen de una implementación de procesos de monitoreo, o en el mejor de los casos el proceso de monitoreo que poseen es Sui Generis lo cual no siempre genera los resultados esperados y propicia una serie de inconvenientes en el proyecto a ejecutar (o ejecutado) o a la organización misma. Idealmente, el monitoreo debe ser parte de todo el ciclo de vida del proyecto, pero con mayor prioridad, en la implementación y ejecución de este, sobre todo porque genera información estratégica y actualizada, para la toma de decisión, control y aplicación de medidas correctivas, si fuesen necesarias.

Pero en muchos casos, una vez que se ha identificado y analizado la situación o problemática actual; planificado y diseñado el proyecto y obtenido financiamiento, el monitoreo de la implementación y ejecución del proyecto pierde importancia y en muchas ocasiones es uno de los procesos que enfrenta desafíos, en términos presupuestarios, humanos o de gestión y porque interrumpe el ciclo de vida del proyecto en cuanto a evaluar los resultados, la eficacia y eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones y, el cierre del proyecto.

1.1.2 Problema Identificado

La implementación y la administración de proyectos de desarrollo requiere de procesos sistemáticos como el monitoreo para ser exitosos, la eficacia y eficiencia, el impacto y la sostenibilidad dependen en medida de la forma en que este se haya ejecutado.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Pregunta General de Investigación

¿De qué manera se expresa la utilidad del monitoreo para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la administración de proyectos de desarrollo?

1.2.2 Preguntas Específicas de Investigación

¿De qué manera se ha desarrollado el proceso de monitoreo en la organización?

¿Cuál es el nivel de comprensión del personal de una organización de la sociedad civil sobre los procedimientos y herramientas utilizadas en el proceso de monitoreo de proyectos?

¿Qué desafíos enfrenta el proceso de monitoreo de proyectos y cómo influye en la efectividad de los proyectos de una organización de la sociedad civil?

1.3 Importancia y Justificación

En El Salvador, es escasa la investigación científica sobre procesos como el de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo y esto mismo se ha convertido en una limitación para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que trabajan en la promoción y defensa de los derechos humanos y la mejora de la calidad de vida para las personas que trabajan, personas de poblaciones históricamente excluidas. Estas organizaciones requieren conocimientos y herramientas adecuadas para llevar a cabo el proceso de monitoreo en los proyectos que implementan y ejecutan. Un estudio reciente publicado por la Revista de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador destaca la

importancia de tener un sistema de monitoreo fortalecido, ya que proporciona datos para la toma de decisiones y la mejora de la ejecución de proyectos de desarrollo. Además, menciona que el proceso de monitoreo debe realizarse de manera temprana en el proyecto para evitar restricciones innecesarias y garantizar una dirección clara durante la planificación.

Durante esta investigación realizada se exploraron y analizaron los sitios web de las OSC en El Salvador, se identificó que el 64% de las organizaciones tenían fortalecido el proceso de monitoreo en la implementación de proyectos, mientras que el 36% carecía de un proceso de monitoreo implementado. Entre otra información que se exploraban incluían la identificación de indicadores de la organización y de los proyectos, acceso a la información y rendición de cuentas, entre otras. Las OSC suelen administrar y ejecutar proyectos de desarrollo en cuatro fases de gestión: identificación y análisis de la situación, planificación y diseño de proyectos, implementación y ejecución del proyecto, y evaluación. Estas fases son similares al ciclo de vida de proyectos de desarrollo propuestos por el Project Management Institute (PMI).

Sin embargo, existen limitaciones que dificultan una adecuada gestión de proyectos, como la falta de gestión en el proceso de monitoreo y control de las actividades, lo que afecta el cumplimiento de los plazos, el presupuesto asignado, el alcance y otros requisitos establecidos desde las fases iniciales del proyecto. La Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo menciona que el desarrollo temprano de una matriz de monitoreo y evaluación es crucial para garantizar una planificación clara y estimar los recursos necesarios para implementar estas tareas de manera efectiva.

En los sistemas y subsistemas de los países, el entorno de los proyectos se torna un poco difíciles, lo que requiere, en la mayoría de los casos, la transición de la organización y prepararse para la innovación e incorporar de estándares internacionales de gestión de los proyectos que implementa y ejecuta. Sin embargo, muchas organizaciones promotoras de desarrollo no logran completar y cumplir con mucho de los estándares, lo que afecta la evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en el ciclo de vida del

proyecto. Esto representa un desafío crucial para la cooperación para el desarrollo y la búsqueda de financiamiento para estas iniciativas.

Una investigación sobre el proceso de monitoreo en una organización de la sociedad civil permitiría conocer los desafíos que enfrenta la OSC en la gestión de proyectos de desarrollo, las estrategias de monitoreo utilizadas, la influencia de agentes locales e internacionales en el proceso de monitoreo, y las fuerzas sociales que han impedido el desarrollo de procesos de monitoreo. Además, beneficiaría a la organización al identificar y documentar los procesos necesarios para el monitoreo, así como identificar aspectos a mejorar en la implementación y ejecución de los proyectos.

1.4 Tema y Delimitación del Tema

El análisis del proceso de monitoreo a los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de sociedad civil se realizó en la Asociación Colectivo Alejandría El Salvador, ubicada en el municipio de San Salvador, se realizó en el periodo de abril a noviembre de 2023. Se basó en la teoría de gestión de proyectos de desarrollo y de guías y manuales sobre Gestión de Proyectos del Project Management Institute (PMI) y la observación de factores tales como la influencia de actores sociales nacionales e internacionales, la evaluación y aprendizaje del gerenciamiento de proyectos, específicamente sobre lo referente a sistemas de monitoreo y aprendizaje (MGPSPD 2021). La presente investigación planteó generar beneficios al personal del equipo de trabajo de Asociación Colectivo Alejandría El Salvador ya que permitió obtener conocimientos estratégicos sobre el proceso de monitoreo de los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil.

1.5 Objetivos de Investigación

1.5.1 Objetivo General

Comprender la utilidad del proceso de monitoreo de proyectos para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la ejecución de proyectos de desarrollo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer/profundizar el panorama general de los principales desafíos que enfrenta la OSC Colectivo Alejandría, respecto al ciclo de la gestión de proyectos de desarrollo y el monitoreo de la implementación y ejecución, indagando con su equipo de trabajo cómo o qué conoce sobre dichos procesos.
- Describir de qué manera se ha desarrollado el proceso de monitoreo de proyectos actual de la OSC Colectivo de Alejandría en fase de implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.
- Conocer de qué manera distintas fuerzas sociales de índole nacional e internacional han influido o impedido que se puedan desarrollar procesos de monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.

1.6 Hipótesis de Investigación

1.6.1 Hipótesis General de Trabajo

El monitoreo es importante y parte fundamental de las fases de la gestión de proyectos humanitarios y de desarrollo. Sin embargo, las organizaciones lo implementan, y algunas de hecho no lo conocen. Su importancia radica en que el monitoreo permite verificar si los objetivos del proyecto se están cumpliendo; proporciona la oportunidad de identificar y documentar las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto; permite evaluar el impacto del proyecto en relación con los objetivos establecidos y; proporciona una base sólida para la rendición de cuentas.

Por lo que el monitoreo debe ser parte de todo el ciclo de vida del proyecto, pero con mayor prioridad, en la implementación y ejecución de este, sobre todo porque genera información estratégica y actualizada, para la toma de decisión, control y aplicación de medidas correctivas, si fuesen necesarias. En el Salvador, aunque no en todas las instituciones y organización, en muchas ocasiones el monitoreo es un proceso que enfrenta desafíos, en términos presupuestarios, humanos o de gestión y porque interrumpe el

ciclo de vida del proyecto en cuanto a evaluar los resultados, la eficacia y eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones y, el cierre del proyecto.

1.6.2 Hipótesis Específicas de Trabajo

Los conocimientos del equipo de trabajo participante hacen que tengan habilidades necesarias para gestionar proyectos de manera eficiente. Esto incluye la capacidad de planificar, organizar, asignar recursos y realizar un seguimiento adecuado del progreso del proyecto. Otros conocimientos son los referidos con lo técnico, dominio y, conocimientos colaborativos.

La complejidad del proyecto, como la presencia de múltiples partes interesadas, la implementación en áreas remotas o la naturaleza técnica de las actividades, genera dificultades adicionales para monitorear y evaluar el progreso y los resultados del proyecto y, otras, presupuestarias, falta de conocimientos.

La implementación de sistemas de seguimiento y control es estratégica y contribuye a desarrollar sistemas y herramientas para el seguimiento y control de los proyectos. Esto puede incluir la utilización de software especializado, como herramientas de gestión de proyectos, que permiten llevar a cabo un registro detallado de las tareas, hitos, indicadores y recursos utilizados. Esta, entre otras también contribuye el establecimiento de indicadores de desempeño; establecimiento de mecanismos de reporte y; realización de revisiones y auditorías periódicas; capacitación y si se realiza por moda.

Los movimientos sociales y las demandas de la sociedad civil pueden influir en el monitoreo de proyectos. Por ejemplo, en casos de proyectos que generan impactos sociales significativos, la presión de movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil puede llevar a un monitoreo más exhaustivo ya una mayor exigencia de rendición de cuentas; ante los cambios demográficos; avances tecnológicos; cambios en las políticas públicas.

1.7 Metodología y Técnica de Investigación

La presente investigación es por naturaleza descriptiva y responde a los principios de la metodología de investigación de tipo cualitativa. El método para la investigación fue el fenomenológico, ya que es una aproximación cualitativa que se utiliza para comprender y explorar las experiencias vividas de las personas. Se centra en el estudio de los fenómenos tal como son experimentados por las personas, antes de ser conceptualizados o teorizados. El objetivo principal de este método es capturar la esencia y el significado de las experiencias subjetivas y describir fielmente cómo ocurre, su magnitud y alcance.

Como técnica única de recolección de datos fue la entrevista a profundidad, con un instrumento de Entrevista Semi Estructurada; una Matriz de Variables que consistió en una tabla de doble entrada con categorías previas laboradas a explorar. Procedimiento y Procesamiento de resultados obtenidos; una Matriz de Volcado de Datos y Validación de personas expertas en el tema de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENTE AL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

2.1 Proyectos de desarrollo: otro tipo de intervenciones de desarrollo

En términos generales, desde el punto de vista de lo que se conoce como cooperación internacional y desde el Instituto de Manejo de Proyectos (por sus siglas en inglés, PMI), un proyecto es una idea que, luego de planificarla e implementarla, se vuelve un esfuerzo temporal, con un inicio y un final y que; en algunos casos suelen generar servicios o un resultado único. Independiente del tipo de proyecto, todos tienen en común el objetivo de dar respuesta a una necesidad, ya sea económica, social o personal. Un proyecto también implica la realización de actividades, la asignación de recursos y la planificación de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.^{2,3}

Por lo anterior y antes de describir el proceso de monitoreo de los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de sociedad civil, es importante definir qué se entiende por “proyecto de desarrollo” partiendo de que las palabras es un concepto polisémico, todavía en construcción y que puede contar con muchos significados, pero que desde los proyectos de cooperación internacional se plantea un proyecto de desarrollo como intervenciones de desarrollo, en la medida en que un determinado proyecto o una determinada organización urja de una gestión más efectiva y eficiente de forma interna y externa y, a la misma vez busque operativizar la cooperación internacional, enfocado más en las ventajas en la gestión del conocimiento y cultura organizacional.^{4,5,6}

² Ana María Chiani et al, *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región: Modulo II, Cooperación Internacional* (Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2009), 46.

³ PMI, *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 3ra Edición* (Estados Unidos, Newtown Square, Pensylvani, 2004), 5-7.

⁴ RAE. 2022. *Polisemia*. Disponible en: <https://dle.rae.es/polisemia>

⁵ Gabriel Ferrero y de Loma Osorio, *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo. Cuaderno de Cooperación para el Desarrollo, Vol. 1* (España, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2002), 7-8.

⁶ Universidad de El Salvador, “Enfoques y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos de desarrollo”, *Revista Relaciones Internacionales*, n.1. (2022): 11. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter>

Autores como Ferrero y de Loma, desde su visión de cooperación y desarrollo proponen que, un proyecto de desarrollo es un conjunto de acciones, localizadas geográficamente y temporalmente que, previamente programadas (recursos, tiempo, secuencia...), persiguen un objetivo concreto, previamente establecido, para el inicio, apoyo o promoción del proceso de desarrollo de un determinado grupo de personas mediante la colaboración en condiciones de igualdad entre varios actores.⁷

En esta misma línea, para la División de Desarrollo Social (de la CEPAL) que entre sus conceptos básicos plantea el concepto de proyecto social como: la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema. Pero, que estos deben producir y contribuir con bienes o servicios (productos) orientados a las necesidades particulares de una determinada población.⁸

Otro concepto es el que proponen los autores Jorge Rodríguez y Molvina Zeballos (2007), en el que plantean que un proyecto de desarrollo como propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social, intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la realidad para mejorarla y, con ello, beneficiar directa o indirectamente a poblaciones que por lo general pueden ser ubicadas territorialmente.⁹

Un último planteamiento sobre proyecto de desarrollo, es que, son intervenciones de desarrollo vuelven necesarias repensar las formas de gestionar y operativizar la cooperación internacional. Estas formas se han instrumentalizado a través de diversas metodologías que han tenido una respuesta en el tiempo a las distintas coyunturas sociales y económicas que hacen reflexionar cómo se deben gestionar los proyectos y programas de desarrollo, aún más en un periodo pospandemia como el actual.¹⁰

⁷ Gabriel Ferrero y de Loma Osorio, *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el Desarrollo* (Universidad Politécnica de Valencia, 2002), 9.

⁸ Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales* (Chile: CEPAL, 2003), 16-19.

⁹ Jorge Rodríguez y Molvina Zeballos, *Evaluación de proyectos de desarrollo local: Enfoques, métodos y procedimientos* (Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, 2007), 17-18.

¹⁰ Lisandro Pérez Hernández, *Presentación de la Revista Relaciones Internacionales* (San Salvador: Universidad de El Salvador), 11.

Pérez Hernández, continúa planteando que, por lo anterior es cómo surgen los sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos, en respuesta ante los contextos tan complejos en el que se implementan y ejecutan los proyectos en aras del desarrollo, pero no como una forma de fiscalización o un proceso punitivo, ni que se interprete que es solamente por cumplir un requisito de un determinado proyecto o cooperación internacional, más bien, que aporte a la organización un bien intangible e importante que es el aprendizaje y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En resumen, los proyectos de desarrollo se proponen como una forma específica de intervención que tiene como objetivo impulsar el desarrollo en diferentes áreas y población. También, pueden considerarse como un tipo de intervenciones dentro del ámbito del desarrollo. Son iniciativas planificadas y organizadas con el objetivo de promover el progreso y mejorar las condiciones en diferentes áreas, como la educación, la salud, la infraestructura, el medio ambiente, entre otras.

Estos proyectos suelen diseñarse para abordar desafíos específicos o necesidades identificadas en una determinada comunidad o región. Pueden ser implementados por organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) u otras entidades, y suelen involucrar la asignación de recursos financieros, técnicos y humanos para lograr resultados concretos.

La intervención de desarrollo a través de proyectos implica la implementación de concretas para lograr un cambio positivo y sostenible en una determinada área de acciones o población. Estas intervenciones pueden incluir la construcción de infraestructuras, la implementación de programas educativos, la promoción de la salud, la capacitación en habilidades, el fortalecimiento de instituciones, entre otras.

2.1.1 Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo

En un sentido estricto del ciclo de vida de un proyecto, se debe tomar en cuenta el enfoque en proyectos de desarrollo. Por ejemplo, el desarrollo de un proyecto desde el ciclo de vida del proyecto cumple con la siguiente lógica que se ha venido consolidando con el tiempo y el contexto en el que este se desarrolla:

El desarrollo de un proyecto es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la planificación, diseño, implementación y evaluación de un proyecto con el objetivo de alcanzar un resultado o meta específica. Este proceso generalmente se compone de varias etapas o fases que permiten organizar y gestionar todas las actividades necesarias para lograr el éxito del proyecto.

A continuación, se presentan algunas de las etapas comunes en el desarrollo de un proyecto:

1. **Identificación y formulación del proyecto:** En esta etapa se define claramente el propósito del proyecto, se identifican las necesidades o problemas a resolver, se establecen los objetivos y se elabora una descripción general del proyecto.
2. **Planificación del proyecto:** En esta etapa se desarrolla un plan detallado que incluye la definición de las actividades, los recursos necesarios, los plazos, el presupuesto y los indicadores de éxito y el plan de monitoreo del proyecto. También se establece la estructura de gestión del proyecto y se asignan responsabilidades a los miembros del equipo.
3. **Ejecución del proyecto:** En esta etapa se lleva a cabo la implementación del proyecto de acuerdo con el plan establecido. Se coordinan todas las actividades, se asignan los recursos necesarios y se supervisa el avance del proyecto.
4. **Seguimiento y control del proyecto:** Durante esta etapa, se monitorea el avance del proyecto, se controla el cumplimiento de los plazos, el presupuesto y los objetivos establecidos. Se realizan ajustes y correcciones si es necesario para garantizar el éxito del proyecto.
5. **Evaluación y cierre del proyecto:** En esta etapa final, se evalúa el resultado del proyecto en relación con los objetivos establecidos. Se realiza una evaluación de los logros y los aprendizajes obtenidos durante el desarrollo del proyecto. Finalmente, se cierra el proyecto, documentando los resultados y las lecciones aprendidas.

La gestión de proyectos en la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) abarca las tres fases del ciclo de un proyecto dirigidas por un enfoque en el marco lógico y la evaluación con las siguientes actividades: Evaluación, seguimiento

y evaluación ex post, en las fases de diseño, ejecución y evaluación, respectivamente del ciclo de vida del proyecto.^{11, 12} En comparación con el desarrollo de un proyecto de

inversión que, se lleva a cabo con tres etapas agrupadas de las siguientes maneras: etapa 1: preinversión (incluye la idea, el perfil, el análisis de prefactibilidad, y el análisis de factibilidad); etapa 2: inversión (incluye el diseño y la ejecución) y; una etapa 3: operación (que incluye la puesta en marcha o marcha blanca y la operación plena o implementación y distribución de productos en la escala y tiempos programados).¹³

En este mismo sentido, el PMI plantea una secuencia de tres fases típicas en un ciclo de vida del proyecto. Para el PMI, la fase uno es la inicial y se compone de entrada y una salida que incluye: la idea, el equipo de dirección del proyecto, el acta de constitución y el enunciado del alcance. La fase dos es la intermedia, también cuenta con una entrada y salida que incluye la elaboración del plan, la línea de base, avances y aceptación. La fase tres es la final y esta, además de la salida también, tras la entrega se genera un producto entregable del proyecto.¹⁴ Posteriormente, ediciones del PMI (como la cuarta, quinta edición, etc.), estructuran el ciclo de vida del proyecto de la siguiente forma: la fase uno corresponde al inicio del proyecto y su salida es el acta de constitución del proyecto.

La fase dos es de organización y planificación del proyecto y su salida es un plan de dirección para el proyecto. La tercera fase es para la ejecución del trabajo que, en el tiempo que se ejecuta, su salida son los entregables. Finalmente, la fase cuatro es el cierre del proyecto y su salida son los documentos del proyecto archivados.^{15, 16}

¹¹ OPS. *Manual de monitoreo de la ejecución de proyectos* (Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud, 1999), 3.

¹² Edgar Ortigón, *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Santiago: CEPAL, 2005), 47-49.

¹³ Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales* (Chile: CEPAL, 2003), 16-19.

¹⁴ Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, 4ta Ed. (Pennsylvania: Project Management Institute, 2008), 22-23

¹⁵ PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Cuarta Edición* (Estados Unidos, Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2008), 16.

¹⁶ PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Quinta Edición* (Estados Unidos, Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2008), 39.

Finalmente, Pablo Lledó y Gustavo Rivarola, en el libro sobre Gestión de Proyectos, plantean que los proyectos se dividen en distintas fases con el objeto de hacer más eficiente la administración y el control. A estas fases en su conjunto se las denomina ciclo de vida del proyecto. Cada fase del proyecto se considera completa cuando finaliza la producción de entregables. Los entregables son los bienes o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto o que son su resultado. Ejemplo de entregables son: un estudio de prefactibilidad, un estudio de factibilidad, el diseño de un producto, la implementación de un producto en el mercado, etc..¹⁷

El desarrollo de un proyecto y en particular el ciclo de vida de un proyecto de desarrollo son conceptos fundamentales en la gestión de proyectos. El desarrollo de un proyecto se refiere al proceso de planificación, ejecución y finalización de un proyecto con el objetivo de alcanzar un resultado específico. Por otro lado, el ciclo de vida de un proyecto de desarrollo se refiere a las diferentes etapas o fases por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. A continuación, en comparación de las fases del ciclo de vida del proyecto del PMI, se presenta el ciclo de vida de proyectos de desarrollo.

Fase de Identificación: En esta fase se identifican las necesidades y problemas que se abordarán a través del proyecto. Se realiza un análisis de la situación y se determina si es viable y beneficioso implementar un proyecto de cooperación.¹⁸

Fase de Diseño: Durante esta fase, se busca crear un diseño o varios que puedan ser utilizados para lograr los resultados deseados. Es importante tener en cuenta que una vez que se ha completado la fase de diseño, no se pueden realizar cambios significativos en el diseño del proyecto. Durante la fase de diseño del proyecto, se pueden desarrollar diferentes estrategias para lograr los mismos objetivos. Es crucial realizar toda la investigación y el análisis necesarios antes de pasar a la fase de desarrollo.¹⁹

¹⁷ Pablo Lledo y Gustavo Rivarola, *Gestión de Proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos* (Buenos Aires: Pearson Education, 2007), 5-7

¹⁸ Gabriel Ferrero y de Loma Osorio, *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el Desarrollo* (Universidad Politécnica de Valencia, 2002).

¹⁹ Gabriel Ferrero y de Loma Osorio, 2002.

Fase de viabilidad y programación: Se enfoca en evaluar la viabilidad del proyecto y planificar detalladamente las actividades necesarias para su ejecución. En el caso de la gestión de proyectos, esta fase puede incluir dos sub etapas: el análisis de viabilidad y la programación. En el análisis de viabilidad se evalúan los costos, la rentabilidad y la factibilidad del proyecto.²⁰

Fase de formulación y financiación: En este proceso, se busca definir claramente los objetivos del proyecto, identificar los recursos necesarios y establecer las estrategias para obtener la financiación requerida. Esto sirve para llevar a cabo lo diseñado y programado, por lo que es necesario conseguir recursos económicos, cuya obtención no es factible con las capacidades locales y de los beneficiarios. A partir del presupuesto elaborado se debe realizar un plan de financiación.²¹

Fase de evaluación de proyectos: La evaluación de proyectos es un proceso sistemático que busca determinar la eficacia, eficiencia, relevancia, viabilidad y sostenibilidad de un proyecto. Su objetivo principal es mejorar la toma de decisiones, proporcionando información objetiva y fiable sobre el proyecto en cuestión. La evaluación puede realizarse antes de que se inicie un proyecto (evaluación previa), durante el desarrollo del proyecto (evaluación intermedia) o después de su finalización (evaluación final).²²

Finalmente, otra propuesta de modelo de ciclo de proyecto, es el que plantea el Project DPro y que, cuenta con 5 fases: 1. Identificación y definición: es una etapa del proyecto en la cual se lleva a cabo la identificación y definición del proyecto en sí. Durante esta fase, se realiza un análisis exhaustivo para comprender los objetivos y requerimientos del proyecto, así como los recursos necesarios y las restricciones a tener en cuenta. 2. Puesta en marcha: se refiere al momento en el cual el proyecto es oficialmente autorizado y se definen y establecen las bases para su implementación. Además, se documentan todas las actividades y resultados encontrados en una lista de verificación. 3. Planificación: es la etapa en la que se definen los objetivos, se identifican los recursos necesarios y se establece un cronograma completo del proyecto. 4. Implementación: se refiere al proceso de ejecución de las actividades planificadas para alcanzar

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid, 10.

los objetivos y resultados del proyecto. Y 5. Cierre del proyecto: Durante esta etapa, se llevan a cabo una serie de actividades para asegurar que el proyecto se complete de manera adecuada y se logren los resultados esperados como: la evaluación y revisión; entrega de productos y resultados; cierre administrativo; comunicación y divulgación.²³

2.1.2 El proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo

El proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo es una etapa crucial para asegurar el éxito y la eficacia del proyecto. Implica la recopilación y análisis de información relevante sobre el progreso del proyecto, con el fin de identificar desviaciones, evaluar el cumplimiento de los objetivos y tomar medidas correctivas si es necesario. El monitoreo es una fase importante en el ciclo de gestión de proyectos. Esta etapa implica la observación y seguimiento continuo del proyecto para evaluar su progreso y desempeño. El objetivo principal del monitoreo es identificar posibles problemas o desviaciones en relación con el plan del proyecto y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.²⁴

El proceso de monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo es esencial para observar el plan del proyecto, revisar el estado del mismo, identificar posibles problemas e implementar cambios cuando sea necesario. Además, el monitoreo y evaluación de proyectos y programas facilitan el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El monitoreo implica un proceso continuo de verificación de la ejecución del proyecto de acuerdo a lo planeado, lo que permite revisar si el proyecto está cumpliendo con los objetivos y si es necesario hacer ajustes.

Autores como Jaqueline Berumen (2010) y Castulina Niño Martínez (2013) realizan una planteamiento e ilustración sobre el monitoreo en el ciclo de vida de un proyecto. Por una parte, se plantea que, En el ciclo del proyecto, el monitoreo se debe considerar desde la etapa de diseño y formulación, planeando los componentes del proyecto de tal forma que se tomen en cuenta, se faciliten y garanticen

²³ PM4NGOs, 2020, 34-37.

²⁴ Philippe de Rham y Lorena Mancero, *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto* (Quito: ASOCAM-Intercooperation/COSUDE, 2009), 13-15.

procesos de Monitoreo y Evaluación (conocido por sus siglas como MyE). En este caso, el monitoreo se ve reflejado bajo la siguiente lógica en el ciclo de proyecto: en la etapa 1 de identificación se incorporan aprendizajes de otro proyecto. En la etapa 2 de diseño o formulación, se define la metodología de MyE y el diseño del sistema de MyE. En la etapa 3 de ejecución y seguimiento, es cuando precisamente se ejecuta el monitoreo y con ello, la recolección, análisis y sistematización de datos. Y en la etapa 4, para evaluación y donde se evalúa y emplean los resultados.²⁵

El Project Management Institute (PMI) ofrece varias estrategias de monitoreo que pueden ser utilizadas en la gestión de proyectos. Estas estrategias se centran en el seguimiento y control del desempeño del proyecto, y pueden incluir técnicas como la gestión del valor ganado, el monitoreo del plan del proyecto y el monitoreo del estado del proyecto.²⁶

La gestión del valor ganado es una estrategia que permite medir el desempeño y el progreso del proyecto en función del costo y el tiempo. Esta técnica utiliza métricas como el valor ganado (EV), el costo real (AC) y el costo presupuestado (BC) para evaluar si el proyecto está en ruta esperada y dentro del presupuesto.

El monitoreo del plan del proyecto se enfoca en identificar los hitos, indicadores esenciales del proyecto y mantener los resultados en el plazo previsto. Esto implica el uso del método de la ruta crítica (CPM) para identificar las tareas críticas y asegurar que se completen a tiempo.

El monitoreo del estado del proyecto implica el uso de informes de estado del proyecto para estandarizar el proceso de información y obtener una visión general del progreso del proyecto. Estos informes pueden incluir detalles sobre las tareas completadas, los puntos clave, los riesgos identificados y el progreso en tiempo real.

La etapa de planeación y diseño es crucial para todo el desarrollo del proyecto pues es cuando se define el SM&E, y se establece la información que se requiere antes de la intervención (línea base) y la

²⁵ Jaqueline Berumen, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos: Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 3 Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo* (Medellín, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2010), 24-28.

²⁶ PMI, 42.

información (a través de la formulación de indicadores) que permita conocer los avances, la efectividad y el impacto, es decir se integra un sistema de medición. En este caso, el monitoreo en el ciclo del proyecto tiene la siguiente lógica: etapa 1 de definición, en el que se analizan aspecto a evaluar del proyecto. En la etapa 2 de diseño o formulación, se define la metodología y sistema de monitoreo y evaluación y se diseñan los instrumentos, estrategias e indicadores. En la etapa 3 de ejecución y seguimiento, donde se monitoreo, recolecta, analiza, sistematiza la información. Para la etapa 4 de evaluación, se proponen alternativas de acciones y retroalimentación de los resultados a los involucrados del proyecto.²⁷

2.1.3 El monitoreo desde la teoría de sistemas (las partes interrelacionadas)

La teoría de sistemas es un enfoque que considera a un sistema como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, el monitoreo implica identificar los elementos clave del sistema que se desea monitorear, establecer relaciones claras entre estos elementos y definir los indicadores y métodos de monitoreo adecuados para evaluar el desempeño del sistema en relación con sus objetivos. Además, la teoría de sistemas también nos proporciona herramientas y conceptos útiles para comprender la interacción entre los diferentes elementos del sistema y cómo los cambios en uno de ellos pueden afectar a los demás. Esto es especialmente relevante en el monitoreo, ya que nos permite identificar posibles puntos de intervención para mejorar el desempeño del sistema en su conjunto.^{28, 29, 30}

2.1.4 El monitoreo desde la teoría de la economía y finanzas

La teoría de la economía y finanzas es importante en el monitoreo de proyectos, ya que permite evaluar la viabilidad financiera de los mismos y asegurar que se utilicen de manera eficiente los recursos. El monitoreo de proyectos es una técnica que permite evaluar el desempeño de un proyecto en relación a

²⁷ Castulina Martínez, *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales* (México D.F., 2013), 12-14.

²⁸ I Espinal et al, *El Enfoque Sistémico En Los Estudios Sobre La Familia* (Republica Dominicana. Santo Domingo: Universidad Autónoma de Santo Domingo-UASD y Centro Cultural Poveda, 2006.), 1-3; 5-6; 12.

²⁹ Maria Zúñiga, *Influence del Enfoque Sistémico en el Trabajo Social* (Perú: Universidad Nacional del Altiplano. Facultad de Trabajo Social, 2008).

³⁰ Marcelo Cathalifaud y Francisco Osorio, *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio*, núm. 3 (Santiago: Universidad de Chile, 1998).

los objetivos establecidos, y la teoría de la economía y finanzas es esencial en este proceso para garantizar que se logren los resultados esperados y se maximice el impacto de los recursos invertidos.³¹

El triángulo de la gestión de proyectos es un modelo que relaciona el costo, tiempo y alcance de un proyecto con el objetivo de equilibrar estas tres variables. Por otro lado, el monitoreo de proyectos implica el seguimiento y control del progreso del proyecto para asegurarse de que se está avanzando según lo planificado y para identificar y abordar los problemas a medida que surgen. El monitoreo incluye la medición del desempeño del proyecto, la identificación de riesgos y la implementación de acciones correctivas si es necesario.

2.1.5 El monitoreo desde la Gestión de Proyectos

El monitoreo es una parte fundamental de la gestión de proyectos. Permite dar seguimiento y controlar el avance, el desempeño y el cumplimiento de objetivos del proyecto. El monitoreo involucra la recolección, el análisis y la interpretación de información relevante para evaluar el progreso del proyecto y tomar decisiones informadas.³²

El monitoreo desde la gestión de proyectos implica implementar sistemas y herramientas para recopilar datos, establecer indicadores de desempeño y establecer mecanismos de seguimiento. Esto puede incluir el uso de software de gestión de proyectos, tableros de control, informes de avance y reuniones de seguimiento. El tema sobre monitoreo desde la gestión de proyectos es desde donde se utilizará para explicar el tema de investigación, por lo que, a continuación, se amplía más esta perspectiva.^{33, 34, 35}

2.2 Definición de monitoreo

El monitoreo es un proceso que implica la observación y seguimiento constante de una situación, actividad o sistema para obtener información relevante sobre su desempeño, progreso o estado. El objetivo

³¹ PM4NGOs, 2020, 21-24

³² PMI, 2008.

³³ PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Pennsylvania: PMI, 2021), 3-5.

³⁴ IAEA, *Monitoreo y Evaluación. Paustas. Proyectos de Cooperación Técnica* (Technical Cooperation. TRAINING, 2016), 21-26.

³⁵ Nigel Simister et al, *Planes de MyE (Monitoreo y Evaluación)* (Intrac/for civil society, 2017), 1-2.

del monitoreo es recopilar datos y evaluar el rendimiento o cumplimiento de los objetivos establecidos, permitiendo tomar decisiones informadas y realizar ajustes si es necesario. El monitoreo puede aplicarse en diversos contextos, como el monitoreo ambiental, el monitoreo de proyectos, el monitoreo de salud, entre otros. En resumen, el monitoreo se refiere al acto de supervisar o controlar algo o a alguien.

Algunos conceptos más aproximados al significado de monitoreo, desde la cooperación internacional y desde la gestión de proyecto.

Para algunas organizaciones, el monitoreo es antes que nada una herramienta de gestión que se concentra en el avance de los proyectos y puede ayudar al equipo de un proyecto y a los dirigentes de una ONG a identificar los éxitos ya logrados o viables en el futuro, por un lado, y los problemas, por el otro, y para facilitar la adopción de medidas correctivas durante la implementación misma del proyecto. Para ser más específicos con el concepto, el monitoreo, se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos y de sus análisis, informe y uso de la información.³⁶

Otro planteamiento del proceso del monitoreo incluye al seguimiento que es un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto, se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto. En síntesis, el monitoreo se ocupa del análisis de los distintos componentes de la gestión interna, y la evaluación de un proyecto centra su atención en la relación entre los resultados y el logro de objetivos.³⁷

El monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución. Con el monitoreo se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica”, y por tanto el monitoreo se

³⁶ CISP, *Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint, Fundamentos del monitoreo y evaluación. Monitoreo y evaluación en el ciclo de vida del proyecto* (Roma: CISP, 2004), 4-11.

³⁷ Castulina Martínez, *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales* (México D.F., 2013), 12-15.

traduce, “en un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y en una fuente de aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad.”³⁸

Los autores plantean que el proceso de monitoreo es cíclico, es decir, rota continuamente en torno a diferentes énfasis funcionales - desde la toma de datos hasta las intervenciones de énfasis o reorientación.

FAD Juventudes, ve el Monitoreo como un procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, identificar logros y debilidades, recomendar medidas correctivas y/o recrear estrategias para optimizar los resultados deseados. Se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos, sus análisis, informes y uso de la información.

También, se menciona que el monitoreo es observar. El monitoreo se refiere a la actividad de recolección y de gestión de datos en torno a lo que se ejecuta y a lo que está ocurriendo. Los actores locales, las instituciones socias y el equipo ejecutor proporcionan información descriptiva y explicativa. El monitoreo requiere de mecanismos e instrumentos para recoger, compilar, sintetizar y almacenar esta información de modo tal que resulte accesible.³⁹

El monitoreo puede ser también un esfuerzo multisectorial mediante la implementación de un enfoque participativo o colaborativo, la cual es una definición utilizada para indicar la participación activa de los grupos y de las partes directamente interesadas en una tarea (por ej.: la planificación, el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de un proyecto). Es muy apropiado para proyectos orientados a la generación de procesos sociales, pero requiere capacidades específicas y más tiempo disponible. Su uso aumenta la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios y por lo tanto la sostenibilidad potencial de sus resultados⁴⁰

³⁸ Otto Valle y Otto Rivera, *Monitoreo e indicadores: el monitoreo es un proceso cíclico* (Guatemala: ONU/CEPAL, 2008,), 2-3.

³⁹ Philippe de Rham y Lorena Mancero, *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto* (Quito: ASOCAM-Intercooperation/COSUDE, 2009), 14.

⁴⁰ Castulina Martínez, *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales* (México D.F., 2013), 215.

2.2.1 Panorama general del monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo

Como hemos apreciado anteriormente, el monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo es una práctica fundamental para asegurar el éxito y el cumplimiento de los objetivos de dichos proyectos. Proporciona información valiosa sobre el progreso, el desempeño y los resultados obtenidos, lo que permite tomar decisiones informadas y realizar ajustes cuando sea necesario. El monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo se lleva a cabo a través de diferentes herramientas y técnicas, que van desde indicadores de desempeño hasta sistemas de seguimiento y evaluación. Estas herramientas y técnicas permiten recopilar datos relevantes sobre el avance del proyecto, identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas.

Además, el monitoreo también puede involucrar la evaluación periódica de los resultados y el impacto del proyecto. Esto implica analizar si se están logrando los objetivos establecidos, identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, y realizar ajustes estratégicos si es necesario. En el contexto de los proyectos de desarrollo, el monitoreo también puede ser utilizado para fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia. Permite a las partes interesadas, tanto internas como externas, tener acceso a información actualizada y confiable sobre el progreso del proyecto, lo que facilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

En resumen, el monitoreo en la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo es esencial para garantizar el éxito y el cumplimiento de los objetivos. Proporciona información valiosa sobre el progreso, el desempeño y los resultados, y permite tomar decisiones informadas y realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario.^{41, 42, 43}

⁴¹ Gabriela Pérez y Claudia Maldonado, *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina* (Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro (CLEAR) para América Latina, 2015), 193-210.

⁴² Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED), *¿Qué son las rondas de monitoreo de la Alianza Global? ¿Qué monitorean los países?* (PNUD, 2018).

⁴³ OCDE, *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo* (Banco Mundial, 2002), 1-14.

2.2.2 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico del monitoreo se refiere a la forma sistemática y estructurada en que se planifican, implementan y evalúan las actividades de seguimiento. Implica definir objetivos claros, seleccionar indicadores apropiados, recopilar datos relevantes, analizar e interpretar los datos y utilizar los resultados para informar la toma de decisiones.

Para los autores Otto Valle y Otto Rivera, plantean que el monitoreo es un proceso cíclico, es decir, rota continuamente en torno a diferentes énfasis funcionales desde la toma de datos hasta las intervenciones de énfasis o reorientación. Para ellos la secuencia del monitoreo toma el siguiente ciclo: 1: Captación de información; 2: Comparación el nivel de desempeño esperado; 3: Decisión sobre las acciones correctivas o de retroalimentación; 4: Implementación de acciones correctivas o de retroalimentación.⁴⁴

Por lo general en la gestión de proyectos se utilizan de tres a cinco indicadores clave de desempeño para informar de los datos de monitoreo y definir los objetivos para mantener el proyecto en marcha. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos para monitorear los parámetros del proyecto; monitorear la participación de las partes interesadas; monitorear el riesgo; monitorear el desempeño del proyecto; tomar medidas correctivas para controlar el progreso del proyecto; monitorear y gestionar la documentación de los datos.²⁶

2.2.3 Sistemas de monitoreo de proyectos de desarrollo

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

⁴⁴ Otto Valle y Otto Rivera, *Monitoreo e indicadores: el monitoreo es un proceso cíclico* (Guatemala: ONU/CEPAL, 2008,), 2-3.

En el caso del concepto de “rendición de cuentas”, es un término que, según la Guía MEAL DPro, 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.

El concepto de “aprendizaje”, en el ámbito organizacional y en el ámbito de sistemas de monitoreo, es escaso y no es más que utiliza la información y experiencia para tomar mejores decisiones. Para la Fundación FAD, es un proceso por medio del cual la persona se apropia del conocimiento en sus distintas cimentaciones: conceptos, procedimientos actitudes y valores. En esta misma línea, para la Guía MEAL DPro, 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.

Guía MEAL DPro, propone que, con el monitoreo se recolecta continuamente y sistemáticamente de datos para proporcionar información sobre el avance del proyecto. A esto se le suma la evaluación sistemática, centrada en el usuario, del diseño, implementación y resultados de un proyecto en curso o completado. Por otro lado, la 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. Y el aprendizaje quiere decir tener una cultura y procesos establecidos que permitan la reflexión intencional. El objetivo del aprendizaje es tomar decisiones más inteligentes.

MEAL está presente y en curso durante cada etapa de un proyecto; desde los primeros pasos de su diseño hasta las últimas actividades de cierre del mismo. Las actividades MEAL se organizan en cinco fases: 1: Diseño de modelos lógicos. 2: Planificación de actividades MEAL. 3: Recolección de datos MEAL. 4: Análisis de los datos MEAL. 5: Uso de datos MEAL (Humentum, 2019).⁴⁵

⁴⁵ MEAL DPro. *Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. (MEAL DPro, 2019), 10-17.

2.3 Organizaciones de sociedad civil promotoras de desarrollo

Las organizaciones de sociedad civil juegan un papel importante en el desarrollo de proyectos en diversas áreas. Estas organizaciones, también conocidas como OSC, son entidades independientes de gobierno y empresas que se dedican a promover el bienestar social y abordar diferentes problemáticas en la sociedad.

Los proyectos de desarrollo liderados por las organizaciones de sociedad civil tienen como objetivo principal mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo sostenible en diferentes ámbitos, como la educación, la salud, el medio ambiente, la igualdad de género, entre otros.

Estas organizaciones pueden presentar propuestas de proyectos a diferentes entidades, como gobiernos, agencias internacionales, fundaciones y empresas, para obtener financiamiento y apoyo para sus iniciativas. Los proyectos de desarrollo de las organizaciones de sociedad civil suelen estar orientados a cubrir necesidades y promover cambios positivos en la comunidad.

Algunos de los beneficios de los proyectos de desarrollo liderados por las organizaciones de sociedad civil incluyen: 1. El fomentan la participación activa de la comunidad en la identificación de problemáticas y en la búsqueda de soluciones; 2. El conocimiento profundo de las necesidades de la población, lo que permite diseñar proyectos que abordan problemáticas específicas y brindan soluciones adaptadas a cada contexto; 3. Mayor flexibilidad para probar enfoques innovadores y adaptarse rápidamente a los cambios en las circunstancias y necesidades de la población mayormente afecta y; 4. Enfoque en fortalecer las capacidades de la comunidad , promoviendo la participación activa, el aprendizaje y la adquisición de habilidades.

Las organizaciones de sociedad civil desempeñan un rol fundamental en el desarrollo de proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de las personas y promover el desarrollo sostenible en diferentes

áreas. Estas organizaciones trabajan de manera independiente, identificando problemáticas y diseñando soluciones adaptadas a las necesidades de la comunidad.^{46, 27, 47, 48, 49, 50.}

2.4 Limitaciones y desafíos del monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.

El monitoreo de proyectos de desarrollo puede enfrentar varias limitaciones que afectan su efectividad y alcance. Algunas de las limitantes comunes que se experimentan son, por ejemplo, 1) la falta de recursos; sin estos recursos puede ser difícil llevar a cabo un monitoreo exhaustivo y obtener datos precisos y actualizados. 2) los proyectos de desarrollo suelen ser complejos, lo que dificulta el diseño e implementación de un sistema de monitoreo efectivo. 3) puede ser que se tenga un sofisticado sistema de monitoreo. 4) pero la falta de capacidad de la organización y del personal, puede dificultar la implementación de metodologías de monitoreo adecuadas, la interpretación de los datos recopilados y la toma de decisiones informadas.

El monitoreo efectivo requiere la participación activa de todas las partes interesadas, incluidos los beneficiarios del proyecto, los responsables de la implementación y los donantes. Sin una participación adecuada, puede ser difícil obtener información completa y representativa sobre el progreso y los impactos del proyecto. El monitoreo de proyectos de desarrollo a menudo se enfrenta a desafíos en términos de continuidad y sostenibilidad. Los proyectos pueden tener una duración limitada y, una vez finalizados, puede ser difícil mantener un monitoreo continuo de los resultados y el impacto a largo plazo.

⁴⁶ Luz Avruj, *Rendir cuentas para darse cuenta: Evaluación para organizaciones de la Sociedad civil. Principios de buenas prácticas para organizaciones sociales* (Argentina: HELPARGENTINA, 2021).

⁴⁷ Nalianya Micah y Stephen Wanyonyi, *Sistemas de seguimiento y evaluación y rendimiento de los proyectos no gubernamentales de salud maternal en el subcondado de Bungoma Sur (Kenia)* (Nairobi: Universidad de Nairobi, 2017).

⁴⁸ Andrew Firmin y Ine Severern, *Ambiente Apto. Evaluaciones Nacionales: Estrategias de respuesta de sociedad civil* (CIVICUS, 2016).

⁴⁹ Jay Goulden et al, *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía: La experiencia de CARE Perú* (Lima: Biblioteca Nacional del Perú, 2010).

⁵⁰ Roxana Mayén, *Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador* (El Salvador. Universidad de El Salvador. “Enfoques y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos de desarrollo”, Revista Relaciones Internacionales, 2022): 115-140. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter>

2.4.1 Factores internos y externos que influyen en el monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo

El monitoreo de proyectos de desarrollo es fundamental para asegurar el éxito y el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación, se presentan algunos factores internos y externos que deben considerarse en el monitoreo de proyectos de desarrollo: indicadores de desempeño; planificación adecuada; recopilación de datos; análisis y evaluación; comunicación y retroalimentación; seguimiento del presupuesto; evaluación del impacto. Estos son algunos de los factores clave que deben considerarse en el monitoreo de proyectos de desarrollo. La implementación efectiva de estos factores puede contribuir al éxito y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo.⁵¹

2.4.1.1 Factores internos

Al monitorear proyectos, existen varios factores internos que pueden influir en su desarrollo y éxito. Algunos de estos factores internos incluyen la cultura organizacional; la estructura organizativa; los recursos disponibles y la capacidad de gestión (Angulo Rincón, 2016).^{52, 53, 54}

En cuanto a la cultura organizacional, la cultura de una organización puede afectar la forma en que se lleva a cabo el monitoreo de proyectos. Si la cultura valora la transparencia y la rendición de cuentas, es más probable que se implementen sistemas efectivos de monitoreo. Otro factor es relacionado con la estructura organizativa o la asignación de roles y responsabilidades que, puede influir en el monitoreo de proyectos. Una estructura clara y bien definida puede facilitar la comunicación y el seguimiento de los avances del proyecto.

⁵¹ CISP, *Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint, Fundamentos del monitoreo y evaluación. Monitoreo y evaluación en el ciclo de vida del proyecto* (Roma: CISP, 2004), 11-40

⁵² Rosalba Angulo Rincón. *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. (Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. 2016), 26-27.

⁵³ Polo del conocimiento, La gestión de proyectos desde un enfoque sistémico. Edición núm. 68, Vol. 7, N. 3. Artículo de Investigación (Ecuador, Manabí. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria, 2022), 1042- 1053.

⁵⁴ CIVICUS, *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil* (Uruguay, Montevideo. ICD. 2013), 1-5.

Sobre los recursos disponibles como el personal capacitado, herramientas de monitoreo y presupuesto, puede afectar la capacidad de llevar a cabo un monitoreo efectivo. Es importante contar con los recursos adecuados para recopilar y analizar la información necesaria y no solo la disponibilidad de recursos, también la capacidad de gestión. La capacidad de gestión del equipo a cargo del proyecto es crucial para el monitoreo exitoso. Esto incluye habilidades de planificación, coordinación y toma de decisiones, así como la capacidad de adaptarse a los cambios y resolver problemas.^{55,56}

2.4.1.2 Factores externos

Además de los factores internos, existen factores externos que también pueden influir en el monitoreo de proyectos. Algunos de estos factores externos incluyen el entorno político y social; factores económicos; factores sociales y culturales y; riesgos externos.⁵⁷

El entorno político y legal puede afectar el monitoreo de proyectos al establecer regulaciones y requisitos específicos que deben cumplirse. También puede influir en la disponibilidad de recursos y en la estabilidad del entorno en el que se lleva a cabo el proyecto. Los factores económicos, como las fluctuaciones en los mercados y las tasas de interés, pueden afectar la ejecución y el monitoreo de proyectos. Estos factores pueden influir en la disponibilidad de financiamiento y en la viabilidad económica del proyecto. Los factores sociales y culturales, como las normas y valores de la comunidad en la que se desarrolla el proyecto, pueden influir en el monitoreo. Estos factores pueden afectar la aceptación y participación de las partes interesadas y la forma en que se recopila y comparte la información.

Debe mencionarse también como un factor externo la existencia de una agenda política implícita en el accionar de las entidades de cooperación para el desarrollo, las cuales imponen condiciones generando desigualdad decisoria en los proyectos de desarrollo social. Tal y como asegura Cherif Ba Sow, Un rasgo característico del ámbito de la CID es la desigualdad de poder de los actores que participan. Dicho

⁵⁵ Rosalba Angulo Rincón, 2016.

⁵⁶ CIVICUS, Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil (Uruguay, Montevideo. ICD. 2013), 1-5.

⁵⁷ Adolfo Chaparro et al, *Modernidad, Colonialismo y Emancipación en América Latina* (Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2018), 11-150.

desequilibrio de poder genera que sus actores sean proclives a utilizar esta ventaja para establecer un “sistema de dominación” y de control de los más débiles. Al mismo tiempo, la inevitable colaboración entre los actores termina por generar beneficios mutuos favorables a todos los actores que participan. Sin embargo, mientras que los beneficios son muy ventajosos para los poderosos (donantes), que fijan las reglas, sirven tan sólo para la supervivencia de los más débiles (destinatarios).⁵⁸

Finalmente, los riesgos externos, como desastres naturales, conflictos políticos o cambios en el mercado, pueden afectar el monitoreo de proyectos al interrumpir las actividades planificadas o alterar las condiciones en las que se lleva a cabo el proyecto.^{59, 60}

Es importante tener en cuenta tanto los factores internos como los externos al diseñar y llevar a cabo el monitoreo de proyectos. Estos factores pueden influir en la efectividad y el éxito del monitoreo, y es fundamental considerarlos y adaptarse a ellos para garantizar resultados exitosos.

⁵⁸ D. Cherif Ba Sow, *Cooperación al Desarrollo y Derechos Humanos* (En el ámbito de las relaciones internacionales), (Jaén: Universidad de Jaén, 2016), 26.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Pennsylvania, 2021), 3-5.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

3.1 Tipo de investigación y nivel de profundidad

La presente investigación es por naturaleza descriptiva y responde a los principios de la metodología de investigación de tipo cualitativa. El método para la investigación fue el fenomenológico, ya que es una aproximación cualitativa que se utiliza para comprender y explorar las experiencias vividas de las personas. Se centra en el estudio de los fenómenos tal como son experimentados por las personas, antes de ser conceptualizados o teorizados. El objetivo principal de este método es capturar la esencia y el significado de las experiencias subjetivas y describir fielmente cómo ocurre, su magnitud y alcance.

Como técnica única de recolección de datos fue la entrevista a profundidad, con un instrumento de Entrevista Semi Estructurada; una Matriz de Variables que consistió en una tabla de doble entrada con categorías previas laboradas a explorar. Procedimiento y Procesamiento de resultados obtenidos; y Validación Experta.^{61,62}

3.2 Categorías de estudio de la investigación cualitativa

Las categorías de estudio de la investigación son cuatro y se denominaron como “a) *Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo*”; “b) *Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo*”; “c) *Estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos (por sus siglas en inglés, PMI) sobre el proceso de monitoreo desarrolladas*”; “d) *Fuerzas sociales*”. Estas

⁶¹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. (México D.F.: McGraw-Hill, 2014).

⁶² Corina Guillermina. Ocegueda Mercado, *Metodología de la Investigación* (México: Anaya Editores, 2007).

categorías de estudio se les fueron asignadas subcategorías emergentes a explorar con la debida definición teórica definida previamente y que se describen a continuación.

A) *Los conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo:* se refieren a la experiencia, habilidades y conocimientos que una persona o equipo tiene antes de comenzar un proyecto. Estos conocimientos pueden ser específicos de la industria, técnicos, de gestión de proyectos o relacionados con el tema específico del proyecto.^{63,64,65,66,67,68,69.}

B) *Las dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo:* son obstáculos y problemas que pueden surgir durante la planificación, ejecución y seguimiento de un proyecto destinado a promover el desarrollo en diferentes áreas, como la educación, la salud, uso inadecuado del poder; recursos; la infraestructura, entre otras y, que se representan de forma interna y externa de los proyectos y organizaciones.^{70,71,72,73,74.}

C) *Las estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos (por sus siglas en inglés, PMI) sobre el proceso de monitoreo desarrolladas:* el Project Management Institute (PMI) ofrece varias estrategias de monitoreo que pueden ser utilizadas en la gestión de proyectos. Estas estrategias se

⁶³ Otto Valle y Otto Rivera, *Monitoreo e indicadores: el monitoreo es un proceso cíclico* (Guatemala: ONU/CEPAL, 2008.), 2-3.

⁶⁴ Gabriel Ferrero y de Loma Osorio, *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el Desarrollo* (Universidad Politécnica de Valencia, 2002), 9.

⁶⁵ Lisandro Pérez Hernández, *Presentación de la Revista Relaciones Internacionales* (San Salvador: Universidad de El Salvador), 11.

⁶⁶ Fad Juventud., *Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEyA). Convenios y Proyectos de Cooperación al Desarrollo, I*(SMEyA, 2020), 22–25.

⁶⁷ PM4NGOs, Project Dpro: *Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo. PMD Pro*, 2da Edición (PM4NGOs 2020). 43.

⁶⁸ Castulina Martínez, *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales* (México D.F., 2013), 12-14.

⁶⁹ I Espinal et al, *El Enfoque Sistémico En Los Estudios Sobre La Familia* (Republica Dominicana. Santo Domingo: Universidad Autónoma de Santo Domingo-UASD y Centro Cultural Poveda, 2006.), 1-3

⁷⁰ CISP, *Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint, Fundamentos del monitoreo y evaluación. Monitoreo y evaluación en el ciclo de vida del proyecto* (Roma: CISP, 2004), 4-11.

⁷¹ Rosalba Angulo Rincón. *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral.* (Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. 2016), 26-27.

⁷² Adolfo Chaparro et al, *Modernidad, Colonialismo y Emancipación en América Latina* (Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2018), 11-150.

⁷³ PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Pennsylvania: PMI, 2021), 3-5.

⁷⁴ Nigel Simister et al, *Planes de MyE (Monitoreo y Evaluación)* (Intrac/for civil society, 2017), 1-2.

centran en el seguimiento y control del desempeño del proyecto, y pueden incluir técnicas como la gestión del valor ganado, el monitoreo del plan del proyecto y el monitoreo del estado del proyecto. La gestión del valor ganado es una estrategia que permite medir el desempeño y el progreso del proyecto en función del costo y el tiempo. Esta técnica utiliza métricas como el valor ganado (EV), el costo real (AC) y el costo presupuestado (BC) para evaluar si el proyecto está en ruta esperada y dentro del presupuesto.

Otra estrategia es el monitoreo del plan del proyecto se enfoca en identificar los hitos, indicadores esenciales del proyecto y mantener los resultados en el plazo previsto. Esto implica el uso del método de la ruta crítica (CPM) para identificar las tareas críticas y asegurar que se completen a tiempo. Una última estrategia es el monitoreo del estado del proyecto que implica el uso de informes de estado del proyecto para estandarizar el proceso de información y obtener una visión general del progreso del proyecto. Estos informes pueden incluir detalles sobre las tareas completadas, los puntos clave, los riesgos identificados y el progreso en tiempo real.^{75,76,77,78,79,80,81,82.}

D) Fuerzas sociales: Las fuerzas sociales son colectivos más o menos organizados e instituciones dentro de la sociedad en pos de un interés común y que ejercen influencia, iniciativa de acción y poder en la esfera pública condicionando el debate político, económico o social, con

⁷⁵ PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Pennsylvania: PMI, 2021), 3-5.

⁷⁶ I Espinal et al, *El Enfoque Sistémico En Los Estudios Sobre La Familia* (Republica Dominicana. Santo Domingo: Universidad Autónoma de Santo Domingo-UASD y Centro Cultural Poveda, 2006.), 1-3

⁷⁷ Castulina Martínez, *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales* (México D.F., 2013), 12-14.

⁷⁸ CISP, *Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint, Fundamentos del monitoreo y evaluación. Monitoreo y evaluación en el ciclo de vida del proyecto* (Roma: CISP, 2004), 4-11.

⁷⁹ Nigel Simister et al, *Planes de MyE (Monitoreo y Evaluación)* (Intrac/for civil society, 2017), 1-2.

⁸⁰ Otto Valle y Otto Rivera, *Monitoreo e indicadores: el monitoreo es un proceso cíclico* (Guatemala: ONU/CEPAL, 2008,), 2-3.

⁸¹ Jaqueline Berumen, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos: Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 3 Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo* (Medellín, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2010), 24-28.

⁸² Philippe de Rham y Lorena Mancero, *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto* (Quito: ASOCAM-Intercooperation/COSUDE, 2009), 13-15.

el objetivo final de desarrollar una acción o cambio social. Mas allá de su influencia en temas determinados, las fuerzas sociales pueden llegar incluso a influenciar la cultura. Pueden considerarse fuerzas sociales los medios de comunicación, la iglesia, los sindicatos, los partidos políticos y movimientos sociales, e incluso personas a título individual con un carisma especial como intelectuales y políticos.

Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia, etc.^{83,84,85,86,87.}

3.2.1 Subcategorías de estudio

Para la categoría de estudio a) Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo: las subcategorías de estudio fueron las siguiente:

- “*Conocimientos técnicos sobre el monitoreo*”: que se define como la comprensión y habilidades especializadas necesarias para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva. El monitoreo es la práctica de observar y medir sistemáticamente un proceso, actividad o sistema para recopilar información y evaluar su rendimiento o progreso.
- “*Conocimiento del dominio del monitoreo*”, se define como la comprensión profunda y experta de los conceptos, técnicas y prácticas relacionadas con el monitoreo. Esto incluye el conocimiento de los diferentes etapas, métodos y herramientas de monitoreo,

⁸³ Jay Goulden et al, *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía: La experiencia de CARE Perú* (Lima: Biblioteca Nacional del Perú, 2010).

⁸⁴ OCDE, *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo* (Banco Mundial, 2002), 1-14.

⁸⁵ Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED), *¿Qué son las rondas de monitoreo de la Alianza Global? ¿Qué monitorean los países?* (PNUD, 2018).

⁸⁶ Philippe de Rham y Lorena Mancero, *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto* (Quito: ASOCAM-Intercooperation/COSUDE, 2009), 13-15.

⁸⁷ Jaqueline Berumen, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos: Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 3 Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo* (Medellín, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2010), 24-28.

la capacidad de analizar e interpretar los datos de monitoreo, así como la comprensión de los objetivos y las mejores prácticas del monitoreo.

- “*Conocimientos colaborativos sobre el monitoreo*”, se define como la práctica de involucrar a diferentes personas, grupos o comunidades en la recopilación, análisis y uso de información para el monitoreo de un determinado tema o proyecto. En el contexto de los conocimientos colaborativos del monitoreo, se trata de compartir y aprender junto con otros actores involucrados en todos los niveles.

En la categoría de estudio b) Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo, fueron las siguientes subcategorías:

- “*Gestión de costos, tiempo y efectividad*”, elementos esenciales en la planificación, implementación y evaluación de proyectos o programas. Al abordar estos aspectos de manera efectiva, se puede lograr un mayor control, eficiencia y calidad en la ejecución de cualquier iniciativa.
- “*Participación y compromiso*”, para que el proceso de monitoreo sea efectivo, es importante contar con la participación y el compromiso de todas las partes interesadas. Si no hay una colaboración adecuada, puede resultar difícil obtener datos precisos y significativos. El monitoreo es un practica voluntaria.
- “*Continuidad y sostenibilidad*”, una de las dificultades más comunes es la falta de recursos, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo un monitoreo efectivo y continuo a nivel organizacional. Esto puede dificultar la recolección y análisis de datos necesarios para evaluar el progreso y los resultados, y la toma de decisiones.

La categoría de estudio c) Estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos (por sus siglas en inglés, PMI) sobre el proceso de monitoreo desarrolladas, las subcategorías fueron las siguientes:

- “*Gestión del valor ganado (EV); costo real (AC) y; costo presupuestado (BC)*”, estos términos se utilizan para evaluar el rendimiento y el progreso del proyecto en términos de costos. Estos tres conceptos se utilizan en conjunto para evaluar el rendimiento del proyecto en términos de costos. Comparando el valor ganado con el costo real y el costo presupuestado, se puede determinar si el proyecto está dentro del presupuesto y si se está logrando el progreso esperado.
- “*El monitoreo del plan del proyecto*”, una actividad esencial para asegurar que el proyecto se esté desarrollando de acuerdo a lo planeado y tomar medidas correctivas si es necesario. Esto ayuda a mantener el proyecto en curso y minimizar los riesgos y desviaciones. Durante el monitoreo del plan del proyecto, se revisa periódicamente el avance de las tareas, los plazos, los recursos utilizados y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto permite identificar posibles desviaciones o problemas y tomar acciones correctivas para mantener el proyecto en curso.
- “*Monitoreo del estado del proyecto*”, que es mantener el control y la dirección del proyecto, y asegurarse de que se están alcanzando los resultados deseados. Es una práctica continua que permite tomar acciones correctivas y asegurar el éxito del proyecto. Implica recopilar información relevante sobre el progreso., identificar posibles problemas o desviaciones, y realizar ajustes según sea necesario para mantener el proyecto en el camino correcto.

Y para la categoría de estudio d) “*Fuerzas sociales*”, estas fueron las subcategorías de estudio:

- “Fuerzas sociales que han impedido el proceso de monitoreo de proyectos”, entre las que pueden mencionarse la resistencia al cambio; los recursos económicos y humanos limitados; la falta de participación y compromiso; intereses contrapuestos y/o desconfianza y falta de transparencias.
- “Fuerzas sociales que han impulsado el proceso de monitoreo de proyectos”, entre las que se pueden mencionar al PNUD; ONU; OPS; PMI; CEPAL; Banco Mundial; CISP; USAID; Fondo Mundial de la lucha contra el VIH, TB y Malaria. Plan Internacional; Counterpart Internacional, etc. La obtención y recolección de datos es cualitativa y, se refiere al proceso de recopilar información descriptiva y no numérica sobre un tema o fenómeno. Estos datos cualitativos se centraron en comprender las percepciones, experiencias, opiniones y motivaciones de las personas, que se obtienen a través de este método de investigación cualitativa confiable y efectivo. Incluyeron entrevistas a profundidad y la elaboración de herramientas como el guion de entrevista semiestructurada; el consentimiento informado; la matriz de variables/categorías de estudio; la validación experta de herramientas de recolección de información; el análisis de contenido y la observación. Este tipo de obtención de datos cualitativos proporciona una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, permitiendo una interpretación más rica y detallada.^{88,89,90.}

⁸⁸ José Ignacio Ruiz Olabuenaga, y María Antonia Ispizua, La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa (Bilbao: Universidad de Deusto, 1989).

⁸⁹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. (México D.F.: McGraw-Hill, 2014).

⁹⁰ Corina Guillermina. Ocegueda Mercado, *Metodología de la Investigación* (México: Anaya Editores, 2007).

3.3 Muestreo

La técnica de elección de la muestra fue intencional y no probabilística e implicó que las personas participantes y los elementos de la muestra fueran seleccionados de manera deliberada y no al azar. Este muestreo no se sigue un proceso aleatorio. En su lugar, se eligieron a las personas participantes con base en su relevancia, experiencia o características específicas que se consideraron importantes para el estudio. Con esta técnica se buscó explorar casos particulares, obtener información detallada sobre el grupo de trabajo específico de la organización. Que suele utilizarse cuando se requiere acceso a personas o grupos difíciles de alcanzar mediante otro método de muestreo.^{91,92,93.}

Para efectos de esta investigación, la organización de la sociedad civil (OSC), las personas del equipo de trabajo y los proyectos fueron elegidos por conveniencia y cumpliendo con los criterios de inclusión. En un inicio se identificaron personas informantes clave de la OSC del área directiva, táctica y operativa de la organización y posterior a esto se utilizará una muestra de tipo opinática con 10 personas del equipo de trabajo de la organización (que por lo menos tuviesen 3 meses de laborar en la organización) a través de una entrevista a profundidad y guion semiestructurado; método utilizado para recopilar información sobre las experiencias y percepciones de las personas. En este tipo de muestreo, se busca obtener una muestra representativa de personas que puedan proporcionar sus opiniones sobre un tema específico.⁹⁴

⁹¹ José Ignacio Ruiz Olabuenaga, y María Antonia Ispizua, La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa (Bilbao: Universidad de Deusto, 1989).

⁹² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. (México D.F.: McGraw-Hill, 2014).

⁹³ Corina Guillermina. Ocegueda Mercado, *Metodología de la Investigación* (México: Anaya Editores, 2007).

⁹⁴ José Ignacio Ruiz Olabuenaga, y María Antonia Ispizua, La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa (Bilbao: Universidad de Deusto, 1989).

3.3.1 Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión para participar en la investigación fueron los siguientes:

- (a) Que pertenezcan al equipo de trabajo de Asociación Colectivo Alejandría.
- (b) Que este dentro de las categorías de puestos de trabajo: área directiva, área táctica y área operativa.
- (c) Que tenga 3 meses de pertenecer a la organización (como mínimo) y en el caso de los proyectos, que tengan un implementación y ejecución de 3 meses (como mínimo),
- (d) Que acepten participar voluntariamente en el estudio.

2.4 Participantes

El equipo de trabajo de las áreas directivas (3), tácticas (2) y operativa (5) de Asociación Colectivo Alejandría El Salvador. El equipo de trabajo de Asociación Colectivo Alejandría El Salvador pertenecen a un colectivo de personas multidisciplinarias que lucha a nivel nacional por los derechos humanos de las personas LGBTIQ+.

3.5 Técnica

Se utilizó como técnica única de recolección de datos la entrevista a profundidad, ya que, es una técnica de investigación cualitativa que permite obtener información detallada y enriquecedora sobre las experiencias, perspectivas y opiniones de los participantes. Con esta técnica se destaca la importancia de comprender y explorar en profundidad los fenómenos desde un social y psicológico. Así mismo, la importancia de establecer una relación de confianza y empatía con las personas participantes, así como de formular preguntas abiertas y flexibles que permitan una exploración exhaustiva de los temas de interés que buscaba obtener información

detallada y enriquecedora sobre las opiniones, perspectivas, experiencias de las personas participantes.^{95,96.}

A diferencia de las entrevistas estructuradas o cuestionarios, estas entrevistas a profundidad permitieron una interacción más flexible y abierta entre el entrevistador y la persona entrevistada, lo que facilitó la exploración de temas en mayor profundidad. Así mismo, se considera que este formato permitiría establecer una relación entre las personas participantes y la persona que realiza la entrevista, de tal manera que se facilitaría la expresión de su experiencia con su trabajo, relacionada con los conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos, las dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos, las estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos (PMI) sobre el proceso de monitoreo desarrolladas y las fuerzas sociales que contribuyen y que no contribuyen con el proceso de monitoreo que no ha podido ser expresadas, ya sea por temor o deseabilidad social, si los temas se tocan de manera grupal.^{97,98.}

3.6 Instrumento

En la investigación se utilizó la entrevista semi estructurada para recolectar los datos (Anexo 1: Entrevista Semi Estructurada). Una entrevista semi estructurada es un instrumento de recolección de datos que combina preguntas predefinidas con la oportunidad de realizar preguntas abiertas durante la entrevista. Este tipo de entrevista permite al entrevistador tener cierta flexibilidad para explorar temas en profundidad y obtener información más detallada de los

⁹⁵ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. (México D.F.: McGraw-Hill, 2014).

⁹⁶ José Ignacio Ruiz Olabuenaga, y María Antonia Ispizua, *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa* (Bilbao: Universidad de Deusto, 1989).

⁹⁷ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. (México D.F.: McGraw-Hill, 2014).

⁹⁸ José Ignacio Ruiz Olabuenaga, y María Antonia Ispizua, *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa* (Bilbao: Universidad de Deusto, 1989).

participantes. Por lo general, este tipo de entrevista suele tener introducción; preguntas predefinidas; preguntas abiertas y; un cierre.^{99,100.}

La elaboración del instrumento partió de la operacionalización de cuatro categorías de estudio. El instrumento fue presentado a cinco personas juezas expertas con conocimientos y experiencia especializada en un campo o área en particular de la (a) gerencia de proyectos (1 persona); (b) técnicas u especialidades en monitoreo y/o sistemas de monitoreo (2 personas); (c) directoras y/o directores de OSC (1 persona); (d) especialistas en desarrollo organizacional (1 persona). Las personas jueces especialistas valoraron las preguntas en función a la redacción y la pertenencia a las categorías establecidas. Así mismo, ofrecieron recomendaciones y correcciones para lograr un instrumento. Posteriormente, se incorporarán los cambios sugeridos por las personas juezas expertas obteniendo cuatro categorías a explorar.

El instrumento formato Guion de Entrevista constó en 14 preguntas abiertas en formato semi estructurado (Ver Anexo 1: Entrevista Semi Estructurada), en las cuales se abordaron aspectos relacionados con los conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos; las dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos; las estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos (PMI) sobre el proceso de monitoreo desarrolladas y; las fuerzas sociales que contribuyen y que no contribuyen con el proceso de monitoreo.

3.7 Procedimiento para la obtención de datos

Las personas participantes fueron abordadas por el investigador principal con el propósito de invitarles a ser parte del estudio. Desde el inicio se aclaró que la inclusión era voluntaria. Posteriormente, se concertó con el área directiva de la organización una planificación previa con

⁹⁹ Corina Guillermina. Ocegueda Mercado, *Metodología de la Investigación* (México: Anaya Editores, 2007).

¹⁰⁰ José Ignacio Ruiz Olabuenaga, y María Antonia Ispizua, *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa* (Bilbao: Universidad de Deusto, 1989).

día y una hora de cada persona participante de tal manera que la entrevista no interfiriera con sus labores y se pusiese contar con el tiempo necesario para contestar. La entrevista se llevó a cabo de manera individual con cada persona participante (los días 11, 15, 17, 19 y 31 de octubre, de 2023) y durante estas, estuvo presente el investigador principal.

Cada persona participante fue entrevistada en un espacio privado con el investigador principal. Para asegurarse que las entrevistas se realizaran en igualdad de condiciones, se aseguró un espacio que contaba con buena iluminación, ventilación adecuada a través de ventanas, aire acondicionado, aislamiento acústico y pudiese establecerse una distancia prudente entre entrevistados, entrevistadas y entrevistador.

Antes del inicio de cada entrevista, se explicará a las personas participantes en qué consiste la investigación. Posteriormente, se les solicitara leer y obtener su consentimiento informado (Anexo 3: “Consentimiento Informado”). Se le indicó a cada participante, antes de la lectura de este documento, que si surgían dudas al respecto de la investigación el investigador principal haría las aclaraciones necesarias. Antes de la firma del mismo, el investigador principal constató que no se presentarían dudas y se indicó, que la participación sería anónima y que los nombres serían cambiados por códigos no relacionados. Al finalizar cada entrevista se indicó a las personas participantes que en una sesión posterior se realizaría la devolución de los datos. Todas las entrevistas fueron realizadas en un en las instalaciones de la organización de la sociedad civil.

3.8 Sistematización de los datos obtenidos

Como primer paso hubo una solicitud y programación previa de las entrevistas a realizar, con la persona representante de la organización. Luego las entrevistas fueron grabadas y transcritas por el investigador principal. Cada entrevista fue transcrita y guardada digitalmente (en este caso en el sitio oficial de la Universidad de El Salvador: ues.edu.sv) en una carpeta individual.

Posteriormente, para cada entrevista se generó un segundo documento duplicado, a este segundo documento duplicado se le aplicó a todo el texto una triple clasificación simple de la siguiente manera: (a) en verde se marcó el discurso pertinente a la categoría de la pregunta, (b) en naranja se marcó el texto que complementa el discurso de cada categoría y (c) en rojo se marcó el discurso que no tenga mayor significado de acuerdo con la categoría de la pregunta (e.g. interrupciones, muletillas al hablar). Posteriormente, se generó un tercer documento duplicado del cual fue depurado el contenido marcado como sin mayor significado en rojo.

3.9 Procesamiento de los datos

El discurso previamente sistematizado fue procesado mediante la técnica de corte y clasificación, que, desde el enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda del fenómeno, utilizando métodos como las entrevistas en profundidad y el análisis de datos cualitativos. Este procedimiento consistió en enunciar las categorías y subcategorías de investigación y posteriormente, elaborar una matriz de volcado de datos para cada una de las preguntas dentro de cada categoría (Ver Anexo 2: Matriz de Variables, en “Categorías de investigación cualitativas.”). La matriz consistió en una tabla de doble entrada en la que se colocaron las respuestas de todas las personas participantes en función de cada una de las preguntas.¹⁰¹

3.10 Consideraciones Éticas

El presente estudio ha sido aprobado por un Asesor de Investigación y por el Jurado asignado para la defensa de la investigación, de la Universidad de El Salvador. En todo momento

¹⁰¹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. (México D.F.: McGraw-Hill, 2014).

se garantizó la transparencia en el proceso realizado. Y fueron considerados todos aquellos riesgos que pudieron haber producido el participar en este proyecto de investigación.

3.10.1 Autonomía

En la presente investigación se ha reconocido la autonomía de los participantes para formular sus propias opiniones. En ese sentido, durante la ejecución se asegurará que: (a) la inclusión en el presente estudio de todas las personas participantes sea voluntaria y (b) que todas las personas participantes supieran que tenían a su disposición la opción de terminar la entrevista en cualquier momento. Esto fue establecido por escrito mediante el consentimiento informado (Anexo 3: Consentimiento Informado) y de manera oral antes del inicio de la entrevista.

3.10.2 Justicia

En la presente investigación la justicia se aseguró a través de la generación de igualdad de condiciones en la realización de las entrevistas. Para ello se cumplieron las siguientes medidas: (a) ninguna persona participante tuvo acceso a las preguntas del instrumento final, revisado y validado, hasta el momento de la realización de la entrevista, donde cada pregunta fue realizada una a la vez; (b) cada entrevista se realizó en privado con el investigador principal exclusivamente dentro de las instalaciones de la Asociación Colectivo Alejandría El Salvador y dentro del horario de trabajo de las personas participantes del estudio; (c) todas las entrevistas se llevaron a cabo en una sala de reuniones en la que las personas participantes se encontraron solas y sin interrupciones. Debido a que cada entrevista fue individual, otras personas miembros del equipo de trabajo de la OSC no fueron permitidos dentro de la entrevista.

3.10.3 Acción sin daños

La presente investigación contó con un fuerte enfoque de acción sin daños, donde se garantizó, entre otras, la participación justa de las personas entrevistadas, por lo que no debe implicar riesgos psicosocial o laboral para las personas participantes. Así mismo, por la naturaleza de la metodología, no existió riesgos físicos de las personas entrevistadas. Se realizaron en las horas que fueron más favorables para las personas participantes y de acuerdo con su horario laboral.

3.10.4 Beneficencia

La presente investigación planteó generar beneficios al personal del equipo de trabajo de Asociación Colectivo Alejandría El Salvador ya que permitió obtener conocimientos estratégicos sobre el proceso de monitoreo de los proyectos de desarrollo que implementa y ejecuta una organización de la sociedad civil.

3.10.5 Confidencialidad

Para garantizar la confidencialidad de las personas participantes se siguieron las siguientes medidas:

(a) el discurso obtenido a través de la entrevista fue grabado en forma de nota de voz y almacenado y resguardado en formato digital cuyo acceso solo fue permitido para el investigador principal bajo cuenta individual provistas por el servidor de la Universidad de El Salvador (en este caso en: ues.edu.sv); (b) cada persona participante fue identificada con un código (e.g. “P1E”) y no se recolectaron datos más personas (edad, número de teléfono, estado familiar, etc.). El código fue registrado en el consentimiento informado (Anexo 3: Consentimiento informado).

Luego, (c) las entrevistas fueron transcritas por el investigador principal y sus transcripciones serán destruidas tras la aprobación de la investigación; (d) la presente investigación no implicó la revisión de información sensible de la organización y del personal; y, (e) durante las transcripciones los nombres de las personas participantes fueron mencionadas y sustituidas por letras que no tengan relación con el nombre de la persona mencionada (e.g, Xenia podría sustituirse por las letras/números: “P1E”).

Así mismo, en el caso de haberse mencionado el nombre de la persona participante se sustituyó por el código y los nombres mencionados en las notas de voz no fueron transcritos en el documento de recolección de información. En ninguna transcripción se utilizaron nombres reales. Finalmente, (f) las grabaciones de las entrevistas serán eliminadas por completo al finalizar el proceso de investigación por lo que no quedará ninguna clase de registro de las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

4.1 Resultados de entrevista semiestructurada

4.1.1 Interpretación respecto a categoría de estudio 1 (c1.): conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.

Figura 1: Resultados de pregunta 1



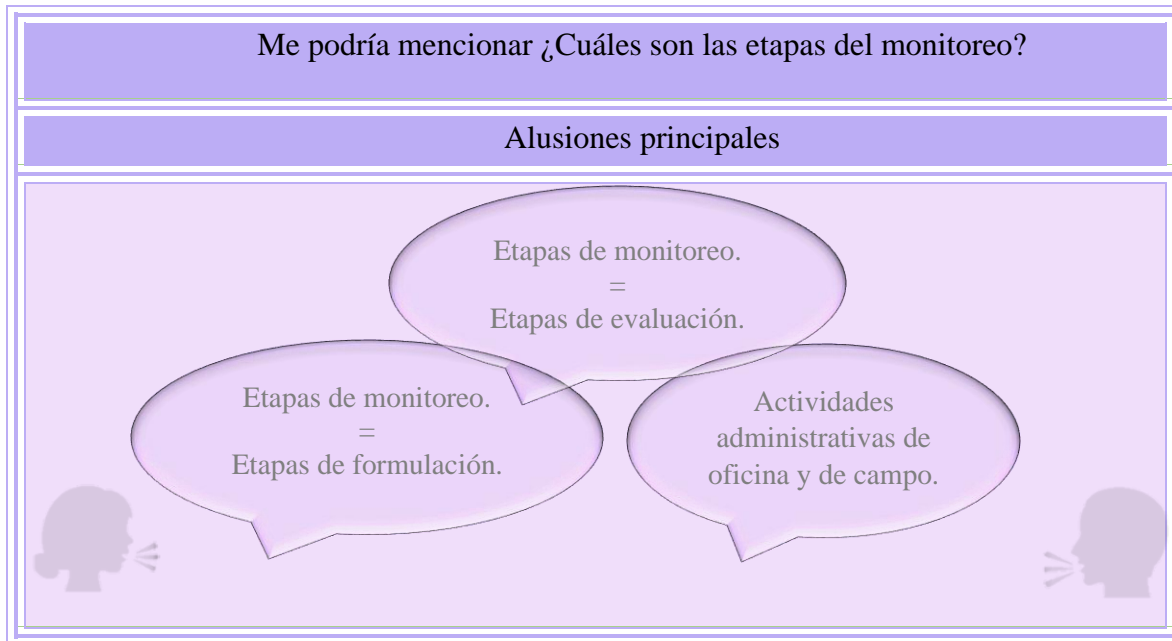
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El personal entrevistado permitió comprender la forma en que el Colectivo Alejandría percibe el monitoreo de los proyectos que ejecuta, de la cual debe destacarse las consideraciones de este como un estudio técnico investigativo que cada entrevistado percibe como una forma de medir desempeños personales y el pleno desarrollo del proyecto como una actividad que le compete a múltiples actores. A su vez el personal opina que entienden el monitoreo desde los

objetivos que persigue, los cuales son relacionados con la búsqueda de errores cometidos por las personas y entidades involucradas y la búsqueda de medidas correctivas que permitan el pleno desarrollo y consecución de los objetivos del proyecto. En las respuestas del personal se denota a su vez la consideración del monitoreo como una actividad de realización obligatoria en la cual a quien está a cargo del monitoreo le es atribuido un rol de supervisor de cumplimiento y de verificador de lo planificado y su concreción a la práctica. El personal ve involucrada una especie de calificación y méritos personales en el desarrollo del monitoreo, lo que ocurre debido a que todo proyecto se ejecuta con estrategias y en condiciones generadas en espacios de tomas de decisiones de los cuales fueron partícipes, ya sean para la planificación, la gestión y el desarrollo del proyecto.

Figura 2: Resultados de pregunta 2



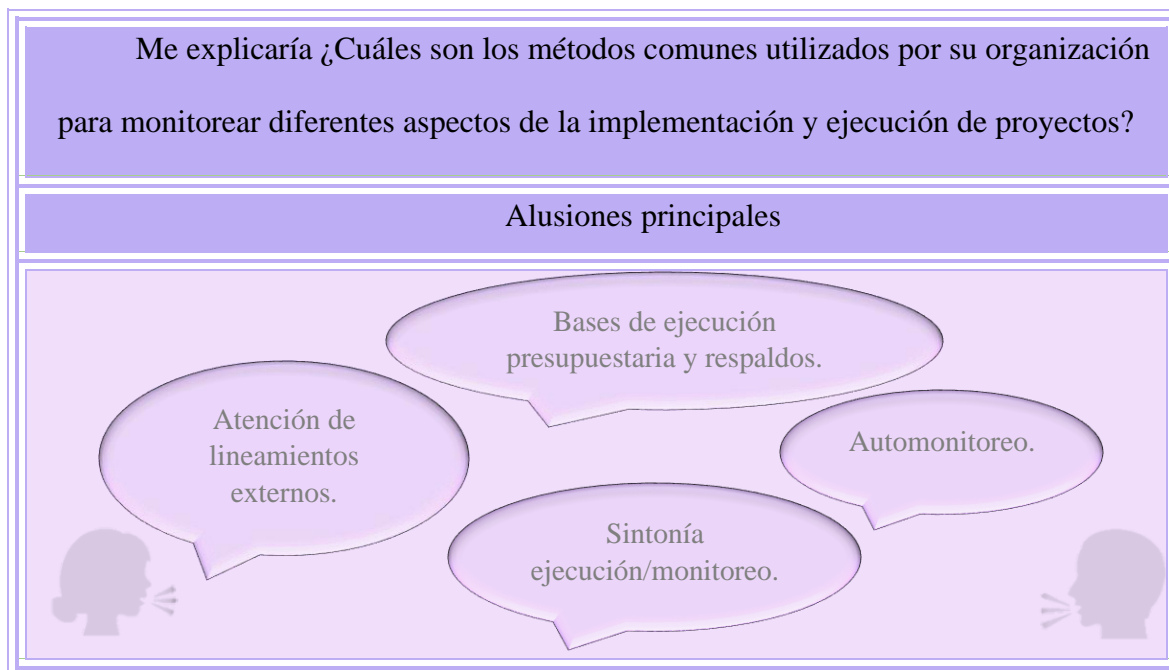
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El personal de Colectivo Alejandría percibe las etapas propias del monitoreo de proyectos como iguales a las del diseño y formulación de proyectos y a las de evaluación de los mismos, lo que permite pensar que tanto en la formulación, como en el monitoreo y la evaluación de proyectos en los que se han visto involucrados en su día a día presenta ciertos patrones comunes que distorsionan el significado que atribuyen a sus actividades, estos patrones comunes pueden ser el hecho que el equipo a cargo del monitoreo está conformado por el personal de planta o de contrato tradicional y no por un servicio profesional de consultoría, así como también los meses del año en los que realizan las actividades de recolección de información pertinente o el tipo de informes resultantes de una evaluación y sus similitudes con un informe de monitoreo. El proceso de MyE es acreedor de una importancia generalizada entre los entrevistados y esto permite discernir confusión entre las etapas del ciclo de vida de los proyectos en la práctica interna del colectivo.

Para el Colectivo las etapas del monitoreo representan actividades administrativas de oficina y de campo, pese a que las y los entrevistados difieren cuando enlistan dichas etapas, creen que el monitoreo conlleva minuciosas labores de programaciones y planificaciones, diseño de herramientas o instrumentos de recolección de información, y su aplicación en el lugar donde el proyecto se ejecuta e inclusive en domicilios de beneficiarios y beneficiarias. Esto puede ser una característica capaz de ser generalizada a cualquier OSC.

Figura 3: Resultados de pregunta 3



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

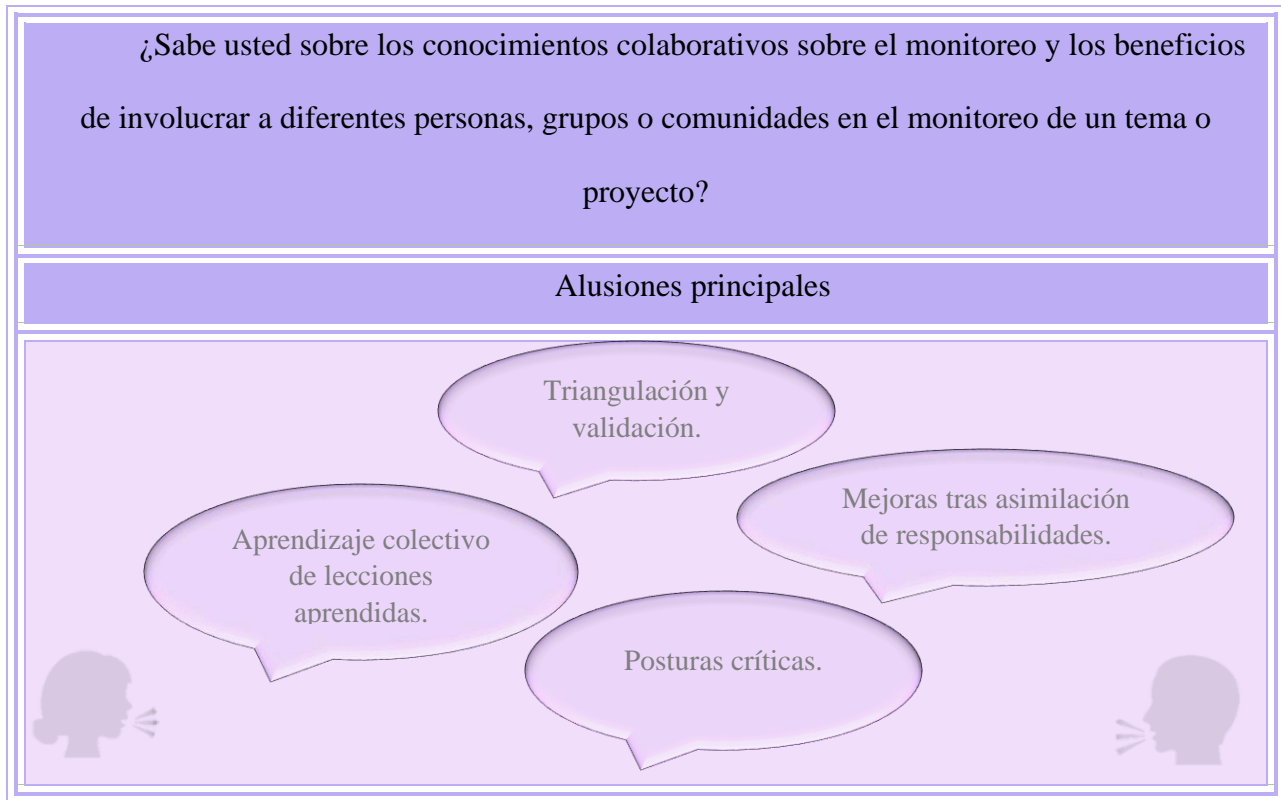
Los pasos o acciones sistemáticas propias del monitoreo, son percibidas desde el personal de Colectivo Alejandría como una requisito impuesto por lineamientos externos que por lo general se alude a las agencias de cooperación o entidades donantes con quienes se suscriben convenios de cooperación técnica y financiera; estos lineamientos obligan a realizar A.B o C actividades en un plazo determinado e implican el monitoreo en cuanto a seguimiento y reporte del nivel o

porcentaje de ejecución de actividades programadas. La relación entre el cooperante y el destinatario subraya las relaciones de poder inclusive en las etapas de monitoreo.

Se observa también la consideración de un método relacionado al manejo colectivo de bases de datos digitales o bases de ejecución presupuestarias a las cuales tiene acceso en tiempo real entidades predeterminadas como encargadas del seguimiento y monitoreo, el personal lo describe de manera tal que puede resumirse de la siguiente manera: presupuesto según actividades → ejecución de presupuesto = nivel de cumplimiento de actividades → generación de informes técnicos financieros + respaldos → informe de monitoreo.

Existe en el Colectivo un método basado en generar una sintonía del personal de ejecución técnica con el personal encargado del monitoreo, el cual el personal percibe como un flujo óptimo de información entre éstos el cual da lugar a un monitoreo particular según las características de cada proyecto. El personal acotó que este método se atribuye a aquellos proyectos donde existe una mayor autonomía decisoria para el Colectivo. Las OSC con características similares al colectivo, con cooperantes en común, que defienden los mismos derechos de la diversidad sexual, han de compartir muchas de los métodos de monitoreo.

Figura 4: Resultados de pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El personal de Colectivo Alejandría atribuye significado a los conocimientos colaborativos según los roles de los actores que se ven involucrados en las actividades que perciben como propias de los métodos de monitoreo que tienen lugar en el Colectivo. De acá que las respuestas a esta interrogante aludan a la triangulación y validez de la información de interés para las actividades de monitoreo y de los resultados mismos.

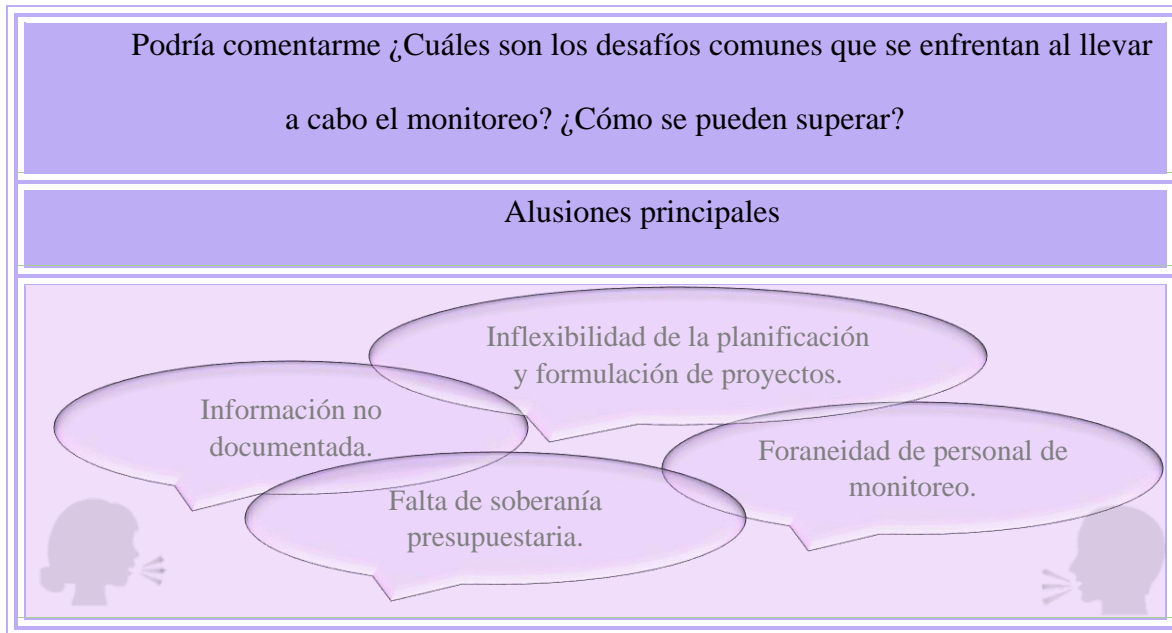
Para el personal es importante que el monitoreo sea un esfuerzo multisectorial y que tras la generación de lecciones aprendidas exista un aprendizaje colectivo y no solo para el personal técnico a cargo de la ejecución del proyecto. De igual manera estos esfuerzos colaborativos

generan la expectativa en el personal que las entidades que colaboran verán optimizados sus esfuerzos si asimilan las responsabilidades que deben asumir luego de los hallazgos del monitoreo, dichas expectativas involucran inclusive a entidades públicas, las cuales según el personal del Colectivo Alejandría utilizarían como insumo el informe de monitoreo para garantizar un mayor impacto positivo en el público en general.

Existe en el Colectivo Alejandría a su vez posturas críticas que consideran limitados los esfuerzos internos por fomentar los conocimientos colaborativos, pese a que señalan a personas beneficiarias como plenas participantes en el monitoreo, el personal siente que hay deficiencias en la socialización de la información sobre el monitoreo de los proyectos y que hay un manejo focalizado de los métodos de monitoreo y los resultados que arrojan.

4.1.2 Interpretación respecto a Categoría de estudio 2 (C 2.): Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.

Figura 5: Resultados de pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

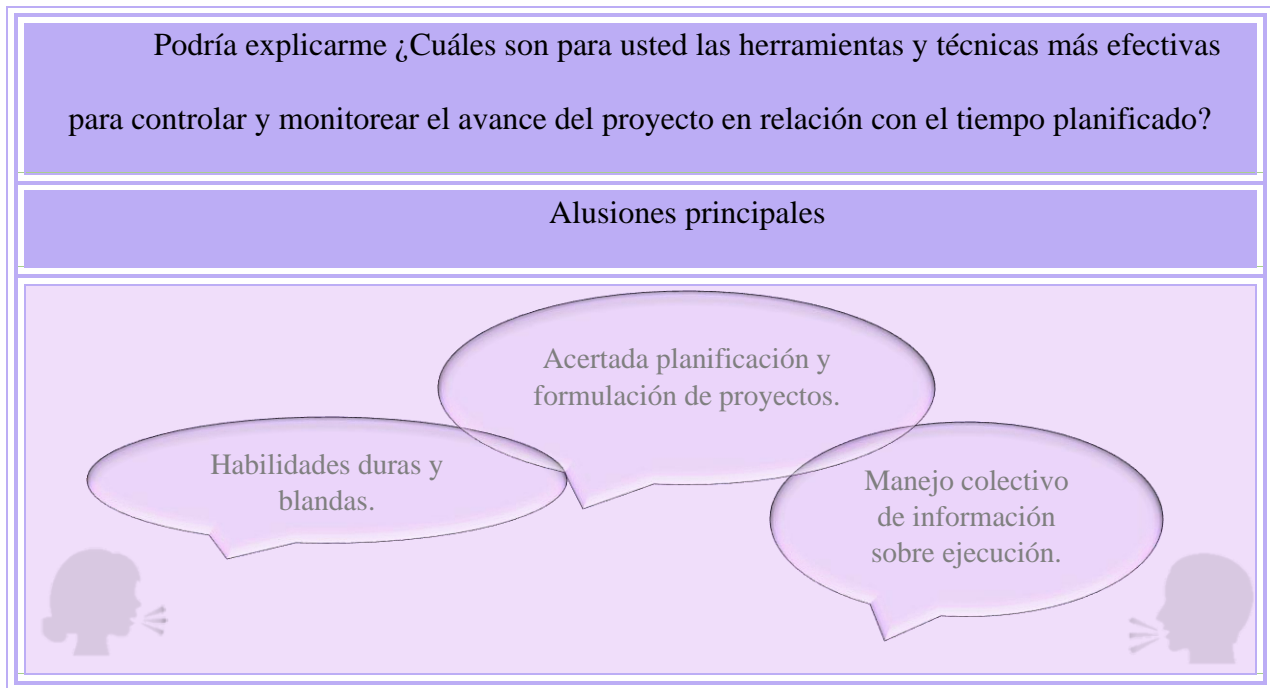
Interpretación:

El personal expresó las dificultades percibidas en la ejecución de proyectos y las hizo extensivas a los desafíos del monitoreo de los mismos, sin embargo, puede englobarse estas y entenderse como la falta de flexibilidad de lo planificado y formulado y relacionarlo con la falta de soberanía presupuestaria, en torno a estos desafíos el personal enlistó un alto número de condiciones desfavorables entra las cuales se desarrolla el monitoreo de la mejor manera que le es posible ante estas limitantes. Lo anterior debe entenderse al subrayar que el Colectivo Alejandría ejecuta proyectos financiados por entidades externas nacionales e internacionales que establecen lineamientos y directrices de irrestricto cumplimiento.

Paralelo a esto, el personal cree que existen múltiples escenarios en los cuales para un correcto monitoreo se requiere de información documentada, como manuales de procesos detallados, la cual de existir haría que el éxito del monitoreo dependa menos de un alto y complejo nivel de comunicación entre el personal que ejecuta los proyectos en campo, con quienes se encargan de monitorearlos, ya que organizar tales escenarios de flujo de información podría incrementar la posibilidad de contratiempos en el monitoreo y la ejecución del proyecto mismo.

El personal del Colectivo considera que la foraneidad del personal de monitoreo representa un desafío, ya que creen que para monitorear el nivel de cumplimiento en los proyectos y en las áreas específicas de incidencia de la institución se necesita discernimiento superior, concientizado y deconstruido para no medir resultados a largo plazo en corto plazo y poder identificar la consecución de los objetivos planteados desde el pleno conocimiento sobre temáticas de la población LGBTIQ+. Al ser dicha foraneidad una característica común de este tipo de procesos en cualquier OSC, se estima que comparten la consideración de dicho desafío como un elemento destacable.

Figura 6: Resultados de pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

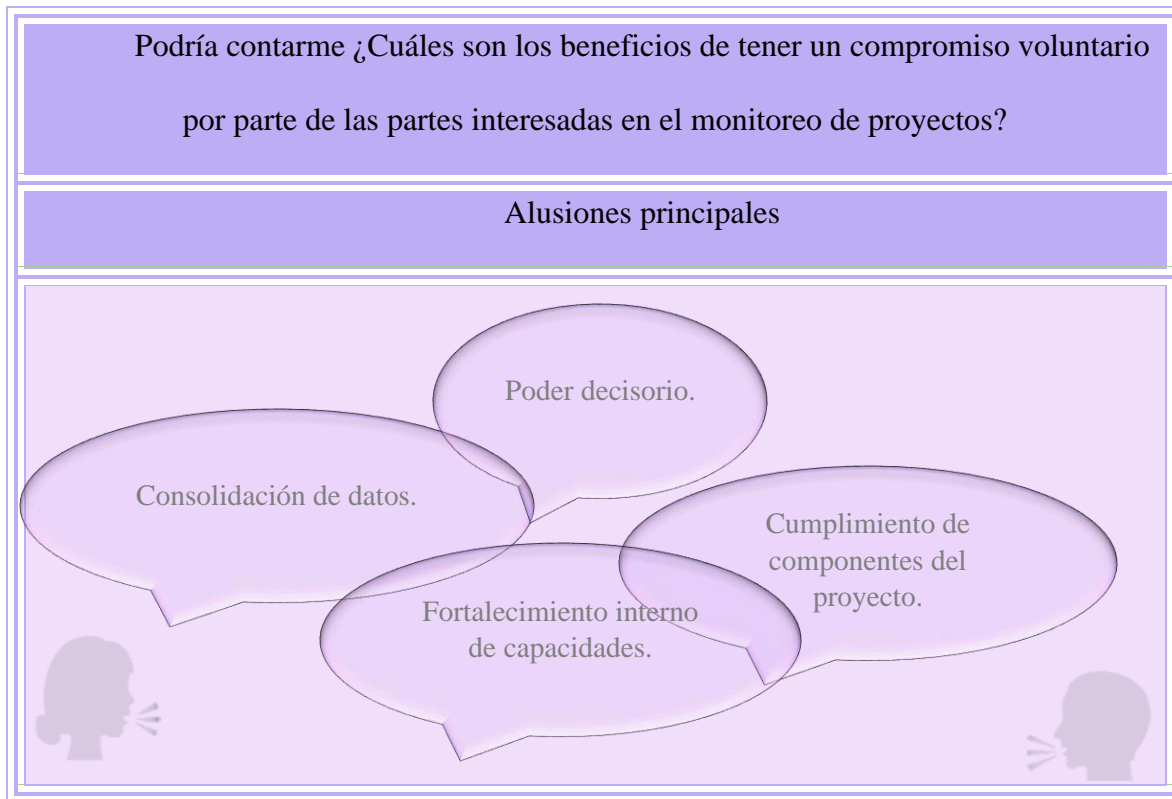
Interpretación:

Las personas entrevistadas comprenden que existe una ausencia de herramientas y técnicas garantes de mejoras en las actividades de monitoreo presentes en el Colectivo y expresan un alto número de estas que ellos y ellas creen podrían fortalecer el proceso, sin embargo, todas hacen alusión a esfuerzos internos y no a un mayor involucramiento de actores externos y actividades multisectoriales.

El personal considera que el recurso humano óptimo, con las habilidades duras y blandas pertinentes es capaz de optimizar el monitoreo en Colectivo Alejandría; creen que manejar herramientas digitales de vanguardia, experiencia en ejecución de proyectos (no sólo en monitoreo), habilidades para comunicarse y ser personas concientizadas sobre los enfoques, como el de género, Derechos Humanos, permitirá resultados exitosos.

Así mismo, basándose en sus vivencias perciben que el monitoreo ha de verse facilitado cuando se planificó y formuló el proyecto de manera óptima, compleja y acertada, ya que afirman que un cronograma diseñado estratégicamente y un presupuesto que se anticipe a los riesgos externos permitirá obtener buenos resultados en el monitoreo, pero, debe entenderse que el buen monitoreo no es el que arroja resultados que den fe de una buena ejecución de proyectos, sino el que mejor identifica el estado de la ejecución sea esta óptima o deficiente, ante lo cual también el personal considera que diseñar en etapas previas a la ejecución los manuales de procedimientos y cronogramas particularmente para las actividades de monitoreo y no sólo de la ejecución ha de procurar un monitoreo ideal.

Figura 7: Resultados de pregunta 7



Fuente: Elaboración propia.

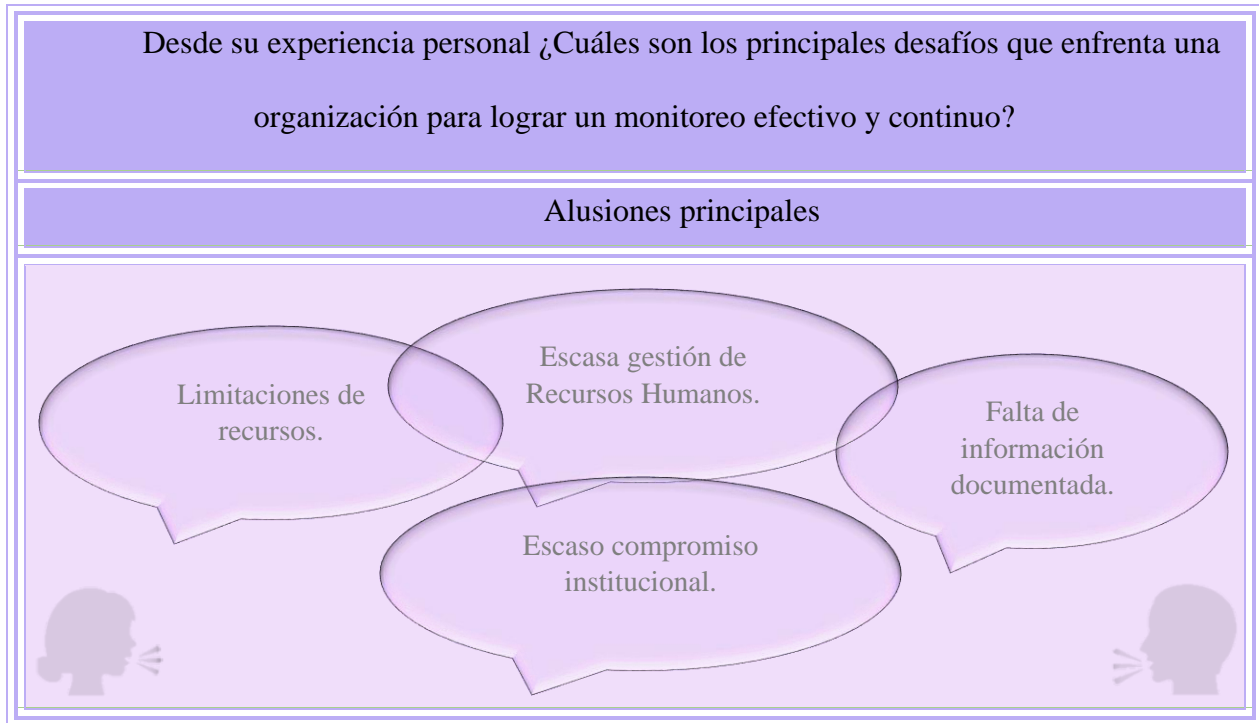
Interpretación:

El personal de Colectivo Alejandría considera vital el pleno involucramiento de las partes interesadas, entendidas estas como las entidades y actores cuyo objetivo es el cumplimiento total de la ejecución de los diferentes componentes de un proyecto. Opinan también que el cuándo se tiene dicho compromiso voluntario se generan espacios de legitimización de decisiones y empoderamiento institucional ante distintas circunstancias, pero, aseguran que con tal involucramiento multisectorial se garantiza el cumplimiento de metas y objetivos al mismo tiempo que la institución se fortalece a través del incremento de capacidades a través de escenarios de aprendizaje colectivo en el marco del monitoreo y las lecciones aprendidas que este genera, el

personal asume estas en pro de una mejorada ejecución y procesos administrativos/financieros transparentes

Se puede identificar también que el personal considera que ante el compromiso eventualmente se consolidarán bases de datos que influyan en el cumplimiento óptimo del cronograma de actividades y se retroalimentará permanentemente la manera de tener la incidencia esperada para con los beneficiarios. Dicha consolidación de datos representa para las personas entrevistadas el principal objetivo que debe perseguir el involucramiento multisectorial, lo cual deja entrever que tal hecho es relacionado con la acepción del monitoreo como una actividad de la cual dependa lograr un buen cumplimiento y no para diagnosticar errores y la información necesaria para corregir el curso del proyecto.

Figura 8: Resultados de pregunta 8



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El personal distingue las dificultades siempre relacionándolas con los cierres de las diferentes etapas del ciclo del proyecto y en especial lo que a la ejecución respecta. El personal percibe deficiencias en la gestión del recurso humano, de las respuestas a esta interrogante podría enlistarse las necesidades señaladas por las y los entrevistados, estas giran en torno a falencias en habilidades duras y blandas o falta de espacios de fortalecimiento de dichas capacidades, la consideración del monitoreo como trabajo extra la cual denota la poca planificación al respecto, la tasa de retención de personal de monitoreo, etc.

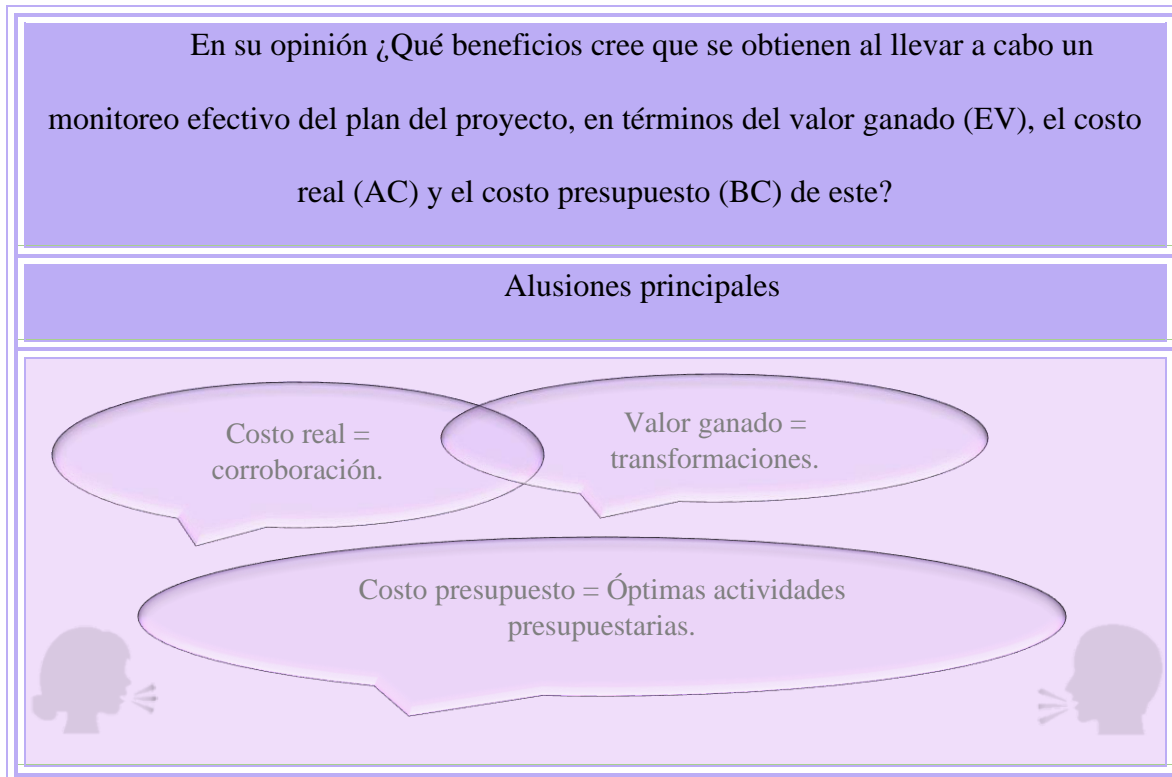
Los recursos financieros y de tiempo son percibidos también como desafíos a superar en el monitoreo de los proyectos de Colectivo, debe ampliarse respecto a los primeros ya que los segundos también obedecen a kpi's propios de la gestión de recursos humanos de toda OSC, en

cuanto a lo financiero, es posible interpretar que ante relaciones/condiciones de dependencia presupuestaria y la poca flexibilidad decisoria que esta implica, no es posible adjudicar o realizar reasignaciones presupuestarias orientadas a cubrir gastos surgidos ante necesidades particularmente de monitoreo.

El personal entrevistado subraya la carencia de información documentada, noción la cual representa un elemento importante en la gestión de calidad de todo proceso administrativo; se sigue haciendo alusión a la dependencia de la comunicación entre actores para procurar un monitoreo óptimo cuando esta solo es una manera de obtener los insumos necesarios para la realización del informe final de monitoreo.

4.1.3 Interpretaciones respecto a Categoría de estudio 3 (C 3.): Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.

Figura 9: Resultados de pregunta 9



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En las interrogantes que respectan a la categoría de estudio en cuestión, debe actuarse inicialmente interpretando el significado atribuido, seguido de los beneficios que denota su respuesta del monitoreo a tales significados por el personal del Colectivo Alejandría a las siguientes concepciones:

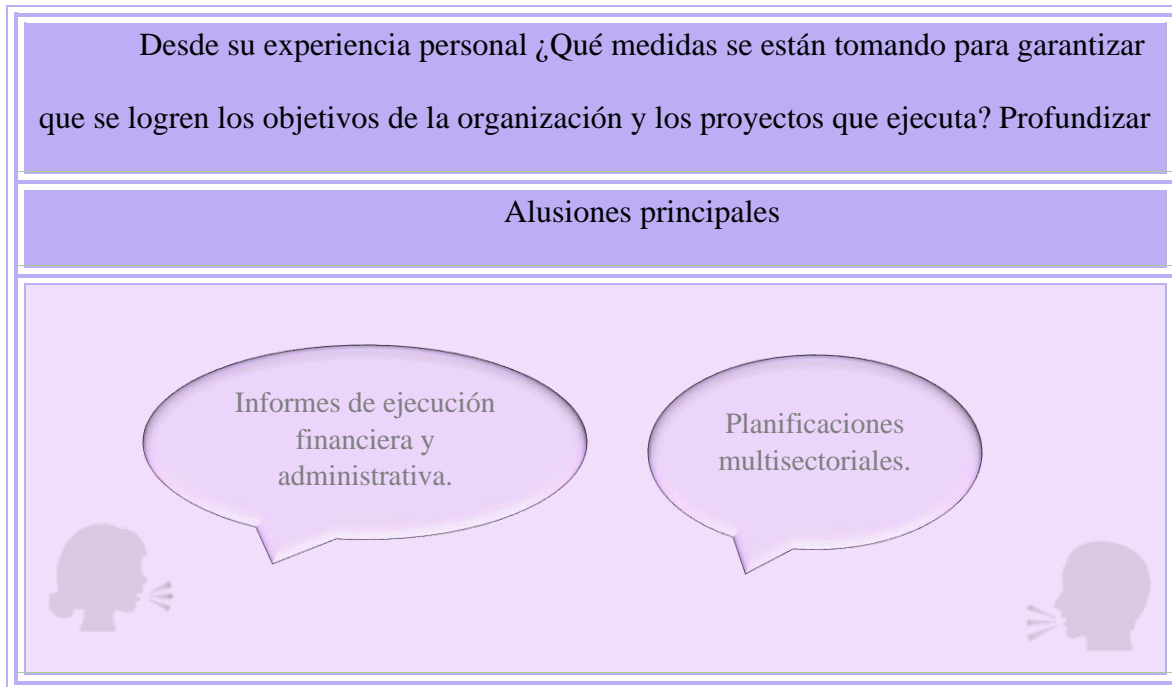
Valor ganado: representa para el personal los impactos o transformaciones en el capital cultural de las personas beneficiarias de los proyectos ejecutados, tales como el nivel de incidencia, sensibilización, concientización, deconstrucción, etc. Los beneficios de llevar a cabo un plan de

monitoreo según ellos y ellas es la adecuada identificación de estos durante el proyecto a medida se van ejecutando las diferentes actividades de cada entregable.

Costo real: perciben que mientras se ejecuta un plan de monitoreo, es posible identificar posibles incumplimientos debido a limitantes presupuestarias.

Costo presupuesto: se adjudica un valor a la ejecución del plan de monitoreo con relación a la capacidad que este tiene mientras se garantiza el correcto cumplimiento de entregables según cronogramas, de procurar que los recursos financieros cubran las diferentes actividades presupuestarias. Ya que los presupuestos de los proyectos no se establecen únicamente según cuenta, sino también según actividad y existen actividades sobre presupuestadas y otras infra presupuestadas.

Figura 10: Resultados de pregunta 10



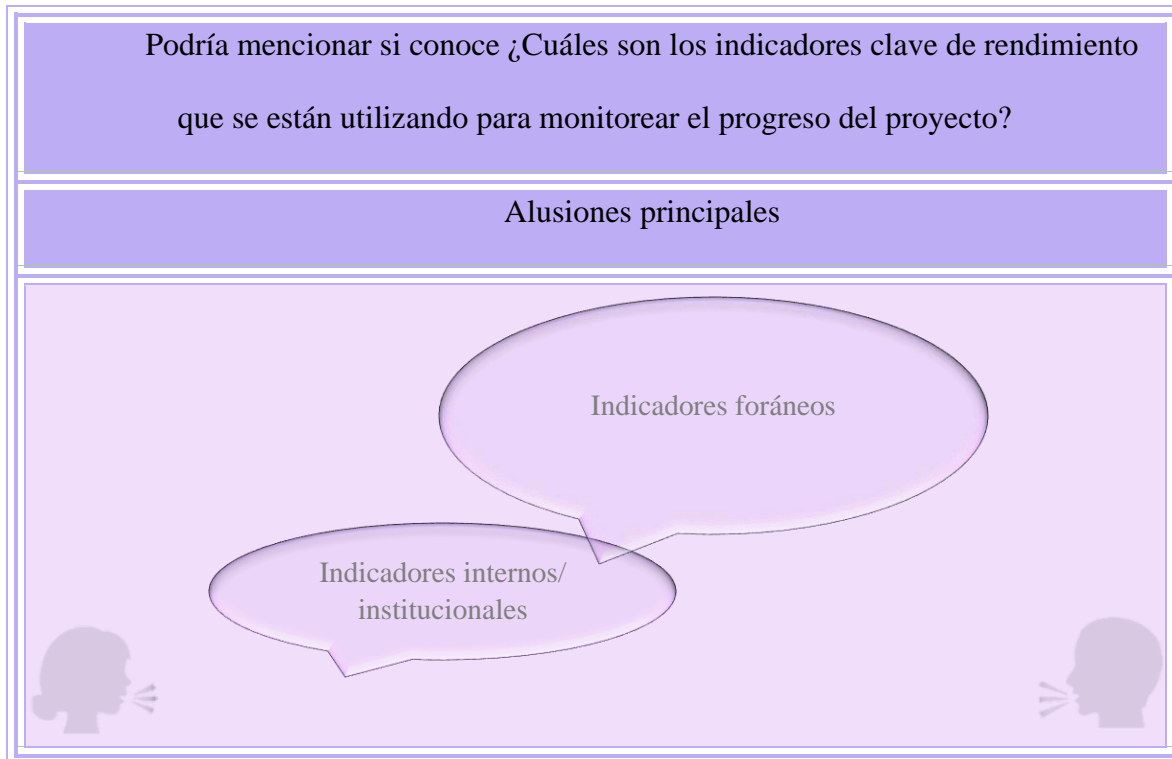
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Las personas entrevistadas perciben que las medidas que se implementan para la plena consecución de los objetivos institucionales y de proyecto se reducen a lineamientos establecidos por entidades de cooperación técnica/financiera como los requerimientos de informes de ejecución los cuales obligan la creación de resúmenes de gastos y de actividades técnicas o de campo.

Se puede entender también que una de las medidas comprende planificaciones multisectoriales acompañadas de seguimientos multisectoriales los cuales implican más una supervisión de lo que se ejecute con relación a lo programado, lo que conlleva un monitoreo de sí para sí y no necesariamente conllevará a lecciones aprendidas que redireccionen los esfuerzos para cumplir con el cronograma desde una perspectiva independiente.

Figura 11: Resultados de pregunta 11



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

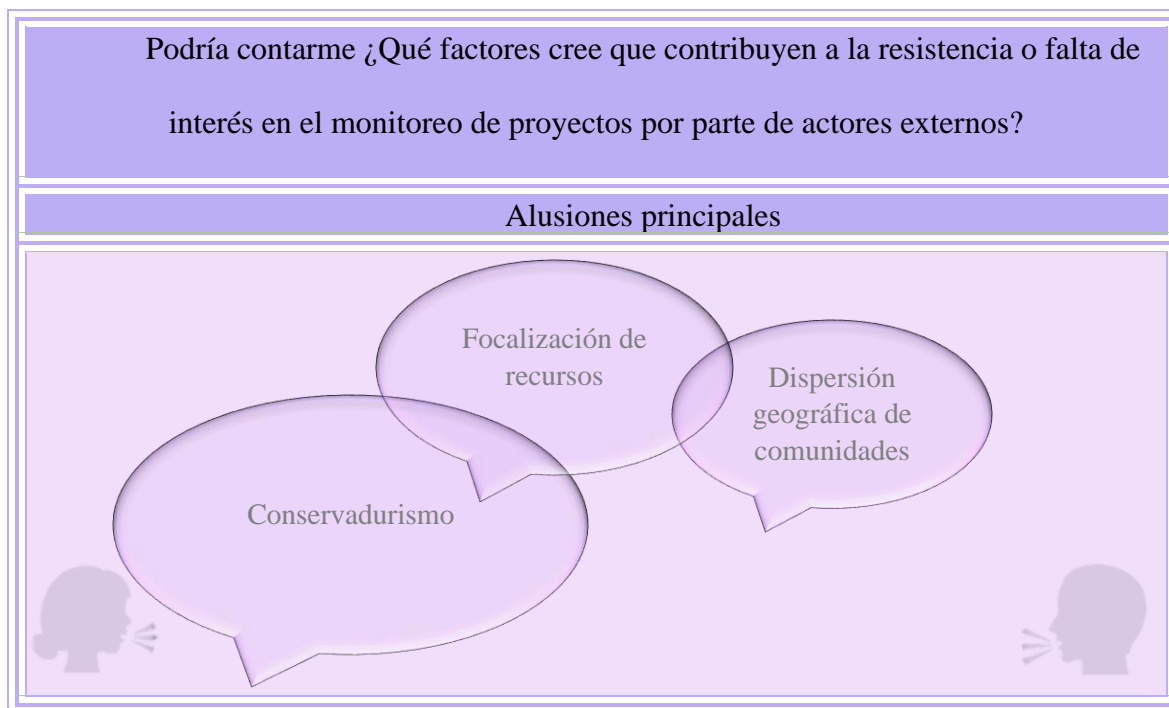
En el colectivo Alejandría son percibidos dos tipos de indicadores de rendimiento, los externos y los internos, las y los entrevistados se refirieron a los primeros como aquellos predeterminados desde la formulación de proyectos que tiene lugar dentro de los esfuerzos iniciales de instituciones de cooperación financiera, los cuales diseñan los proyectos de alto alcance y publican bases de concurso o TDRs en los cuales ya predeterminan los indicadores de monitoreo que han de ser utilizados ya sea en monitoreo interno o externo.

El personal también le atribuye la calidad de indicador clave a los contemplados en documentos que rigen el accionar del colectivo, sin embargo, tales indicadores y su consideración

implican monitorear según los intereses, recursos y voluntad interna, es decir, el “automonitoreo” como le califican en la institución.

4.1.4 Interpretaciones respecto a Categoría de estudio 4 (C 4.): Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos. Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia.

Figura 12: Resultados de pregunta 12



Fuente: Elaboración propia

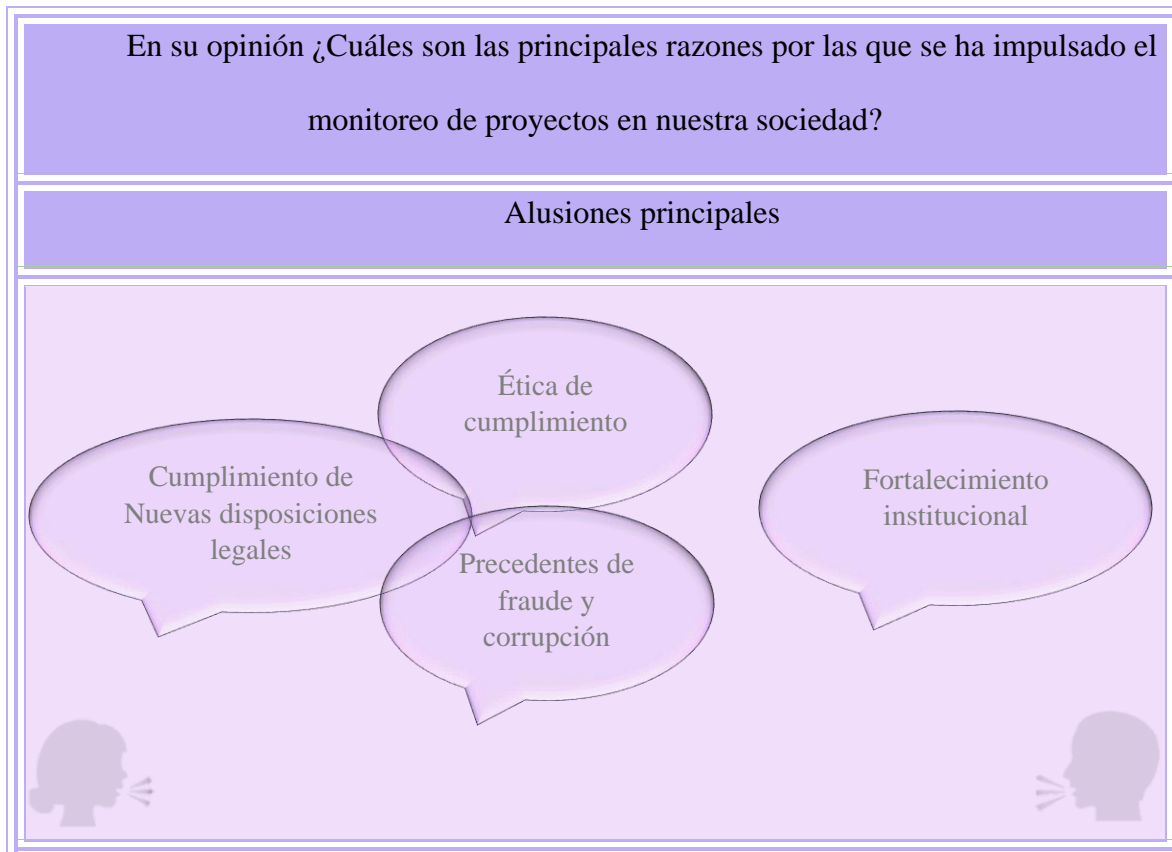
Interpretación:

Las personas entrevistadas entienden el desinterés de fuerzas sociales externas en el monitoreo de los proyectos que su colectivo implementa como una expresión de tantas del conservadurismo en el sentido común de las personas que componen entidades y actores involucrados; de ahí que la religiosidad, la discriminación hacia la comunidad LGBTIQ+ sean mencionados, se entiende que tal pensamiento impacta en la segunda alusión de esta interrogante,

la cual denota que en el colectivo Alejandría se percibe una focalización de recursos que dejan al monitoreo en un segundo plano en cuanto a las prioridades de entidades cooperantes precedido por escasos procesos de seguimiento y control de la ejecución de los proyectos.

El personal opina también que los factores intrínsecos a la dispersión geográfica de beneficiarios influyen en el desinterés de actores externos, ya que el óptimo monitoreo involucra la obtención de información desde los beneficiarios directos e indirectos y requiere a su vez de una movilización de recursos para su consecución.

Figura 13: Resultados de pregunta 13



Fuente: Elaboración propia

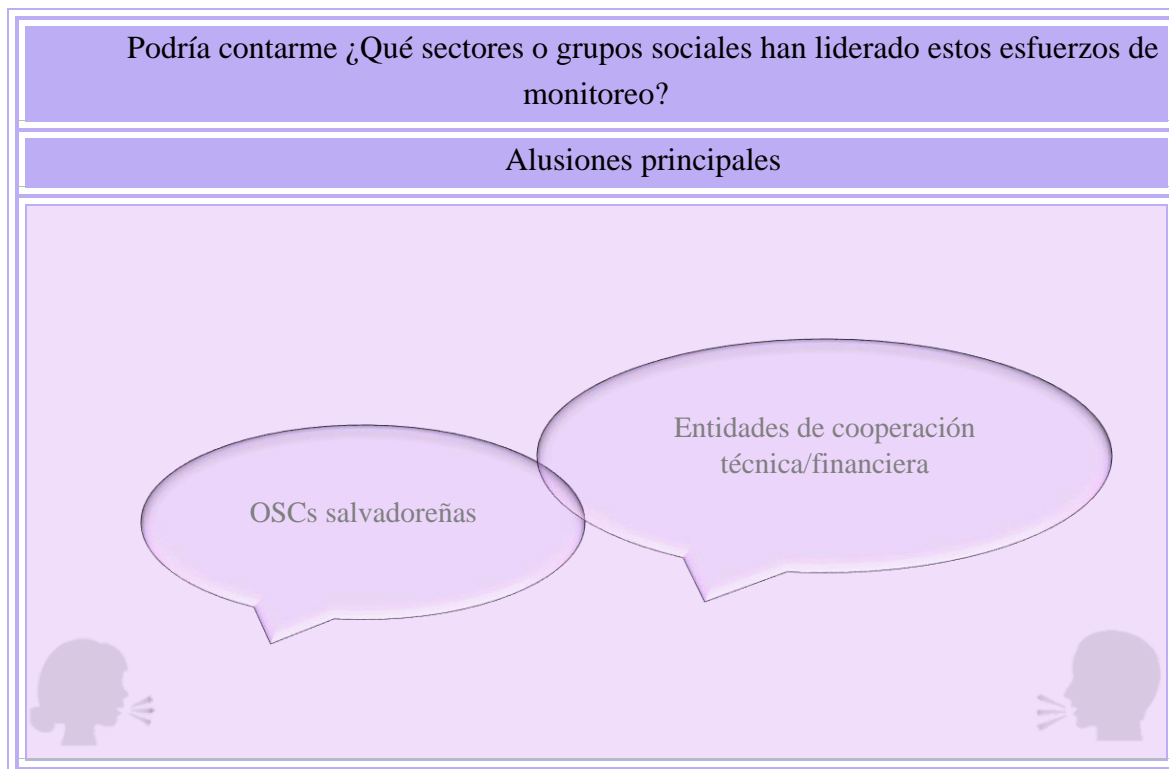
Interpretación:

El personal de Colectivo Alejandría posee la expectativa de procurar un fortalecimiento institucional a través de buenas prácticas destacadas por informes de monitoreo y su manejo en entidades de cooperación financiera.

Se posee también la convicción que a nivel general los precedentes delictivos al interior de OSCs ha generado el (pre)establecimiento de disposiciones legales de las cuales habrá que anticiparse siendo garantes de prácticas que giren en torno a una ética interna de total y correcto cumplimiento administrativo, técnico y financiero. Al respecto debe sentarse que el personal hizo alusiones a disposiciones legales vigentes desde hace 8 años, lo que deja entrever que las intervenciones fueron referidas a este último lapso y para la sociedad salvadoreña en particular,

después de todo en las respuestas se adjudica significado en base a la experiencia vivencial/laboral cotidiana.

Figura 14: Resultados de pregunta 14



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

A esta interrogante, el personal del Colectivo Alejandría admitió percibir un mayor liderazgo de parte de las instituciones que brindan o con las que suscriben convenios de cooperación técnica y financiera. El personal pormenorizó en los aportes de estas entidades para la construcción de herramientas que procuran la adopción de una cultura interna de cumplimiento a nivel general.

También se entendió como líderes en este cometido a instituciones no gubernamentales nacionales incluido el colectivo mismo, lo cual denota que el personal posee convicciones que los

esfuerzos éticos internos les sitúa en un sector que vela por el desarrollo del monitoreo como gestión y garantía de cumplimiento.

En las respuestas se pudo encontrar ciertos criterios estimativos que combinan lo percibido en liderar monitoreo con liderar auditoría y evaluación de proyectos.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Al considerar los significados atribuidos por las personas entrevistadas referidos a diferentes aspectos del proceso de monitoreo de los proyectos ejecutados por el Colectivo Alejandría, estos denotan debido a sus conocimientos previos que, llevar a cabo de manera óptima las acciones que implican el monitoreo, se ve reflejado en una correcta implementación de los proyectos y cumplimiento de entregables, sin embargo, también es notable la reciprocidad de estas condiciones, ya que, una correcta ejecución de los proyectos procura poder realizar un monitoreo óptimo que permita reducir las lecciones aprendidas en causalidades propias de factores externos.

Según lo anterior, el monitoreo representa para los conocimientos previos del Colectivo Alejandría, un esfuerzo fundamental en aras de cumplir los objetivos institucionales que involucran llevar a cabo y con éxito proyectos de desarrollo social en diferentes comunidades de población salvadoreña en condiciones de vulnerabilidad.

El personal de Colectivo Alejandría ha aprendido haciendo en lo que monitorear proyectos de desarrollo respecta. El personal de dicha institución se encuentra convencido y ante ello concibe esta tarea como determinante para asegurar el éxito y la eficacia de los proyectos que ejecuta y se anticipó a expresar criterios que denotaran su conocimiento en torno al monitoreo al entender que este implica un esfuerzo investigativo en total coincidencia con lo afirmado por Jaqueline Berumen y Castulina NiñoMartínez cuando dicen que, en la etapa 3, de ejecución y seguimiento, es cuando precisamente se ejecuta el monitoreo y con ello, la recolección, análisis y sistematización de datos. De lo anterior debe preguntarse por qué razón el personal no concibe tal actividad como parte del proceso de formulación y planificación de proyectos de desarrollo,

cuando en algunas interrogantes sí combinaron las etapas del monitoreo con etapas del diseño y formulación e inclusive la evaluación de los proyectos y exámenes de auditoría interna y externa.

También genera curiosidad el hecho que las personas entrevistadas expresaran que el monitoreo significa para ellos y ellas la identificación de (in)cumplimientos, errores y soluciones y que entre las etapas percibidas del monitoreo no hagan alusión significativa a la etapa 4, para evaluación y donde según la metodología de MyE, se evalúa y emplean los resultados. Dicho empleo representa un esfuerzo concreto en proyectos posteriores o al mismo proyecto que se ejecuta-. Pudo identificarse que los conocimientos o capacidades que el personal del Colectivo Alejandría posee le permiten entender la importancia del monitoreo, pero que el proceso de monitoreo presenta marcadas deficiencias pese a existir conocimientos previos al respecto de cómo llevar a cabo esta tarea.

En el presente estudio podría describirse el conglomerado de hallazgos desde los términos de la Teoría de Sistemas con una alta relación en cuanto a lo que el personal del Colectivo asimila como los métodos y técnicas, herramientas y trabajo colaborativo que el monitoreo implica. Las y los entrevistados poseen criterios en completa armonía con dicha teoría, ya que, según I Espinal, la teoría de sistemas es un enfoque que considera a un sistema como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común y el personal hace hincapié y subraya la necesidad de tal enfoque para afrontar los retos y desafíos que el monitoreo, ya sea como un lineamiento o directriz externo o un estudio técnico interno implica. Sin duda la integración multisectorial que pueda conllevar un enfoque sistémico es pertinente, sin embargo, al hablar de un proyecto de desarrollo social debe tenerse especial cuidado de no modelar un fenómeno desde una sola teoría y más aún referido a contextos sociales y culturales

latinoamericanos cuando la teoría posee fuertes rasgos euro centristas, lo cual dará lugar siempre a discusiones sobre su uso como único parámetro.

Las dificultades percibidas por las y los entrevistados permiten identificar un consenso respecto a las condiciones de dependencia con respecto a pautas establecidas por entidades de cooperación financiera, en un país como El Salvador, dichas relaciones de dependencia han dilatado sus impactos negativos hasta la actualidad y se ve mayormente expresado en nula capacidad de autogestión; es tan sentido la falta de soberanía presupuestaria que esta es aludida en cada oportunidad que las y los entrevistados necesitaban dar una explicación causal a aspectos desfavorables en aras de realizar un monitoreo óptimo. Ante ello, el Colectivo Alejandría debe poner en cuestión si continuar gestionando proyectos de desarrollo social en el marco de las iniciativas de las entidades externas o ajustados a los ejes estratégicos de transformación de estas para con nuestro país sin llevar a cabo estrategias de gestión local, pudiendo servir ejemplificar un financiamiento hipotético con recursos financieros de la empresa privada que permita que el colectivo direcciona los ejes de transformación a concretar mediante proyectos.

En el Colectivo Alejandría queda como esfuerzo pendiente en direccionar los significados atribuidos hacia debates en los cuales sean consideradas las acepciones de entidades especializadas como *del Instituto de Manejo de Proyectos (por sus siglas en inglés, PMI) sobre el proceso de monitoreo*; al respecto cabe subrayar el hecho que el valor ganado según dicho instituto sí y sólo sí relaciona bajo este concepto el desempeño o ejecución con el costo y el tiempo. De las tres anteriores, las y los entrevistados se abstienen de considerar el factor costo; al hacerlo, el PMI relaciona 3 aspectos de crucial consideración en el monitoreo y que el personal no se lo figure da lugar a condiciones desfavorables de cara a establecer el monitoreo como parte de la cultura organizacional.

A raíz del estudio realizado debe someterse a debate si el Colectivo Alejandría es una fuerza social, o por lo pronto identificar cuando sí lo es y en qué circunstancias deja de serlo. Ya que se tiene que según Gizapedia, las fuerzas sociales son colectivos más o menos organizados e instituciones dentro de la sociedad en pos de un interés común y que ejercen influencia, iniciativa de acción y poder en la esfera pública condicionando el debate político, económico o social, con el objetivo final de desarrollar una acción o cambio social. Ante lo cual, en vista de alto número de alusiones de parte del personal a la dependencia financiera e inflexibilidad en la toma de decisiones en asuntos financieros, la influencia ejercida y la iniciativa de acción se ven socavadas; dicho punto de debate no debe entenderse que el trabajo traspasó sus alcances y se tornó en un documento que estudia qué es el colectivo, simplemente las condiciones develadas en los hallazgos del estudio repercuten en detrimento de la percepción del monitoreo y en la tenencia de los recursos financieros para echar a andar acciones de monitoreo.

A raíz de lo expresado por el personal del colectivo, los parámetros que determinen un correcto y útil monitoreo de proyectos de desarrollo será aquel monitoreo en el que se planificó y formuló el proyecto de manera óptima, compleja y acertada, en el que el recurso humano a cargo de ejecutarlo posea habilidades duras y blandas pertinentes, que maneje herramientas digitales de vanguardia, que se anticipe a los riesgos externos y que haya participado en diseñar en etapas previas a la ejecución los manuales de procedimientos y cronogramas.

Así mismo, respecto a la OSC que desee llevar a cabo un óptimo monitoreo, se tiene que estas deben procurar un empoderamiento institucional ante distintas circunstancias, poseer procesos administrativos/financieros transparentes, diagnosticar errores a través de elecciones aprendidas y corregirlas y a raíz de estas adjudicar o realizar reasignaciones presupuestarias orientadas a cubrir gastos surgidos ante necesidades particularmente de monitoreo. El personal

también expresó que deben llevarse a cabo planificaciones multisectoriales acompañadas de seguimientos multisectoriales sin llegar al automonitoreo. Que se debe gestionar el desinterés de fuerzas sociales externas y sobreponerse a la dispersión geográfica de beneficiarios a través de estrategias operativas y logísticas creativas.

En general pudo comprenderse que, para el personal, toda OSC y en particular el colectivo Alejandría debe cultivar una ética interna de total y correcto cumplimiento administrativo, técnico y financiero, esto permeará a todos los niveles del talento humano y colaboradores y repercutirá en el óptimo y más útil monitoreo posible.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES CAPITULARES Y GENERALES DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Conclusiones caliculares:

Capítulo I

En El Salvador existen numerosas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), entre el accionar de estas una de las características generales es la ejecución de proyectos de desarrollo integral a través de procesos sistemáticos, entre estos el monitoreo, orientado a evaluar los resultados, la eficacia y eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones y, el cierre del proyecto.

Con el objeto del monitoreo arriba mencionado, la importancia de investigar respecto a la temática radica en la dependencia del monitoreo de cara a que las OSC cumplan dicho objeto, es decir, proyectos eficientes, de alto impacto, sostenibles, etc. La investigación reveló la manera en que se expresa la utilidad del monitoreo para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la administración de proyectos de desarrollo.

Capítulo II

Para abordar el monitoreo de proyectos se atendieron lineamientos establecidos por autores varios e instituciones de alcance internacional como el Instituto de Manejo de Proyectos (por sus siglas en inglés, PMI), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED). La revisión de literatura realizada brinda una amplia gama de puntos de análisis que permitan vislumbrar la forma ideal de monitorear un proyecto de desarrollo al interior de una OSC. Sin embargo, en el capítulo se estableció también que igual que atender las buenas prácticas mencionadas por autores e instituciones, conviene discernir factores internos como la cultura organizacional; la estructura organizativa; los recursos disponibles y la capacidad de gestión de cualquier OSC. Así también, debe considerar la situación de los

factores externos como el entorno político y social; factores económicos; factores sociales y culturales y; riesgos externos inherentes a la sociedad en la que se enmarque la intervención.

Capítulo III

La investigación implicó una aproximación cualitativa para comprender y explorar las experiencias vividas de las personas desde la fenomenología, a través del estudio se obtuvo resultados entorno a los conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de parte del personal de una OSC; sobre las dificultades que este personal percibe sobre el proceso de monitoreo al interior de la institución; la aplicación de las diferentes estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos al interior del Colectivo y sobre las diferentes fuerzas sociales involucradas en el proceso de monitoreo. Para comprender la dinámica de estas categorías, los hallazgos interpretados provinieron de las áreas directivas, táctica y operativa de Asociación Colectivo Alejandría El Salvador.

Capítulo IV

Las alusiones principales que los informantes realizaron en torno a las categorías y subcategorías surgidas en la investigación se sistematizaron en diagramas que simbolizaban la magnitud en cuanto a cantidad de alusiones que tuvieron lugar en el momento de las entrevistas. Las interpretaciones se llevaron a cabo considerando la literatura consultada, subjetividades y criterios de la persona a cargo de la investigación y las mismas interpretaciones de los sujetos de investigación. Estas alusiones denotaron claramente la consideración de los factores internos y externos, así como la acumulación de experiencias en torno a la ejecución de proyectos de desarrollo y la relación establecida de estos para con el monitoreo.

Capítulo V

La discusión conllevó triangular las diferentes fuentes consultadas para la aproximación al fenómeno del monitoreo al interior de una OSC. Una pregunta que sirvió como guía para identificar dicha discusión es ¿Qué puede discutirse en torno a los objetivos de investigación a raíz de lo establecido por

autores e institutos, lo expresado por el personal del colectivo Alejandría y el criterio de la persona investigadora? Ante lo cual se establece conocimiento nuevo, particular y pertinente capaz de servir para insumo y contribución al desarrollo del capital intelectual de personas colaboradoras en una OSC.

Capítulo VI

Se formularon recomendación a partir de los hallazgos y su respectiva interpretación, las entidades a las cuales están dirigidas dichas recomendaciones son: (1) la Universidad de El Salvador; (2) el colectivo Alejandría; (3) organizaciones de la sociedad civil en general; (4) estudiantes de la maestría a la cual obedece el trabajo de grado.

Conclusiones generales

El monitoreo se entiende como el proceso sistemático de recolección, análisis y uso de información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. Y es esencial para supervisar el progreso, detectar posibles amenazas y garantizar el rendimiento, así como para evaluar el desempeño de proyectos, programas, instituciones u organizaciones.

Por lo general, las características del monitoreo que sirven como parámetro para evaluar el proceso en proyectos, programas, instituciones u organizaciones suelen ser las siguientes:

- Ayuda a tomar decisiones correctivas para alcanzar los resultados,
- Garantiza documentar los procesos,
- Levanta evidencia para la incidencia, recolecta datos,
- Ayuda a rendir cuentas a quienes corresponda,
- Fortalecer capacidades de actrices y actores involucrados.

Los requisitos mínimos de un proceso de monitoreo son que exista un proyecto, programa (ciclo de proyectos); que exista una participación de partes involucradas y que, ayude a la toma de decisiones y la voluntad para implementarlas.

Un plan de monitoreo es fundamental para evaluar y supervisar el progreso y el impacto de un programa, proyecto o intervención. Los elementos clave que suelen incluirse en un plan de monitoreo son los siguientes: definir y establecer claramente los objetivos y metas; definir los indicadores específicos que se utilizarán para medir el progreso y el impacto. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y estar limitados en el tiempo; detallar las actividades específicas de monitoreo que se llevarán a cabo para recopilar datos relevantes; definir cómo se informarán los hallazgos del monitoreo a los donantes, partes interesadas y del equipo interno y contemplar cómo se utilizarán los hallazgos del monitoreo para realizar ajustes y mejoras en el programa o proyecto.

Para fortalecer los procesos de monitores, las instituciones y organizaciones deben adoptar la creación e institucionalización de un sistema de monitoreo con los objetivos de tomar decisiones correctivas para alcanzar los resultados, documentar los procesos, levanta evidencia para la incidencia, recolecta datos, rendir cuentas a quienes corresponda, y fortalecer capacidades de actrices y actores involucrados.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

A la Universidad de El Salvador:

- Incentivar la realización de trabajos como el presente, ya que representan estudios técnicos que han de permitir que la institución vea cumplido su cometido social de liderar el desarrollo del país mediante el éxito en proyectos de desarrollo a través de un óptimo monitoreo y no hay mejor manera de hacerlo que refiriendo estudios académicos científicos a entidades de la Sociedad Civil Organizada.

Al Colectivo Alejandría:

- Continuar con su contribución a las transformaciones sociales a través de la incidencia, sensibilización, concientización y desconstrucción de prácticas sociales en pos de la inclusión de comunidades que ven vulnerados sus derechos humanos tal como LGBTIQ+.
- Potenciar fortaleciendo los conocimientos previos y la capacidad crítica de su personal de forma tal que esto de lugar al diseño de estrategias de/para el fortalecimiento institucional y de su capacidad en la gestión, planificación, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación en proyectos de desarrollo social en general y en la toma de decisiones en particular.
- Garantizar la utilización de los resultados de los informes de monitoreo como un insumo crucial en el desarrollo de la cultura organizacional y ética de cumplimiento interna.

- Retomar la información hallada en este documento y ajustarla según sus necesidades de cara a hacer uso eficaz de todas las herramientas disponibles para la plena ejecución de sus proyectos y actividades de monitoreo y reducir de esta manera las dificultades que el personal percibe en las actividades de monitoreo de proyectos.
- Adoptar la creación e institucionalización de un sistema de monitoreo con los objetivos de tomar decisiones correctivas para alcanzar los resultados, documentar los procesos, levantar evidencia para la incidencia, recolectar datos, rendir cuentas a quienes corresponda, y fortalecer capacidades de actrices y actores involucrados.
- Incluir en un sistema de monitoreo, un plan de monitoreo donde se definan y establezcan claramente los objetivos y metas; los indicadores específicos que se utilizarán para medir el progreso y el impacto; se detallan las actividades específicas de monitoreo que se llevarán a cabo para recopilar datos relevantes; cómo se informarán los hallazgos del monitoreo a los donantes, partes interesadas y del equipo interno y cómo se utilizarán los hallazgos del monitoreo para realizar ajustes y mejoras en el programa o proyecto.

A las Organizaciones de la Sociedad Civil:

- A ser parte de esfuerzos multisectoriales en torno a proyectos de desarrollo social e incrementar su nivel de incidencia a través de ejes transversales que respondan a las necesidades y condiciones del contexto salvadoreño para convertirse entre tanto en fuerzas sociales que impulsen el proceso de monitoreo como mecanismo para incrementar el éxito y la contribución a la sociedad a partir de proyectos de desarrollo.

- A continuar fortaleciendo su ética de cumplimiento ante las disposiciones legales vigentes y ante contextos políticos adversos como el presente.

A los estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el

Desarrollo.

- Replicar estudios como el presente y descubrir aspectos relevantes sobre la relación del proceso de monitoreo con la fase de implementación de estos en distintas organizaciones de la Sociedad civil salvadoreña.
- Profundizar en el descubrimiento de las dificultades percibida por equipos técnicos de su institución.
- Aplicar las estrategias diseñadas por el PMI en cuanto al monitoreo de los proyectos que ejecutan y difundir las lecciones aprendidas de estos con su recurso humano en general.

REFERENCIAS

- Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED), *¿Qué son las rondas de monitoreo de la Alianza Global? ¿Qué monitorean los países?*, PNUD, 2018.
- Angulo Rincón, Rosalba. *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. 2016.
- Avruj, Luz, *Rendir cuentas para darse cuenta: Evaluación para organizaciones de la Sociedad civil. Principios de buenas prácticas para organizaciones sociales*, Argentina: HELPARGENTINA, 2021.
- BA SOW, D. CHERIF, COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y DERECHOS HUMANOS (EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES), JAÉN: UNIVERSIDAD DE JAÉN, 2016.
- Berumen, Jaqueline, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos: Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 3 Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo*, Medellín, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2010.
- Castulina Martínez, *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*, México D.F., 2013.
- Cathalifaud, Marcelo y Francisco Osorio, *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio*, núm. 3, Santiago: Universidad de Chile, 1998.
- Chaparro, Adolfo et al, *Modernidad, Colonialismo y Emancipación en América Latina*. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2018.
- Chiani M., Ana María Y Juan B. Scartascini del Río, *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región: Modulo II, Cooperación Internacional*, Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2009.
- CISP, *Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint, Fundamentos del monitoreo y evaluación. Monitoreo y evaluación en el ciclo de vida del proyecto*. Roma: CISP, 2004.
- CIVICUS, *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil*, Uruguay, Montevideo. ICD. 2013.
- Cohen, Ernesto y Rodrigo Martínez, *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*, Chile: CEPAL, 2003.

- de Rham, Philippe y Lorena Mancero, *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto*, Quito: ASOCAM-Intercooperation/COSUDE, 2009.
- Ferrero, Gabriel y de Loma Osorio, *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo. Cuaderno de Cooperación para el Desarrollo, Vol. 1*, España, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2002.
- Firmin, Andrew y Ine Severern, *Ambiente Apto. Evaluaciones Nacionales: Estrategias de respuesta de sociedad civil*, CIVICUS, 2016.
- Goulden, Jay, *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía: La experiencia de CARE Perú*, Lima: Biblioteca Nacional del Perú, 2010.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología De La Investigación*. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2014.
- I Espinal, Adelina Gimeno Collado Y Francisco González Sala, *El Enfoque Sistémico En Los Estudios Sobre La Familia*, Republica Dominicana. Santo Domingo: Universidad Autónoma de Santo Domingo-UASD y Centro Cultural Poveda, 2006.
- IAEA, *Monitoreo y Evaluación. Paustas. Proyectos de Cooperación Técnica*, Technical Cooperation. TRAINING, 2016.
- Lledo, Pablo y Gustavo Rivarola, *Gestión de Proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*, Buenos Aires: Pearson Education, 2007.
- Mayén, Roxana, *Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador*. Universidad de El Salvador. “Enfoques y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos de desarrollo”, Revista Relaciones Internacionales, 2022. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter>
- MEAL DPro. *Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*, MEAL DPro, 2019.
- Micah, Nalianya y Stephen Wanyonyi, *Sistemas de seguimiento y evaluación y rendimiento de los proyectos no gubernamentales de salud maternal en el subcondado de Bungoma Sur (Kenia)*, Nairobi: Universidad de Nairobi, 2017.
- OCDE, *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*, Banco Mundial, 2002.

- Ocegueda Mercado, Corina Guillermina, *Metodología de la Investigación*, México: Anaya Editores, 2007.
- OPS. *Manual de monitoreo de la ejecución de proyectos*, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud, 1999.
- Ortegón, Edgar, *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Santiago: CEPAL, 2005.
- Pérez Hernández, Lisandro, *Presentación de la Revista Relaciones Internacionales*, San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Pérez, Gabriela y Claudia Maldonado, *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*, Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro (CLEAR) para América Latina, 2015.
- PM4NGOs, Project Dpro: *Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo. PMD Pro*, 2da Edición (PM4NGOs, 2020).
- PMI, *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 3ra Edición*, Estados Unidos, Newtown Square, Penselvani, 2004.
- Polo del conocimiento, La gestión de proyectos desde un enfoque sistémico. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria* 68,7, Artículo de Investigación Ecuador, Manabí., 2022.
- RAE, *Polisemia*, 2022, <https://dle.rae.es/polisemia>
- Rodríguez, Jorge y Molvina Zeballos, *Evaluación de proyectos de desarrollo local: Enfoques, métodos y procedimientos*, Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, 2007, 17-18.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, y María Antonia Ispizua, *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.
- Simister, Nigel, Alison Napier y Vera Scholz, *Planes de MyE (Monitoreo y Evaluación)*, Intrac/for civil society, 2017.
- Universidad de El Salvador, “Enfoques y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos de desarrollo”, *Revista Relaciones Internacionales*, n.1. 2022.
<https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter>
- Valle, Otto y Otto Rivera, *Monitoreo e indicadores: el monitoreo es un proceso cíclico*, Guatemala: ONU/CEPAL, 2008.

Zúñiga, Maria, *Influence del Enfoque Sistémico en el Trabajo Social*, Perú: Universidad Nacional del Altiplano. Facultad de Trabajo Social, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

Tema de investigación: ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE SOCIEDAD CIVIL

Introducción: buenos/as días/tardes, mi nombre es Calvin Bautista, soy estudiante egresada de la carrera de Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador (UES) y me encuentro realizando una investigación para mi tesis, la cual va encaminada a determinar si el monitoreo es útil o no para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la administración de proyectos de desarrollo. Por lo que le pido un tiempo para que me cuente cómo ha sido su experiencia durante este proceso, su información servirá para hacer propuestas de mejora en el monitoreo de proyectos. Los datos recopilados en la entrevista serán anónimos, para uso académico. Si en algún punto tiene una pregunta o sí quisiera terminar la entrevista, podrá hacerlo.

Para garantizar la inclusión en la investigación, se ha elaborado un formato de consentimiento informado que usted deberá firmar para constatar que está plenamente informada e informado y tengan la capacidad de tomar decisiones sobre su participación en la investigación. Le agradecemos su colaboración de antemano.

Información General:

Nivel académico: Nivel Básico; Bachillerato; Universitario/Técnico; Posgrados.

Tiempo en la organización (meses o años): _____

Información Específica:

Marcar el Área de trabajo: Área directiva (Ad); Área táctica (At); Área operativa (Ao).

Colocar código y/o Número de entrevista: _____

Categoría de estudio 1 (C 1.): Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.

1. Podría explicarme ¿Qué entiende usted por monitoreo de un proyecto? (Categoría emergente: 1.1 Conocimientos técnicos sobre el monitoreo).

2. Me podría mencionar ¿Cuáles son las etapas del monitoreo? (Categoría emergente: 1.2 Conocimientos del dominio sobre el monitoreo).

3. Me explicaría ¿Cuáles son los métodos comunes utilizados por su organización para monitorear diferentes aspectos de la implementación y ejecución de proyectos? (Categoría emergente: 1.2 Conocimientos del dominio sobre el monitoreo).

4. Podría contarme ¿Sabe usted sobre los conocimientos colaborativos sobre el monitoreo y los beneficios de involucrar a diferentes personas, grupos o comunidades en el monitoreo de un tema o proyecto? (Categoría emergente: 1.3 Conocimientos colaborativos sobre el monitoreo de proyectos).

Categoría de estudio 2 (C 2.): Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.

5. Podría comentarme ¿Cuáles son los desafíos comunes que se enfrentan al llevar a cabo el monitoreo? ¿Cómo se pueden superar? (Categoría emergente: 2.1 Gestión de costos, tiempo y efectividad).

6. Podría explicarme ¿Cuáles son para usted las herramientas y técnicas más efectivas para controlar y monitorear el avance del proyecto en relación con el tiempo planificado? (Categoría emergente: 2.1 Gestión de costos, tiempo y efectividad).

7. Podría contarme ¿Cuáles son los beneficios de tener un compromiso voluntario por parte de las partes interesadas en el monitoreo de proyectos? (Categoría emergente: 2.2. Participación y compromiso).

8. Desde su experiencia personal ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta una organización para lograr un monitoreo efectivo y continuo? (Categoría emergente: 2.3 Sostenibilidad y continuidad).

Categoría de estudio 3 (C 3.): Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.

9. En su opinión ¿Qué beneficios cree que se obtienen al llevar a cabo un monitoreo efectivo del plan del proyecto, en términos del valor ganado (EV), el costo real (AC) y el costo presupuesto (BC) de este? (Categoría emergente: 3.1 gestión: costo, tiempo y efectividad).

10. Desde su experiencia personal ¿Qué medidas se están tomando para garantizar que se logren los objetivos de la organización y los proyectos que ejecuta? Profundizar (Categoría emergente: 3.2 Monitoreo del plan del proyecto).

11. Podría mencionarme si conoce ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento que se están utilizando para monitorear el progreso del proyecto? Profundizar (Categoría emergente: 3.3 Monitoreo del estado del proyecto).

Categoría de estudio 4 (C 4.): Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos. Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia.

12. Podría contarme ¿Qué factores cree que contribuyen a la resistencia o falta de interés en el monitoreo de proyectos por parte de actores externos? (Categoría emergente: 4.1 Fuerzas sociales que han impedido el proceso de monitoreo de proyectos).

13. En su opinión ¿Cuáles son las principales razones por las que se ha impulsado el monitoreo de proyectos en nuestra sociedad? (Categoría emergente: 4.2 Fuerzas sociales que han impulsado el proceso de monitoreo de proyectos).

14. Podría contarme para usted ¿Qué sectores o grupos sociales han liderado estos esfuerzos de monitoreo? (Categoría emergente: 4.2 Fuerzas sociales que han impulsado el proceso de monitoreo de proyectos).

ANEXOS 2: MATRIZ DE VARIABLES DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA ORGANIZACIÓN DE SOCIEDAD CIVIL

Preguntas de investigación, objetivos de investigación, hipótesis de trabajo y, categorías de estudio y emergentes

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
Pregunta general de investigación	Objetivo general de investigación	Hipótesis general de trabajo	Nombres	Nombres
¿De qué manera se expresa la utilidad del monitoreo para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la administración de proyectos de desarrollo?	Comprender la utilidad del proceso de monitoreo de proyectos para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la ejecución de proyectos de desarrollo.	<p>El monitoreo es importante y parte fundamental de las fases de la gestión de proyectos humanitarios y de desarrollo. Sin embargo, las organizaciones lo implementan o no, y algunas de hecho no lo conocen. Su importancia radica en que el monitoreo permite verificar si los objetivos del proyecto se están cumpliendo; proporciona la oportunidad de identificar y documentar las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto; permite evaluar el impacto del proyecto en relación con los objetivos establecidos y; proporciona una base sólida para la rendición de cuentas.</p> <p>Por lo que el monitoreo debe ser parte de todo el ciclo de vida del proyecto, pero con mayor prioridad, en la implementación y ejecución de este, sobre todo porque genera información</p>	<p>a) Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>b) Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>c) Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>d) Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos. Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia.</p>	

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
		<p>estratégica y actualizada, para la toma de decisión, control y aplicación de medidas correctivas, si fuesen necesarias.</p> <p>En el Salvador, aunque no en todas las instituciones y organización, en muchas ocasiones el monitoreo es un proceso que enfrenta desafíos, en términos presupuestarios, humanos o de gestión y porque interrumpe el ciclo de vida del proyecto en cuanto a evaluar los resultados, la eficacia y eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones y, el cierre del proyecto.</p>		
Preguntas específicas de investigación	Objetivos específicos de investigación	Hipótesis específicas de trabajo	Nombre y definición teórica de la categoría a explorar	Subcategoría a explorar
¿Cómo conoce o qué conoce sobre el proceso de monitoreo de proyectos?	Conocer/profundizar el panorama general de los principales desafíos que enfrenta la OSC Colectivo Alejandría, respecto al ciclo de la gestión de proyectos de desarrollo y el monitoreo de la implementación y ejecución, indagando con su equipo de trabajo cómo o qué conoce sobre dichos procesos.	Los conocimientos del equipo de trabajo participante hacen que tengan habilidades necesarias para gestionar proyectos de manera eficiente. Esto incluye la capacidad de planificar, organizar, asignar recursos y realizar un seguimiento adecuado del progreso del proyecto. Otros conocimientos son los referidos con lo técnico, dominio y, conocimientos colaborativos.	<p>Nombre: Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>Definición: se refiere a experiencia, habilidades y conocimientos específicos sobre de la industria, técnicos, de gestión de proyectos o relacionados con el tema específico del proyecto.</p>	<p>Conocimientos técnicos sobre el monitoreo:</p> <p>Los conocimientos técnicos sobre el monitoreo se refieren a la comprensión y habilidades especializadas necesarias para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva. El monitoreo es la práctica de observar y medir sistemáticamente un proceso, actividad o sistema</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
			<p>Autores/autoras: Otto Valle y Otto Rivera; REA; Ferrero y de Loma; Lisandro Pérez Hernández; Rham y Mancero; PMD Pro; Jaqueline Berumen; Castulina-Niño Martínez; I Espinal et al.; CIVICUS.</p>	<p>para recopilar información y evaluar su rendimiento o progreso.</p> <p>Conocimientos del dominio de monitoreo:</p> <p>Se refiere a la comprensión profunda y experta de los conceptos, de las técnicas y prácticas relacionadas con el monitoreo. Esto incluye el conocimiento de las diferentes etapas, los métodos y las herramientas de monitoreo; la capacidad de analizar e interpretar los datos de monitoreo; así como la comprensión de los objetivos y las mejores prácticas del monitoreo.</p> <p>Conocimientos colaborativos sobre el monitoreo:</p> <p>Práctica de involucrar a diferentes personas, grupos o comunidades en la recopilación, análisis y uso de información para el monitoreo de un determinado tema o</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
				proyecto. En el contexto de los conocimientos colaborativos del monitoreo, se trata de compartir y aprender junto con otros actores involucrados en todos los niveles.
¿Qué tanto responde a sus necesidades y qué se puede mejorar?		La complejidad del proyecto, como la presencia de múltiples partes interesadas, la implementación en áreas remotas o la naturaleza técnica de las actividades, genera dificultades adicionales para monitorear y evaluar el progreso y los resultados del proyecto y, otras, presupuestarias, falta de conocimientos.	<p>Nombre: Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>Definición: Son obstáculos y problemas que pueden surgir durante la planificación, ejecución y seguimiento de un proyecto destinado a promover el desarrollo en diferentes áreas, como la educación, la salud, uso inadecuado del poder; recursos; la infraestructura, entre otras y, que se representan de forma interna y externa de los proyectos y organizaciones.</p> <p>Autores/autoras: CISP et al.; Rosalba Angulo; Polo del conocimiento; CIVICUS; Adolfo Chaparro et al.; PMI y; Nigel Simister et al.</p>	<p>Gestión (costo/tiempo/efectividad):</p> <p>La gestión de costos, tiempo, efectividad y monitoreo son elementos esenciales en la planificación, implementación y evaluación de proyectos o programas. Al abordar estos aspectos de manera efectiva, se puede lograr un mayor control, eficiencia y calidad en la ejecución de cualquier iniciativa.</p> <p>Participación y compromiso:</p> <p>Para que el proceso de monitoreo sea efectivo, es importante contar con la participación y el compromiso de todas las partes interesadas. Si no hay</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
				<p>una colaboración adecuada, puede resultar difícil obtener datos precisos y significativos. El monitoreo es un practica voluntaria.</p> <p>Continuidad y sostenibilidad:</p> <p>Una de las dificultades más comunes es la falta de recursos, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo un monitoreo efectivo y continuo a nivel organizacional. Esto puede dificultar la recolección y análisis de datos necesarios para evaluar el progreso y los resultados, y la toma de decisiones.</p>
¿De qué manera se ha desarrollado el proceso de monitoreo en la organización?	Describir de qué manera se han desarrollado el proceso de monitoreo de proyectos actual de la OSC Colectivo de Alejandría en fase de implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.	La implementación de sistemas de seguimiento y control es estratégica y contribuye a desarrollar sistemas y herramientas para el seguimiento y control de los proyectos. Esto puede incluir la utilización de software especializado, como herramientas de gestión de proyectos, que permiten llevar a cabo un registro detallado de las tareas, hitos, indicadores y recursos utilizados. Esta, entre	<p>Nombre: Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>Definición: El Project Management Institute (PMI) ofrece varias estrategias de monitoreo que pueden ser utilizadas en la gestión de proyectos. Estas estrategias se centran en el seguimiento y control del desempeño del</p>	<p>Gestión del valor ganado (EV); costo real (AC); costo presupuestado (BC):</p> <p>Estos términos se utilizan para evaluar el rendimiento y el progreso del proyecto en términos de costos. Estos tres conceptos se utilizan en conjunto para evaluar el rendimiento del proyecto en términos de costos. Comparando el valor</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
		<p>otras también contribuye el establecimiento de indicadores de desempeño; establecimiento de mecanismos de reporte y; realización de revisiones y auditorías periódicas; capacitación y si se realiza por moda.</p>	<p>proyecto, y pueden incluir técnicas como la gestión del valor ganado, el monitoreo del plan del proyecto y el monitoreo del estado del proyecto.</p> <p>La gestión del valor ganado es una estrategia que permite medir el desempeño y el progreso del proyecto en función del costo y el tiempo. Esta técnica utiliza métricas como el valor ganado (EV), el costo real (AC) y el costo presupuestado (BC) para evaluar si el proyecto está en ruta esperada y dentro del presupuesto.</p> <p>El monitoreo del plan del proyecto se enfoca en identificar los hitos, indicadores esenciales del proyecto y mantener los resultados en el plazo previsto. Esto implica el uso del método de la ruta crítica (CPM) para identificar las tareas críticas y asegurar que se completen a tiempo.</p> <p>El monitoreo del estado del proyecto implica el uso de informes de estado del</p>	<p>ganado con el costo real y el costo presupuestado, se puede determinar si el proyecto está dentro del presupuesto y si se está logrando el progreso esperado.</p> <p>El monitoreo del plan del proyecto:</p> <p>Es una actividad esencial para asegurar que el proyecto se esté desarrollando de acuerdo con lo planeado y tomar medidas correctivas si es necesario. Esto ayuda a mantener el proyecto en curso y minimizar los riesgos y desviaciones. Durante el monitoreo del plan del proyecto, se revisa periódicamente el avance de las tareas, los plazos, los recursos utilizados y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto permite identificar posibles desviaciones o problemas y tomar acciones correctivas para mantener el proyecto en curso.</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
			<p>proyecto para estandarizar el proceso de información y obtener una visión general del progreso del proyecto. Estos informes pueden incluir detalles sobre las tareas completadas, los puntos clave, los riesgos identificados y el progreso en tiempo real.</p> <p>Autores/autoras: Rham y Macero; PMI; Ana Chiani et al.; Castulina-Niño Martínez; I Espinal et al.; IAEA; Nigel Simister et al.; Otto Valle y Otto Rivera; Pérez y Maldonado; AGCED; OCDE; CISP et al.; Jaqueline Berumen y Castulina Niño-Martínez.</p>	<p>El monitoreo del estado del proyecto:</p> <p>Mantener el control y la dirección del proyecto, y asegurarse de que se están alcanzando los resultados deseados. Es una práctica continua que permite tomar acciones correctivas y asegurar el éxito del proyecto. Implica recopilar información relevante sobre el progreso., identificar posibles problemas o desviaciones, y realizar ajustes según sea necesario para mantener el proyecto en el camino correcto.</p>
<p>¿De qué manera distintas fuerzas sociales de índole nacional e internacional han influido o impedido que se puedan desarrollar procesos de monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo?</p>	<p>Comprender de qué manera distintas fuerzas sociales de índole nacional e internacional han influido o impedido que se puedan desarrollar procesos de monitoreo de la implementación y ejecución de proyectos de desarrollo.</p>	<p>Los movimientos sociales y las demandas de la sociedad civil pueden influir en el monitoreo de proyectos. Por ejemplo, en casos de proyectos que generan impactos sociales significativos, la presión de movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil puede llevar a un monitoreo más exhaustivo ya una mayor exigencia de rendición de cuentas; ante los cambios demográficos; avances</p>	<p>Nombre: Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos.</p> <p>Definición:</p> <p>Las fuerzas sociales son colectivos más o menos organizados e instituciones dentro de la sociedad en pos de un interés común y que ejercen influencia, iniciativa</p>	<p>Impedido el proceso</p> <p>Entre las que pueden mencionarse la resistencia al cambio; los recursos económicos y humanos limitados; la falta de participación y compromiso; intereses contrapuestos y/o desconfianza y falta de transparencias.</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
		tecnológicos; cambios en las políticas públicas.	<p>de acción y poder en la esfera pública condicionando el debate político, económico o social, con el objetivo final de desarrollar una acción o cambio social. Mas allá de su influencia en temas determinados, las fuerzas sociales pueden llegar incluso a influenciar la cultura. Pueden considerarse fuerzas sociales los medios de comunicación, la iglesia, los sindicatos, los partidos políticos y movimientos sociales, e incluso personas a título individual con un carisma especial como intelectuales y políticos.</p> <p>Autores/autoras: PNUD; ONU; OPS; PMI; CEPAL; Banco Mundial; CISP; Universidad Politécnica de Valencia; Universidad de El Salvador; Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo y, Biblioteca Nacional (Perú); Pearson Education y HELPARGENTINA (Argentina); ASOCAM-Intercooperation/COSUDE (Ecuador); Escuela Latinoamericana de</p>	<p>Impulsado el proceso</p> <p>PNUD; ONU; OPS; PMI; CEPAL; Banco Mundial; CISP; Universidad Politécnica de Valencia; Universidad de El Salvador; Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo y, Biblioteca Nacional (Perú); Pearson Education y HELPARGENTINA (Argentina); ASOCAM-Intercooperation/COSUDE (Ecuador); Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo (Colombia); Universidad Autónoma de Santo Domingo; Universidad de Chile; IAEA; Intrac/for civil society; CISP; Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro (CLEAR – México); Universidad de Nairobi; CIVICUS.</p>

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de trabajo	Categorías de estudio	Cartografías emergentes
			Cooperación y Desarrollo (Colombia); Universidad Autónoma de Santo Domingo; Universidad de Chile; IAEA; Intrac/for civil society; CISP; Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro (CLEAR – México); Universidad de Nairobi; CIVICUS. Gizapedia.	

ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Tema de investigación: ANÁLISIS DEL PROCESO DE MONITOREO A LOS
PROYECTOS DE DESARROLLO QUE IMPLEMENTA Y EJECUTA UNA
ORGANIZACIÓN DE SOCIEDAD CIVIL

Marcar el Área de trabajo: Área directiva (Ad); Área táctica (At); Área operativa (Ao).

Colocar código y/o Número de entrevista: _____

Estimada/o participante de la investigación.

Como parte del proceso de aprendizaje y el compromiso adquirido hacia la investigación social, usted ha sido invitada/o a participar en una entrevista para conversar sobre sus Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo; las Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo; las Estrategias del Instituto de Manejo de Proyectos (PMI) sobre el proceso de monitoreo desarrolladas y; Fuerzas sociales que hayan influido o no en el desarrollo del monitoreo de proyectos de desarrollo. Dicha entrevista tiene como objetivo determinar si el monitoreo es útil o no para una organización de la sociedad civil para asegurar la implementación y la administración de proyectos de desarrollo.

Esta investigación está siendo realizada por Calvin Bautista como proyecto de investigación para optar por el título de Maestro en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, Universidad de El Salvador.

Esta entrevista puede durar entre 1 hora y 1 hora y 30 minutos. La duración depende de la extensión en las respuestas de cada persona entrevistada. No se realizarán preguntas respecto a su vida personal (es decir, su teléfono, nombre completo, su dirección, etc.) únicamente se abordarán preguntas respecto a su vivencia con el monitoreo. Si usted está completando la entrevista y desea pararla, puede hacerlo en cualquier momento. Asimismo, pedimos de su autorización para poder grabar la entrevista con el fin de asegurar que ningún dato se pierda y sea recolectada toda la información.

Si usted acepta ser grabado, hay un acuerdo de confidencialidad y con fines académicos como parte primordial de la ética en la investigación. Todo el audio será almacenado en una base de datos electrónica asegurada. La grabación sólo podrá ser

escuchada por el investigador principal y el asesor de investigación. Se le asegura que nadie más podrá tener acceso al audio y nos comprometemos a eliminarlo en tiempo en el que sea cerrado el proceso de graduación. Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, comuníquese con Jorge Molina, Asesor de la investigación al correo: Manuel.aguilar@ues.edu.sv o al 2210-6600 ext. 376.

Si ha decidido participar y ser grabada en la entrevista complete lo siguiente:

Yo

_____ he leído el documento de consentimiento informado (Anexo 3) que me ha sido entregado. He comprendido las explicaciones en él facilitadas acerca de la grabación de la entrevista. He sido informada/o que el audio de la grabación será protegido y que será utilizado únicamente con fines de formación y desarrollo profesional para el investigador principal que está realizando la investigación. Tomando todo ello en consideración y en tales condiciones, consiento que la entrevista sea grabada y que los datos que se deriven de mi participación sean utilizados para cubrir los objetivos especificados en el documento.

Firma: _____ Fecha: _____

ANEXO 4: MATRIZ DE VOLCADO DE DATOS

MATRIZ DE VOLCADO DE DATOS

PREGUNTAS DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	RESPUESTAS DE LAS PERSONAS DE TERCER DOCUMENTO DUPLICADO-DEPURADO [P1E-P9E]	
Categoría de estudio 1 (C 1.): Conocimientos previos sobre el proceso de monitoreo de proyectos.		
Podría explicarme ¿Qué entiende usted por monitoreo de un proyecto? (Categoría emergente: 1.1 Conocimientos técnicos sobre el monitoreo).	P1E	Investigar
	P2E	Revisión. análisis de las actividades de cómo va ejecutado tanto el área financiera como el área de las actividades de las que se programan. el monitoreo en sí de cada actividad: cómo se desarrolla, es desde el inicio que se planifica hasta el fin, va desde el inicio hasta el final de las actividades igual al final del proyecto.
	P3E	Identificación de problemas; resolución de dificultades; identificación de todos los objetivos y verificar el cumplimiento de indicadores propuestos. se podría ver el trabajo realizado hasta la fecha; cómo se va ejecutando el trabajo hasta el momento y si se va cumpliendo lo que se ha propuesto ...para identificar algo que no estaba previsto; un obstáculo y que no se logró al momento de ejecutar una propuesta algo que no estaba previsto, buscar una solución para ver qué está afectando poder darle solución al problema.
	P4E	parte que está al tanto de cómo se va ejecutando X proyecto, ve el área ejecutora verifica tanto lo del presupuesto ejecutado; lo que se va ejecutando y las actividades que se han realizado y las que se van a realizar.
	P5E	Es la manera en la que se estudia todos aquellos avances, logros alcanzarnos, metas por cumplir. monitoreos exteriores, o sea, monitoreo en campo monitoreo en cuestión de cumplimiento la manera en la que trabajan, cumplimiento de las metas; papelerías; cumplimiento incluso hasta de horas de trabajo, productos entregados, medir el alcance o como se está implementando o como se está gestionando el proyecto o como se le está dando cumplimiento con respecto a los esquemas de trabajo que se realizan o las programaciones que se realizan previamente al desarrollar el proyecto. puede ser muy amplio dependiendo del proyecto en el que se esté trabajando, el trato que se le da a las personas, cuánto tiempo nos tardamos por abordaje, cuánto tiempo nos tardamos en cada llenado del formulario, monitoreo, como en el área económica, como: cuánto tiempo nos ha durado los paquetes de internet en cuánto es el presupuesto de los viáticos que nos asignan y que si esto viáticos cubren todos los gastos que nosotras tenemos en campo.
	P6E	Ver que el proyecto se esté cumpliendo, por ejemplo, los indicadores o que se esté realizando de la manera que se había planificado. que se esté dando en las mejores condiciones o si no se está dando, el por qué no se está dando. verificar que todo esté como en función.

	P7E	serían las actividades que se realizan para ver qué tanto están cumpliéndose los objetivos o las estrategias y tácticas de un proyecto. el alcance de lo deseado, investigar, para saber cómo es; qué es, y si la información era captada y recibida por las personas y las usuarias. como todo el panorama del proyecto, cómo vas y esta área la está cumpliendo, si la otra área también está yéndose por el camino correcto o hay que mejorar las tácticas o la estrategia hay que cambiarla.
	P8E	Recolección de la información que me va a servir para solventar mi duda y sacar adelante la esencia del proyecto, es la recolección de datos que me va a ayudar a llegar a una conclusión que es el proyecto que estoy haciendo.
	P9E	Seguimiento ejecuciones del proyecto, alguna manera medir el impacto que pueda tener el proyecto de determinadas poblaciones, medir el alcance, definir metas, ver si hay cumplimiento de metas (por ejemplo) de lo que nos planteamos al principio del proyecto prácticamente desde que empieza; hasta un medio término; hasta que finaliza prácticamente el proyecto.
Me podría mencionar ¿Cuáles son las etapas del monitoreo? (Categoría emergente: 1.2 Conocimientos del dominio sobre el monitoreo).	P1E	Identificar cuál es el proyecto, de que se trata. Luego investigar, ver cómo están los costos, ver qué dificultades podemos tener, qué nos puede favorecer, lo positivo o lo negativo. Luego ver la manera de cómo ejecutarse, para luego llegar al punto donde es la ejecución del monitoreo del proyecto.
	P2E	Planificación. revisión de actividades. análisis de todo el proyecto, si se ejecutó de la mejor manera el crecimiento que se vea tanto en las personas como en la organización. tener algo escrito de dónde vamos a partir como proyecto. manuales para poder implementar como debe de ser este mecanismo, sí hay pregunta o qué tanto tiempo los donantes nos ponen. presentarles los informes, o sea, nos dan unos periodos,. revisar cómo van las actividades y qué actividades que están programadas no se han realizado y el por qué no se han realizado
	P3E	Cumplimiento de indicadores. realización de informes. Evolución del trabajo en campo.
	P4E	Planificación; verificación ejecutar junto con el presupuesto,
	P5E	Programaciones, ejecución, los resultados, seguimiento.
	P6E	Saber todo el proceso. ver si se está cumpliendo el proceso en función del proyecto. Y, luego si no se está cumpliendo saber el por qué no se está cumpliendo.
	P7E	Cómo se está ejecutando y cómo está siendo recibido por las personas beneficiarias o en ese caso, de depende que sea el proyecto, sea dirigido a personas o si va dirigido a la organización en sí, cómo lo está recibiendo.
	P8E	Planificación, lo que se va a recolectar; estudio de campo y luego recolección de la información recogida en campo presentación de resultados.
	P9E	La construcción de las herramientas de monitoreo; las que nos va a permitir por ejemplo medir el impacto de los proyectos. la definición de los indicadores que van a medir el proyecto al final.

		Seguimiento, al impacto de los proyectos aquí tiene que ver más que todo el cumplimiento de metas y se han definido cumplimiento de metas mes a mes; si se han definido cumplimientos de metas, por ejemplo, por productos, proyectos de 3 años para mí tiene que ser una medición de impacto de medio término de los proyectos y ya por último pues los resultados finales ya tienen que ver con lecciones aprendidas con impacto del proyecto los resultados del alcance de metas.
Me explicaría ¿Cuáles son los métodos comunes utilizados por su organización para monitorear diferentes aspectos de la implementación y ejecución de proyectos? (Categoría emergente: 1.2 Conocimientos del dominio sobre el monitoreo).	P1E	La investigación que, puede ser el tiempo, costos. Ver de qué manera o para qué se va a hacer el monitoreo.
	P2E	La financiera los informes que le presentó de cada proyecto porque cada proyecto tiene cuadros distintos. están los reportes financieros Está como verificables, tenemos listados, fotografías de todas las actividades. reuniones evaluando las actividades.
	P3E	Llenado de formularios toman datos generales para generar un base datos de usuarias, estos formularios se presentan por medio del informe se hace un informe general de todo el trabajo que han hecho ellas para presentarlo a las personas que nos están... que están viendo todos los resultados que estamos dando. (cada formulario) ...lleva un proceso cada uno, pero tenemos cada cierto tiempo una inducción de cuando cambia algo o un refuerzo del llenado de cada uno.
	P4E	Guías o las directrices que tendríamos por parte de los donantes o de los proyectos. Porque probablemente en algún proyecto solo se solicite la verificación de tal actividad, junto con la demás información que se le va a anexar; ya se van fotografías, listados, o sea, todo lo que conlleva diferentes actividades, pero probablemente exista otro proyecto que se necesite que se le vaya a hacer revisión a ciertas actividades un vínculo con las demás personas involucradas dentro del proyecto y que ellos tengan que ver cómo esa metodología, aparte de la supervisión, estaría la revisión y la realización de dicho informe o cualquier otra documentación que se le solicite dentro de cada proyecto.
	P5E	Coordinaciones de actividades; se les da seguimiento a estas coordinaciones de estas actividades; se les da cumplimiento a esas actividades; se revisan gatos en este caso la papelería; se revisa también como monitoreo de que estamos cumpliendo, haciendo bien el trabajo en campo, de otra manera podría ser también las bitácoras que nos realizan de cómo fue nuestra labor o cómo fue nuestra jornada. Suspensión de actividades, reuniones periódicas, Se ve lo que es la parte de la ejecución; también si hay algunos avances o algunos retrocesos; se ven algunas dificultades que se están teniendo, para debatir y encontrar soluciones, para darle un buen cumplimiento si tenemos algún, alguna petición también en el aspecto de algo que nos esté faltando para el cumplimiento, también se puede se plantear en estas reuniones.
	P6E	Esas herramientas no son socializadas
	P7E	Se implementa es la investigación, por los resultados, a ver dónde estamos me tocó leer investigar y recopilar información,

	P8E	Entrevistas. Recolectan los datos y luego esos datos se procesan para sacar para sacar un resumen,
	P9E	Si bien es cierto digamos no tenemos un manual de monitoreo evaluación, pero por ejemplo hay proyectos que permiten eh tener ya formularios propios que miden el impacto de los proyectos y alcance de metas otros proyectos que no lo tienen entonces en esos proyectos pues eh somos nosotras las que definimos la creación de indicadores o de metas de acuerdo a lo que queremos alcanzar generalmente nunca utilizamos una técnica propia nada donde tengamos nuestro manual,
Podría contarme ¿Sabe usted sobre los conocimientos colaborativos sobre el monitoreo y los beneficios de involucrar a diferentes personas, grupos o comunidades en el monitoreo de un tema o proyecto? (Categoría emergente: 1.3 Conocimientos colaborativos sobre el monitoreo de proyectos).	P1E	Algunos beneficios podrían ser como los buenos resultados.
	P2E	En las actividades de cada proyecto llevamos a cabo trabajo con cada comunidad y es donde trabajamos elaboramos la rendición de cuentas y es donde nosotros presentamos todo lo que hemos ejecutado, en sí todo el personal de aquí no todo está familiarizado con todos los proyectos, muchas veces solo nos enfocamos en los propios y en incidencia
	P3E	Pueden ser los mismo donantes que están viendo cómo se está ejecutan la parte financiera y parte operativa del proyecto. Podría ser otras instituciones socias que están para cumplir los indicadores y podrían ser las personas que haya o intentamos alcanzar a llegar, pues podrían ser estas mismas. Depende del proyecto también. Le podría mencionar, por el ejemplo, del área de salud y de proyección, podríamos hacer como el cuidado y prevención de las personas ante una enfermedad de transmisión sexual o sea el conocimiento... dar el conocimiento y que a veces lo que no se le da a una persona de su vida diaria, si lo podemos hacer nosotros para poder trabajar con ellas.
	P4E	El involucrar no solo a cierto grupo o unas personas, sino, que el ver si existe otros tipos de líderes o personas el involucrar, el tener la participación de y quizá como en otros proyectos o como una parte de los proyectos que tenemos acá, no solo va a depender el monitoreo de unas de una persona. Ese tipo de procesos en donde están activamente evaluado, cómo se va desarrollando cada etapa del proyecto.
	P5E	Cada área tiene una coordinación y que cada coordinación realiza el monitoreo de lo que está realizando su área, si se están cumpliendo con las actividades que se habían programado. Entonces no hay una coordina... no hay monitoreo general, sino que hay diferentes monitoreos., no hay una sola persona que realice un monitoreo sino que hay diferentes áreas que también tienen esta parte del monitoreo en dentro de la organización. Como beneficios nos ha traído avances, los monitoreos ayudan a la resolución de aquellos obstáculos que estamos teniendo como áreas de trabajo y se le da el debido cumplimiento, ese más aún, o sea, los avances son algo súper importante. se reestructuran como maneras de trabajos, si estas maneras en las que estamos realizando el trabajo no nos funciona se reestructuran para poderle dar,
	P6E	Parte de la persona o las personas encargadas del monitoreo y del equipo en función del proyecto. Entonces, ver cómo, este, entre todas se está monitoreando, si se está cumpliendo con los objetivos o los indicadores. En el Colectivo Alejandría, desde mi punto de vista creo que no se está implementando el monitoreo colaborativo, tal

	<p>vez se podría implementar dentro de jefaturas o de personas que tienen como un cargo más superior, pero no tanto como con todo el equipo.</p> <p>Una realización como más óptima de la ejecución del proyecto. Entonces, porque se tendría como un punto de vista de todas las personas que están dentro de un proyecto específico. Entonces, así como ahondar un poco más. Creo que sería como poco más el manejo de información más directa del por qué no se está realizando y para poderlo cumplir.</p>
P7E	<p>Son las personas técnicas que apoyan al gestor de proyectos, en el cual también creo que son una especie de asistente, de buscar y recopilar por ejemplo, puede ser ¡eh! un asistente financiero que tal vez lleve el el presupuesto del proyecto ver si acorde, si no se va a salir o un asistente técnico, por ejemplo, que asista a reuniones a algún tipo de recopilación de información a través de reuniones que se hagan como los que hacen del MCP (Mecanismo Coordinador de País) a ese tipo. recopilar toda la información y procesarla para luego pasarla quizás al gestor de proyecto, que es como la cabeza del proyecto quién va a ser al final qué va a consolidar todo. Yo lo veo como un grupo. Entonces, sí creo que en esta parte sobre lo colaborativo de monitoreo no sólo es una persona o dos, sino que es un grupo, todo.</p> <p>Una organización puede brindar empleo, la empleabilidad; porque puede tener personas de diferentes profesiones u oficios dentro del proyecto. genera también la experiencia nueva en las personas acerca de ese proyecto conocimiento sería específicamente se genera conocimientos nuevos</p>
P8E	<p>El conocimiento que tienen, primero personal porque lo han vivido, Segundo, su misma experiencia y en base a eso ellas van a ser las entrevistas y recolectar la información. porque más pienso que en este caso y en ese específicamente, es más de experiencia.</p> <p>esa experiencia les sirve para llegar a más gente, para poder identificar a más personas necesarias para el estudio en cuestión, en este caso creo que es la experiencia, eso es lo más importante, vea. Y su misma experiencia es la que hace que ellas conozcan los lugares a donde ir o qué tipo de gente van a entrevistar, qué tipo de preguntas hacer o cómo llegar a la gente</p>
P9E	<p>Es un proyecto que no solo lo trabaja la organización, sino que es un proyecto que se construye multisectorialmente.</p> <p>A través de sus metas a través del cumplimiento de los indicadores abona a este proyecto que es un proyecto de país. Entonces hay una colaboración de varias organizaciones y de varias identidades inclusive, por ejemplo, el Ministerio de Salud que suman a esos indicadores.</p> <p>Cada organización que digamos hace su trabajo va abonando a cada uno de los indicadores y el cumplimiento de estos indicadores, entonces creo que esa es una forma es como nosotras colaboramos en esto y es lo que yo entiendo como un proyecto como monitoreo de colaboración.</p>
<p>Categoría de estudio 2 (C 2.): Dificultades percibidas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.</p>	

<p>Podría comentarme ¿Cuáles son los desafíos comunes que se enfrentan al llevar a cabo el monitoreo? ¿Cómo se pueden superar? (Categoría emergente: 2.1 Gestión de costos, tiempo y efectividad)</p>	P1E	<p>Falta de participación y ayuda de las otras personas, tener como lazos de comunicación para que esta dificultad no sea una dificultad, la falta de comunicación. La resistencia. (solución) tener la mejor comunicación. La parte de costos, todo depende de la planificación que se haga antes, antes de empezar con el monitoreo este pues igual ver de dónde podías obtener lo que haga falta si en dado caso sea necesario, porque podría pasar que se haya planificado cierta cantidad para el monitoreo, pero llegando a un cierto punto se necesita más de los de los plastificado.</p>
	P2E	<p>La acumulación de actividades no hay un un papel que nos diga todo lo que tenemos que hacer con lo del monitoreo y es por eso que quizás a veces se nos acumulan las actividades por ejemplo ahorita estamos corriendo ya con el cierre del año y tenemos mucha actividades .vamos dejando todo para después, para después y quizás si se tuviera algo ya más ¡eh¡ más estructurado para saber cómo hacer las cosas o ese calendario de actividades o un cronograma que nos ayude a implementar y a seguir, digamos, tener una reuniones con todo el personal (que es bien difícil que esté todo el personal aquí) pero contar o por lo menos los encargados de cada área, para ver las actividades que para que se cumplan más que todo. Muchas veces por eso los procesos carecen de quizás no de documentación, pero carecen de los tiempos estipulados por el mismo hecho de que al final estamos corriendo con todos. ...algunas de las soluciones, de forma intrínseca, fuera contar con un manual, contar con algo más estructurado, cronograma, la implementación este cronograma y la implementación y el seguimiento, pero como le he dicho, el compromiso de cada uno de nosotros y tratar de cumplir las cosas. hay donantes que son como más flexibles que, le dan la oportunidad a usted de que sí en esta actividad usted la puede pasar para esta otra viendo las necesidades y claro, justificando usted la necesidad de que se tiene,</p>
	P3E	<p>Cuando tenemos personal rotativo. hacer una inducción desde cero con personas podría mencionar sería la distancia y podría ser el tiempo de las personas que necesitamos llegar. Podría ser incluso los factores económicos de las personas a las que se intenta llegar.</p>
	P4E	<p>Dificultades más que todo técnicas, de la programación; la sistematización de cada uno de los procesos si existe una persona de monitoreo y esa persona tiene cierto conocimientos, pero a la vez este digamos si tiene los conocimientos pero no tiene planificado y ordenado todo lo que se va a hacer para la planificación y la verificación de ciertas actividades, considero, de que esa es una, podría ser una de las dificultades que en las que se puede enfrentar y por eso lo menciono, que podría ser una parte más que todo técnica. Para superar estas, tendría que ser una persona que esté bastante involucrada, porque muchas veces; por eso lo mencionaba, que quizá tenga todas las actitudes de poder ser una buena persona de monitoreo, pero si esa persona quizá no hace esa preparación o quizá deja a un lado los lineamientos o como va a hacer eso, una agenda, guía metodológica, si él o ella no tiene como eso establecido, considero, de que ahí por esa parte sí</p>

	tendría eso que esa afección digo yo, por no prepararse y por no desenvolverse como a realidad del día empezar en ese caso.
P5E	No hay como un monitoreo regular, si no que de repente en el año hay que, dos monitoreos, 3 monitoreo que, tendrían que ser más ser más periódicos, más seguidos estos monitoreo porque si existen estos vacíos del tiempo en esos vacíos de tiempo pueden ocurrir que este den todas estas dificultades porque no se están monitoreando precisamente todas esas cosas que no están frenando nuestro trabajo. Para que el monitoreo fuese más periódico tendría que ser, la directiva, esas personas que realizamos la organización de todas las actividades; también las coordinaciones de cada área, y no solo dejarlo en la parte de la dirección porque una sola persona monitorear todos los proyectos que hay en esta organización creo que es mucho trabajo para una sola persona entonces para que sean así consecutivas tendría que ver más personal monitoreando.
P6E	Partiendo del punto de que las organizaciones como Colectivo Alejandría dependemos de proyectos, entonces, muchas veces estos proyectos como que la parte del monitoreo es muy muy superficial, contratamos una persona que va a monitorear, pero no le damos como la importancia que debía hacer o esta parte que financia los proyectos. Estos desafíos se podrían superar capacitando la persona que funja con este rol. Entonces que si hay una persona que esté encargada en el monitoreo y que en realidad esté ejerciendo el rol que pide el de monitoreo entonces que se esté cumpliendo eso. De que si esté capacitada para hacer de monitoreo porque a veces también se da que tal vez no están como muy capacitadas y solo porque un proyecto específico lo pide, se pone la persona.
P7E	La parte económica. Muchas veces porque quizás el proyecto lo crean con X presupuesto, para el final la persona, el donante o al cooperante como se le llame no da todo lo lo requerido, lo solicitado, sino que dice: “bueno yo solamente cuento con esto.” Entonces, creo que al final eso se volvió limitante porque acorta muchas actividades que posiblemente se iban a desarrollar en ese proyecto., la parte de efectividad quizás de tiempo, el tiempo también es algo que te limita, puede ser quizás también en la ubicación de donde vaya a realizarse o llevarse a cabo el proyecto. Fíjate que, en el tema de económico, creo que quizás todo proyecto debería tener un tipo de fondo de emergencia (por llamarlo así) y si pasa en algún suceso o esto, bueno se recurra eso, o sea, tener como si, un fondo de emergencia en el cual, pues, se llegue a culminar el proyecto de la mejor manera. muy poco tiempo porque muchas veces las acciones que me pedían y los resultados, no son inmediatos, sino que es como trabajar paulatinamente, entonces yo sí creo que a veces los proyectos no están pensados en mediano plazo, sino que muy a corto plazo, y sí creo que deberían de considerar el hecho del tiempo
P8E	Áreas ya más de conocimiento básico, como por ejemplo, saber llenar un formulario, tener la capacidad de discernir lo que se está haciendo porque no es solo trabajar al automático, sino que, tender siempre un poco de análisis de lo que yo estoy investigando. cierto nivel educativo, pero eso puede limitar, es un limitante bastante

		<p>fuerte, el que las personas no estén, no tengan conocimiento básico, para poder llenar una encuesta o llenar formularios, eso es un problema.</p> <p>Esto se puede superar con la capacitación previa, todo el requerimiento porque ella tiene que cumplir con las normas de llenado de formulario se requiere mucho de capacitación y control de alguien que esté realmente ahí viendo que esté todo confluendo, porque desafortunadamente todos necesitamos quizás que nos estén como presionando para que todo salga mejor.</p>
	P9E	<p>Primeramente es el cumplimiento de metas. Hay metas de determinados proyectos que son de alguna manera exorbitantes y esto que implica que la organización tenga que hacer, digamos, como mayor esfuerzo en cumplir estas metas y porque muchas veces estas metas impuestas obviamente bajo el cumplimiento de indicadores, entonces, eso vuelve como un poco más complejo verdad porque se pierde digamos la parte humanitaria de lo que debe de ser de los proyectos.</p> <p>Con el caso de la pandemia; la pandemia visibilizó de alguna manera el qué pasa cuando hay una situación de emergencia que implique en el cierre de la movilización de las personas.</p> <p>Una herramienta de alguna manera institucionalizada como herramienta de monitoreo y evaluación, poco presupuesto, generalmente el monitoreo lo hacemos desde la dirección ejecutiva o dos prácticamente desde los coordinadores de proyectos y los coordinadores de proyectos no deberían de estar siendo juez o parte de un proceso sino que para mí el monitoreo, debería de ser ejercido por un personal siempre interno de la organización, pero muy separados Entonces es el desafío que no hay presupuesto a la hora de hacer un monitoreo Definitivamente definiendo el proceso de monitoreo. Entonces se debería tener un sistema de negociación, pero muchas veces no se puede negociar con los donantes porque te ponen una meta, pero creo que en la mayoría si se puede negociar porque siempre he dicho que las organizaciones de sociedad civil las que conocemos el campo. La misma organización defina el proceso debería estar definido esto en algún momento la organización también no tenga ninguna responsabilidad, por ejemplo, a la hora de tener esos impactos, por ejemplo, porque pueden ser una pandemia, puede ser un desastre por el cambio climático, por ejemplo, puede ser otra circunstancia que afecta también eh como la compra la seguridad también que pueden afectar, entonces, todo eso tiene que estar definido para mí en un manual, verdad, una política de monitoreo y evaluación.</p> <p>La organización con una política de Overhead, es que la organización tiene un respaldo, digamos de cualquier proyecto del 5%, del 10% que lo define la organización que, no es que a la organización le quede lo acumulado, sino que permite a la organización poder cubrir estas plazas o esta falta de presupuesto para el monitoreo para poder pagar, los presupuestos son muy ajustados, creo que, se debería de definir, buscar de alguna manera fondos más flexibles, para poder tener de alguna manera este apoyo dentro de la organización para tener equipo, recursos humanos que puedan ejercer el papel de monitoreo.</p>
Podría explicarme ¿Cuáles son para usted las	PIE	<p>Primero es tener a la persona o las personas indicadas para el monitoreo. Ver lo del tiempo que es necesario, verdad, para que todo salga de acuerdo a la planificación elaborada. Un buen plan para el monitoreo.</p>

herramientas y técnicas más efectivas para controlar y monitorear el avance del proyecto en relación con el tiempo planificado? (Categoría emergente: 2.1 Gestión de costos, tiempo y efectividad)	P2E	Manuales procedimientos eh como le digo tener documentos al día y tras esos documentos al día con una revisión nuestros manuales estar revisando todo lo proceso manuales, procedimientos, tener documentos al día y tras de esos documentos al día pues una revisión de ello. todos los que estamos involucrados tanto de la primera persona que empieza con una actividad, hasta la que entrega el informe y la persona que lo va a revisar y aprobar que todo está bien, todo en orden.
	P3E	Una identificación de ventanas. No sé, una edificación podría, qué nos podría retrasar en ese tiempo que podemos ejecutarlo, podría hacer igual reuniones semanales y mensuales también podría ser dando un seguimiento de indicadores en el que estamos viendo las metas estamos viendo el progreso ...ver la meta propuesta; cuánto tiempo me falta para todo eso.
	P4E	La calendarización, verdad, de todas las actividades. programación, en cuánto tiempo se ejecutará y todo eso, verdad. Apegarse bastante a todos las actividades y de qué manera se programaron en la en la propuesta. A parte del tiempo, van las actividades, presupuesto y, este, rendición de cuenta de cada periodo, aparte de cada actividad que está programada.
	P5E	Programación de actividades y vayan acorde a las metas establecidas sí se programa estas actividades que se les dé cumplimiento en el lapso,
	P6E	El cronograma, que en el cronograma van específicas todas las actividades que tienen que ver con el proyecto; las reuniones de las fases del proyecto. Entonces, en el cronograma también podemos ver, por ejemplo, tenemos un trimestre, hacemos una reunión, estamos verificando para ver si se está cumpliendo lo planificados, podemos hacer entrevistas, fichas de control.
	P7E	Serían utilizar aplicaciones de gestión de tiempo y de resultados, por ejemplo, hay una aplicación que es buenísima que se llama Slab. Que ellos mismos dan un informe de cómo es que vos llevas tus tareas, si ha sido efectivo o si te vas a trazar en esas cosas y creo que el utilizar más herramientas tecnológicas en esos proyectos y creo que sería como un plus que se le podía dar a ese determinado o X proyecto. no tener reunión como de estatus es decir como: así vamos o estamos así, verdad, pasa tal cosa, sí creo que en la parte de efectividad si te afecta un montón porque al final en los resultados se van a ver que no lograste alcanzar, los objetivos que eran para un año, los tuviste que alcanzar en 3 y vas corriendo.
	P8E	Supervisión. no permitir mucho desorden, disciplina, control permanente y, establecimiento de metas,
	P9E	Cuadros de monitoreo definan indicadores, donde se definan planes operativos, planes de monitoreo donde se definan las cantidades y el alcance de metas mensuales, trimestrales,
	Podría contarme ¿Cuáles son los beneficios de tener un compromiso voluntario	P1E
P2E		Es el crecimiento; la transparencia que va a tener la organización; tener como un orden y no estar en la necesidad de estar corriendo,

<p>por parte de las partes interesadas en el monitoreo de proyectos? (Categoría emergente: 2.2. Participación y compromiso).</p>	P3E	<p>Un 100% de ejecución, que no hubiera como retrasos en la presentación de datos, informes, indicadores, no tendríamos retraso. Podría ser planificaciones que se dan para actividades; otras cosas que se requieran para todas esas actividades.</p> <p>La presentación de datos, base de datos que tenemos y toma decisiones acerca de eso, nos permite ver qué actividades dar más prioridad, ver aquí podemos posponer un rato para que las otras se cubran y a ver a qué actividades podemos aumentar, ya ser en tiempo y distancia a los lugares para poder llegar al alcance.</p>
	P4E	<p>La buena ejecución del proyecto, y que todas las actividades se realicen a cómo estuvieron establecidas de un inicio.</p>
	P5E	<p>Temer esa facilidad de autocritica El auto monitoreo hacia mi trabajo sería ideal porque no voy a depender solo del monitoreo externo, sino que, hacerlo de manera personal eso ayudaría al compromiso que se le tiene que dar el monitor, eso.</p>
	P6E	<p>El cumplimiento de los indicadores sería como un beneficio o como el mejor beneficio, desde mi punto de vista, que se cumpla con todo y que se quede con una buena calificación, porque a veces, los proyecto son calificados de cómo se ejecutó. La persona que tiene la voluntad de querer como ejercer el rol, también puede cómo capacitarse entonces este personalmente para la persona que quiera es un beneficio como del conocimiento.</p>
	P7E	<p>La lealtad de las personas involucradas en el proyecto, la determinación también de culminar y llegar a la meta de cumplir todos los objetivos la pasión,</p>
	P8E	<p>Es bien primordial el hecho de que tengamos esa prestación a hacer las cosas para que salga bien.</p>
	P9E	<p>El cumplimiento, entonces si es para mejorar o para cumplir metas obviamente el donante tiene que, de alguna manera, mirar cómo va a ser el monitoreo de cada una de estas para mí debería de ser súper importante que este apoyo lo puedan definir entre las dos, entre las dos o más partes interesadas si lo vemos desde el punto de vista de un consorcio que se trabaja un proyecto o algo bilateral, ya sea bilateral o multilateral.</p>
<p>Desde su experiencia personal ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta una organización para lograr un monitoreo efectivo y continuo? (Categoría emergente: 2.3 Sostenibilidad y continuidad).</p>	P1E	<p>Conseguir el dinero, el presupuesto para poder realizarlo. También podría ser como el tiempo para ejecutar lo que es el monitoreo, hay que estructurar bien y para que pueda dar un buen resultado. La falta de comunicación entre los involucrados.</p>
	P2E	<p>El tiempo, es la falta de documentos y es también quizás ese compromiso de poder hacer las cosas porque si bien es cierto a veces es un extra el que hacemos, pero sí se debe de hacer. Formar y de formarnos y de formar parte de los de los proyectos que podamos cumplir todo lo que se necesite.</p> <p>Resistencia del equipo, pueda que haya veces que no nos guste !eh; hacer el extra que le digo, entonces, pueda que haya una resistencia, ósea puede ser ese un desafío y un trabajo que se debe de hacer pero explicar quizás o dar un mejor conocimiento a todas nosotras para que nos sintamos y que entendamos que eso es para un crecimiento del aprendizaje y hay proyectos que no nos apoyan en ciertas en cierto rubro pero ahí hay también sé que hay organizaciones que ayudan al crecimiento de la organización y hay donantes que lo hacen, digamos.</p>

P3E	El personal no comprometido. ... podría ser como que la persona que lleva toda la capacidad para el monitoreo, pero no se involucran a las otras personas que están dentro y al momento que falte la persona encargada del monitoreo, la dificultad es que no hay. ¿cómo seguir esto si la única persona que lo sabía ya no está y no se lo enseñó a nadie más no sé, es mi idea.
P4E	Falta de capacitación al personal, este, hace de que no estemos actualizados en cierta área el trabajar en equipo, hasta cierto punto delegar para también tener conocimiento las demás personas, es bastante bueno, pero quizás muchas veces, por no delegar, creo que se saturan o hasta cierto punto hay estrés, no sé, cualquier otro factor que no hace que también que se puede ejecutar a su totalidad o con mayor eficacia cada proyecto.
P5E	El personal rotativo. No hay un área específica en la organización que se encargue de monitoreo del cumplimiento de todos los proyectos. Los recursos económicos, es en la parte de que no exista un área porque no hay un presupuesto que solidifique esta creación de esta área de monitoreo, muchos proyectos que no se les da esa visión de tener un recurso aparte para que se pueda poner una un área de monitoreo en esta en esta organización.
P6E	La búsqueda de la autosostenibilidad de que la organización no solo dependa de un proyecto, sino que tiene de otros recursos, se pueda como mantener el tiempo la persona que esté ejerciendo el rol de monitoreo. A veces las organizaciones no solo tienen un proyecto, tienen varios, entonces es ver cómo se le da continuidad. las organizaciones a veces no le ponen la importancia que debería de ser y es como que: bueno, se terminó el proyecto, se despide a la persona, ya no se da continuidad al contrato a la persona y queda en limbo. Si la persona estaba haciendo un buen trabajo, entonces como que pierde un elemento bueno.
P7E	Las organizaciones cuentan como con un organigrama como no muy establecido y muchas veces, me he fijado que una persona puede hacer 1, 2, 3 tarea más a la del proyecto que se le está dando, la parte emocional, quizás psicológica del empleado, tener empleados fidelizados porque muchas veces la persona no está como realmente comprometida, creo que una de los desafíos que enfrentan las organizaciones y es la parte emocional. a veces no cuentan con las herramientas adecuadas, el equipo adecuado, para ejecutar el proyecto y eso también es una limitante o veces también, no se cuenta con el personal y se tiene que contratar extra aparte que ejecute, eso creo que también siento que es un limitante del proyecto.
P8E	Que todos estemos en la misma sintonía, vayamos juntos a que esto todo debe servir porque todos vamos a salir Ese es el desafío más grande, que no todos trabajamos a la misma velocidad, con el mismo interés.
P9E	Debe de haber una herramienta como digo de monitoreo y evaluación un Plan de Monitoreo de evaluación muy enfocado, por ejemplo, también a la teoría del cambio. para que pueda ser efectivo toda la organización debería de estar de alguna manera capacitada en monitoreo y pero qué pasa cuando el proyecto finaliza, dónde quedan las capacidades de la organización, entonces, para que quede las capacidades en la organización las personas deberían de estar capacitadas en monitoreo y Entonces, creo que, para que sea un monitoreo no solamente

		efectivo con todas las, por ejemplo, los cambios que hay que hacer dentro de la organización para que sea efectivo, sino que se mantenga, digamos dentro del tiempo.
Categoría de estudio 3 (C 3.): Estrategias de PMI desarrolladas sobre el proceso de monitoreo de proyectos.		
En su opinión ¿Qué beneficios cree que se obtienen al llevar a cabo un monitoreo efectivo del plan del proyecto, en términos del valor ganado (EV), el costo real (AC) y el costo presupuesto (BC) de este? (Categoría emergente: 3.1 gestión: costo, tiempo y efectividad).	P1E	Está ligado en la cuestión de costos, pues dependiendo del costo que se tiene fuera acertado con el tiempo, o sea, si yo tengo cierto presupuesto para cierto tiempo que este presupuesto me alcance para ese tiempo y que este tiempo planificado me de los resultados que yo quiero. O sea, porque si el tiempo no me alcanza para realizar todo lo que tengo planificado entonces no me va a dar un buen resultado. Tener el costo bien estipulado para que me alcance el tiempo que ya tengo planificado y que me dé la efectividad de que este tiempo determinado me dé la efectividad que yo necesito.
	P2E	Viéndolo económicamente, que se cumplan las actividades en el tiempo, es para ir viendo el valor de lo que se presupuestó lo que se ejecutó y el remanente o el faltante que se tuvo en esa actividad o en todo el proyecto. En sí al final entonces para mí obtener eso es un beneficio de tener un presupuesto en un monitoreo porque usted puede ir viendo eh todas esas variantes que existen cuando se realiza alguna actividad por ejemplo los problemas que hay ahorita: el incremento de precio de todo, entonces, usted en aquel tiempo al principio de año usted pudo presupuestar algo a cierta cantidad, pero cuando usted realizó la actividad ya subió. Entonces qué es lo que pasa, ahí va la variante, que ahí es cuando uno puede hablar con el donante: mire vamos a tener un sobregiro en esa actividad, pero tenemos ¿eh? estas: lo llaman como, no ganancias, sino que este, remanente aquí entonces ahí se puede nivelar o puedo no pasar de esta actividad hasta otra porque nos hace falta para seguir ejecutando. Entonces el monitoreo es así, de estar actualizados y al día con todo para poder ir viendo e ir, no jugando, sino que ir valorando las actividades o las necesidades que se tienen.
	P3E	El personal no comprometido. ... podría ser como que la persona que lleva toda la capacidad para el monitoreo pero no se involucran a las otras personas que están dentro y al momento que falte la persona encargada del monitoreo, la dificultad es que no hay.. ¿cómo seguir esto si la única persona que lo sabía ya no está y no se lo enseñó a nadie más no sé, es mi idea.
	P4E	Buena imagen de que se ejecuta de una manera eficaz y tomando en cuenta todos los elementos que se tienen que llevar para la para la exclusión de cierto proyecto, como el convenio que queda entre la partes dentro del proyecto, una rendición de cuentas bastante completa a la hora de entregar un proyecto donde te da todo pues, este, presupuesto, en tiempo y, este, todo lo elemental para poder ejecutarlo.
	P5E	Si se le da debido cumplimiento; se mantiene estos presupuestos, no se nos genera un cambio en el presupuesto, ya sea porque en la propuesta no colocamos un debido presupuesto para tal cumplimiento para tal actividad y de repente se nos presenta que necesitamos en este presupuesto necesitamos cambiar la línea de trabajo.
	P6E	Que sea efectivo la ejecución del proyecto, eso es lo que veo como el valor.. También, desde el punto si se va a beneficiar a personas, usuarios y usuarias, entonces, se ve que se está llegando a las personas.

	P7E	Cumplir con los objetivos a cabalidad de lo que nos solicita el proyecto. el valor ganado, cuenta la experiencia y el conocimiento. Y pues, la parte del presupuesto, ahí sí tengo un poco de discrepancia porque a veces los proyectos siento que son muy limitados. el empoderamiento de los que están inmerso en el proyecto, sería una parte del valor ganado.
	P8E	Llevar a cabo el monitoreo dentro del plan que se estableció, primero va a dar la respuesta en los tiempos reales, eso va hacer que usted gaste lo que está presupuestado y dar las respuestas en el tiempo adecuado. Si no se está realizando como debe ser y llegar a las personas que estamos queriendo llegar; porque de nada sirve hacerlo en tiempo real, en tiempo establecido, si realmente no va a llegar a la gente que se tienen que llegar
	P9E	Permite el cumplimiento de metas; una mayor efectividad de los recursos; una mayor efectividad en el tiempo del proyecto; de alguna manera maximiza la distribución de las actividades en toda la vida del proyecto y no deja, que las actividades se vayan acumulando en un solo trimestre, sino que, distribuye todo durante el año, durante toda la vida del proyecto, no permite el trazo de meta. genera un mayor impacto en los proyectos, genera una mayor creada credibilidad en la organización e inclusive la ejecución presupuestaria de los proyectos.
Desde su experiencia personal ¿Qué medidas se están tomando para garantizar que se logren los objetivos de la organización y los proyectos que ejecuta? Profundizar (Categoría emergente: 3.2 Monitoreo del plan del proyecto)	P1E	La planificación para que no haya ningún problema a la hora de estar planificando y efectuando. Darle seguimiento, verdad, y que se esté realizando, se esté cumpliendo.
	P2E	Las reuniones que tenemos en el aspecto de contabilidad yo les subo yo los documentos lo que trabajo: lo del libro, los resumen de gastos, la ejecución presupuestaria en sí de cada proyecto para que ella pueda ir revisándolo e ir tomando decisiones de todo lo que se vaya a hacer, o sea, de lo que hace falta en las actividades que aún no están ejecutadas. hay actividades que se nos sobregirado, hay actividades como que tenemos una remanencia y todavía nos hace falta por ejecutar entonces, eso, estamos tomando esas medidas y calendario estando ahora ¿eh? de las actividades para tener un mejor control y no estar a última hora estar informando de las actividades para que cada quien vaya haciendo su su tiempo con su trabajo.
	P3E	La ejecución lograda, encontrar más presupuesto para lograr el proyecto, podría ser, porque el costo real y el costo presupuestado. Porque no se sabe en sí a ciencia cierta si no hago el monitoreo, cuánto se va a utilizar o qué se va a utilizar o que se va a gastar en el proyecto, porque puede ser que se necesiten más viáticos; transporte; alojamiento; dependiendo el proyecto y que puede ser que se tenga ahorita más y después puede ser todavía menos, por eso está la evaluación. El valor ganado podría ser, el manejo del dinero del proyecto.
	P4E	Se lleva las directrices y de la mano junto con la propuesta del proyecto, creo que se podría trabajar de una manera cumpliendo los objetivos y de la misma manera, este, obviamente el equipo tiene tanto que ver para cumplimiento de objetivos y de la meta de cada proyecto. . Entonces es más que todo de poder ver que el área del monitoreo pueda desarrollar de una manera correcta todo lo que tiene que ver con el proyecto, junto con su equipo que lleva ahí liderando ese proyecto. Llevar el monitoreo.

	P5E	reuniones periódicas para ver cómo está avanzando el proyecto, importante las reuniones de las coordinaciones para que puedan ver si los objetivos se están cumpliendo o si están alejadas de los objetivos del proyecto.
	P6E	Reuniones, de esas reuniones se ven como si se está cumpliendo los proyectos o si se está fallando, entonces creo que es como una buena práctica que realiza la organización, verificar que todo esté como cumpliendo y también la contratación de los recursos humanos que esté capacitado para poder verificar que si se te cumplen porque esta la intención se puede tener, pero si no se tiene el recurso humano que esté preparado para poder realizar todas estas buenas prácticas pues se pierde un poco.
	P7E	Planificar mejor las actividades; ordenar el trabajo de las actividades diarias; las actividades mensuales y el buscar quizás más aliados, para que me colaboren en actividades, que se puedan realizar. la información y de cómo está, dónde estoy cómo estoy
	P8E	Están constantemente dando una inducción para que ellas logren sus metas, hay una planificación de trabajo de campo. están constantemente planificando salidas y el coordinador buscando como poder llegar a personas específicas en ciertas áreas.
	P9E	Un plan estratégico establecido, tener definidas líneas estratégicas de qué es lo que estamos haciendo, cosas que quizá probablemente no teníamos antes. Mejorando también nuestros procesos administrativos financieros, también de alguna manera ha ayudado para el cumplimiento de metas.
Podría mencionar si conoce ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento que se están utilizando para monitorear el progreso del proyecto? Profundizar (Categoría emergente: 3.3 Monitoreo del estado del proyecto).	P1E	N/A
	P2E	N/A
	P3E	N/A
	P4E	Mensualmente se tiene que entregar una cierta cantidad de prueba, la ejecución del presupuesto y si va dirigido a la restauración institucional, o sea, el indicador es que, bueno, si se realizó tanto en la infraestructura pues este ya sería un indicador de que se está ejecutando hacia lo que se va dirigido, verdad, entonces creo que eso de los indicadores dependerá mucho de cada proyecto o en los que solicita el proyecto.
	P5E	N/A
	P6E	N/A
	P7E	Sí creo que en algún momento los he leído de esa parte del plan estratégico del Colectivo, pero no lo manejo.
	P8E	N/A
	P9E	Pues para mí los indicadores clave son aquellos que están definidos, para mí, en nuestro plan estratégico. Pero realmente no deberían de ser esos los indicadores claves, indicadores claves deberían de ser los de nuestra organización, entonces en nuestra organización estamos definiendo por ejemplo que: uno de los de nuestros indicadores sea, por ejemplo: “la atención psicológica de tantas personas...” ese va a ser nuestros indicadores de impacto.

Categoría de estudio 4 (C 4.): Fuerzas sociales que han impulsado o no el proceso de monitoreo de proyectos. Considerar cómo fuerzas sociales a donantes y fuentes de financiamiento, instituciones garantes de derechos, otras organizaciones sociales, academia.		
Podría contarme ¿Qué factores cree que contribuyen a la resistencia o falta de interés en el monitoreo de proyectos por parte de actores externos? (Categoría emergente: 4.1 Fuerzas sociales que han impedido el proceso de monitoreo de proyectos).	P1E	Resisten con la colaboración. Resistir también a lo que es la colaboración. Este, digamos también que, si vamos a algunos lugares en los cuales, pues es complicado el acceso o hay esta limitación también, social, militar, policial, podrían limitar el acceso. El nivel académico también, el conocimiento que también tengan de acuerdo a lo que se está investigando a lo que se le está solicitando a esa persona.
	P2E	No tenemos que yo vea que no le gusta que tengamos esa transparencia cuando los donantes se les entren informe al momento de ellos depósito de darnos un un proyecto o sea y tratamos y presentamos que todo y que todo esté de acuerdo a la ley y que estemos ¡eh! sin ninguna mora de algo, ningún pago al no sé pero o sea actores que tengamos que nos influía así.
	P3E	Anteriormente eran las pandillas que teníamos esos grupos que no nos dejaban entrar a las zonas, tenemos también la gente religiosa.
	P4E	Si nosotros como institución u organización no ejecutamos de una buena manera eso influye en el donante o la instituciones que dan a conocer ese proyecto no tengan como el deseo de o si en este caso existe un monitoreo externo o sea es como que, “bueno, no me estás rindiendo equipo,” depende de cómo esté trabajando el equipo del proyecto asignado.
	P5E	Tienen que ver mucho los recursos, porque la resistencia y la falta de un monitoreo es porque no se encuentran recursos para tener un área en específica, la falta de recursos es la que muchas veces nos impide tener un monitoreo.
	P6E	Se ve como un recurso innecesario, quizá como un gasto que podría implementarse en otra cosa. quizá lo ven como un gasto innecesario.
	P7E	Va a responder mucho a los intereses propios que tenga la persona que sea el donante o cooperante, porque creo que a veces no se le toma como mucha importancia a este factor, porque, no tienen como ese detalle de ver más allá, si en realidad lo que ellos aportaron de verdad sí tiene frutos. Entonces, sí creo que responde mucho a los intereses propios que tenga el donante o el cooperante. el contexto social político que se vive en cada país creo que también afecta a esa parte de los proyectos,
	P8E	La discriminación. Porque precisamente la discriminación hace que no le tomen interes a estar investigando sobre estos temas que existen, pero que la sociedad también no quiere ver. la gente no quiera apoyar,
	P9E	Aquellos que realmente no les interesa el tema, el tema de los derechos humanos de las personas es LGBTI es fundamental porque hay mucha gente que no le interesa el tema. Entonces se resisten a eso, se resisten a que obviamente no pueden cumplir indicadores porque hay una resistencia, hay con estos grupos, por ejemplo, de las mismas instituciones del Estado. También, probablemente de otras organizaciones de sociedad civil que también no estén interesadas en el tema. cambios a través de la realidad de lo que viven los países también es una forma de que impacta en el monitoreo de los proyectos

		muchas veces hay indicadores que nacen detrás de un escritorio, por ejemplo, de un determinado donante o cooperante que sin embargo uno responde a la realidad de su país o de la realidad de la zona donde va a impactar ese proyecto.
En su opinión ¿Cuáles son las principales razones por las que se ha impulsado el monitoreo de proyectos en nuestra sociedad? (Categoría emergente: 4.2 Fuerzas sociales que han impulsado el proceso de monitoreo de proyectos)	P1E	Se busca de un monitoreo es la efectividad del proyecto para que tenga como una buena efectividad el proyecto.
	P2E	Crecimiento institucional entre más uno tenga monitoreo, manuales, procesos, y que se esté con las cosas en regla ,creo que eso contribuye bastante, nosotros cumplíamos con las leyes, entonces ahora es distinto debido a que no o sea el gobierno ha tachado a las organizaciones de sociedad civil como las que la amaban el dinero y eso nos ha visto se nos ha nos ha perjudicado en el aspecto de que todas las personas todas lo ven como que todas las organizaciones lavamos dinero entonces usted dice: trabajo en una ONG uy y esa no son las que menciona el gobierno. Los donantes, como le digo, hay unos que son más flexibles, tenemos otros que no, tenemos revisiones exhaustivas y eso es lo que nos ha ayudado como crecimiento de la organización. Hemos implementado muchos de los documentos que ellos solicitan, pero hemos buscado tenernos nosotros también y tomarlo como buena práctica. Tratamos que todos los documentos, que todo esté en regla solicitamos en un Ministerio de Hacienda que estemos al día con todo, las retenciones, con todos los documentos que ellos solicitan y ahora que estamos con la UIF (Unidad de Investigación Financiera) también entregando, tenemos los oficiales de cumplimiento pues, pero se tiene que seguir ciertas normas que ellos están solicitantes.
	P3E	Fraude, en indicadores. las personas que eran no llegaban, no tocaban las personas que era y no beneficiaban a ellos, tenían solo a quienes beneficiar, dejaban de recibir otras personas ¿eh? no daba el alcance lo que el indicador te pedía en sí. Es como más cuestionable esas cosas de cumplimiento cuando no se está supervisando, al menos que estén haciéndolo.
	P4E	Anteriormente solo se contaba quizás con una institución en general, pero era como que quizás no había alguien como para como para rendirle cuenta o la persona que tendría que rendir cuenta, quizás no existía como una figura a la cual, no se le rinda cuentas, por desorden, porque quizás no se ejecutaban, pero probablemente las organizaciones si tenía un plan de trabajo, o todo eso, pero era como que: “Ok, entonces, quién va a supervisar,”
	P5E	El monitoreo ha venido a simplificar la manera en la que se cumplen con los trabajos, si no hubiese un monitoreo muy probablemente muchos lugares no efectuarán sus metas, cómo estás realizando tu trabajo,
	P6E	Si bien se hace el proyecto, se presenta, se gana la subvención, entonces, si no se está cumpliendo con los indicadores o lo que se había cómo planificado realizar. entonces. quizás también la importancia del saber del por qué no se está cumpliendo ¿eh? todo lo que se había dicho.
	P7E	La transparencia de cada organización. el hecho de rendir cuentas habla muy bien de una de una organización, porque, pues sí quiere ver cómo ha sido el movimiento de dinero que se ha tenido, en qué se ocupó; quiénes fueron beneficiarios y que sí se ve que ese proyecto de fruto, o sea. al final esto, las razones es visibilizar los logros de un X proyecto.

	P8E	se está dando porque en realidad anteriormente no se veía
	P9E	La malversación de fondos Eso ha venido que los proyectos sean mayormente monitoreados, o desperdicio de recursos también. Muchas veces que dicen demasiados recursos y los impactos que generan es muy mínimo, falta de los pocos recursos también que hay a nivel mundial cada día hay menos recursos y se quiere mayor impacto en los proyectos con menos recursos.
Podría contarme ¿Qué sectores o grupos sociales han liderado estos esfuerzos de monitoreo? (Categoría emergente: 4.2 Fuerzas sociales que han impulsado el proceso de monitoreo de proyectos)	P1E	N/A
	P2E	Fondo Mundial y Plan Internacional. Con ellos hemos trabajado el proyecto sostenibilidad, nuestros manuales, ellos nos han ayudado para las capacitaciones. Se realizó una consultoría con ellos para tener nuestros manuales ya ¿eh? financieros, nuestros manuales ya de procesos administrativos y financieros. En sí, es uno de los donantes que más ¿eh? más hemos recibido esa ayuda para el crecimiento institucional, de igual manera FCAM que nos ayuda la implementación de proyectos de incidencia que también nos ha llevado a ser un poco más visibles en la sociedad los proyectos de Viva Girls y FCAM es más en la incidencia y en la ayuda y cooperación a las usuarias IM también hemos recibido un apoyo institucional nos han ayudado incluso en el en la seguridad digital, también para resguardar nuestros documentos y todo lo demás para tener más seguro y eso es un crecimiento que hemos visto.
	P3E	N/A
	P4E	Colectivo Alejandría
	P5E	Los donantes, las organizaciones. Si las organizaciones no tuvieran esos donantes que trabajan de manera conjunta con monitoreos en sus países y que lo han tratado de implementar en estas organizaciones porque para ellos es un método de cumplimiento efectivo, es un cumplimiento de seguimiento efectivo, muy probablemente estas organizaciones no dieran el ancho con esta categoría de proyectos que adquieren,
	P6E	Las organizaciones de sociedad civil, colectivo feminista
	P7E	Plan El Salvador MCP al final es para que las organizaciones ante el ojo público, ante la vista pública, pues sean bien evaluados, que son empresas que sí rinden cuentas y que el dinero que reciben, pues, los ejecuta también.
	P8E	Instituciones de derechos humanos y los donantes,
	P9E	La cooperación. Sociedad civil. Plan Internacional; Counterpart Internacional.