

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



EL APORTE DEL MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJES (MEAL) EN LA MEJORA CONTINUA DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA SALVADOREÑA: ESTUDIO DE CASO AGENCIA DE EL SALVADOR PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ESCO)

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJES (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR

ANDREA VICTORIA RIVERA LOVATO RL20013

DOCENTE ASESOR

MPM. JOSÉ RICARDO LARA ELÍAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 15 DE OCTUBRE DE 2025

# **“EL APORTE DEL MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJES (MEAL) EN LA MEJORA CONTINUA DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA SALVADOREÑA: ESTUDIO DE CASO AGENCIA DE EL SALVADOR PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ESCO)”**

## **RESUMEN**

En las últimas décadas, la cooperación técnica se ha consolidado como una herramienta estratégica para fortalecer las capacidades institucionales y promover el intercambio de conocimiento entre países en desarrollo. En El Salvador, la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) ha desempeñado un papel clave en la promoción de buenas prácticas, aunque persisten desafíos relacionados con la falta de sistematización, el monitoreo limitado y la ausencia de una cultura institucional basada en el enfoque MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje).

Este ensayo analiza el potencial del MEAL como herramienta para fortalecer la cultura de aprendizaje y transparencia dentro del sistema de cooperación técnica salvadoreña. A partir de la entrevista con un técnico de ESCO y del análisis de fuentes institucionales, se identifican tres limitaciones principales: el seguimiento no sistemático de proyectos, la escasa articulación interinstitucional y la inexistencia de indicadores comunes. Se plantea que la adopción progresiva del enfoque MEAL como complemento al marco lógico tradicional permitiría generar procesos de monitoreo continuo, evaluación participativa y rendición de cuentas transparente.

Exponiendo que la posible implementación de MEAL podría transformar la cooperación técnica en un sistema más eficiente, basado en evidencia y orientado al aprendizaje organizacional sostenible.

**Palabras clave:** Cooperación técnica, enfoque MEAL, buenas prácticas, ESCO, monitoreo y evaluación, aprendizaje organizacional.

## **ABSTRACT**

In recent decades, technical cooperation has established itself as a strategic tool for strengthening institutional capacities and promoting knowledge exchange among developing countries. In El Salvador, the Salvadoran Agency for International Cooperation (ESCO) has played a key role in promoting good practices. However, challenges remain related to a lack of systematization, limited monitoring, and the absence of an institutional culture based on the MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning) approach.

This essay analyses the potential of MEAL as a tool to strengthen the culture of learning and transparency within the Salvadoran technical cooperation system. Based on an interview with an ESCO technician and an analysis of institutional sources, three main limitations are identified: unsystematic project monitoring, poor inter-institutional coordination, and the lack of common indicators. It is proposed that the progressive adoption of the MEAL approach as a complement to the traditional logical framework would enable the creation of processes for continuous monitoring, participatory evaluation, and transparent accountability.

It is argued that the possible implementation of MEAL could transform technical cooperation into a more efficient, evidence-based system oriented toward sustainable organizational learning.

**Keywords:** Technical cooperation, MEAL approach, good practices, ESCO, monitoring and evaluation, organizational learning.

## **INTRODUCCIÓN**

La cooperación técnica se ha consolidado como una de las principales modalidades de la cooperación Sur-Sur, mediante la cual los países en desarrollo comparten conocimientos, capacidades y experiencias orientadas al fortalecimiento institucional y al desarrollo sostenible. En el caso de El Salvador, la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), cuya administración hizo recientemente una transición de Casa Presidencial al Viceministerio de Relaciones Exteriores, ha desempeñado un papel estratégico en la articulación y promoción de la oferta nacional de cooperación técnica, visibilizando las buenas prácticas institucionales y posicionando el país como oferente de conocimiento y experiencias a nivel regional.

Sin embargo, a pesar de estos avances, la sistematización de las experiencias, la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional continúan siendo desafíos significativos. El marco lógico, utilizado tradicionalmente para el seguimiento y evaluación de proyectos, ha resultado eficaz en la planificación, pero limitado en la retroalimentación y la captura de aprendizajes. En este sentido, el enfoque MEAL surge como una alternativa metodológica integral que podría potenciar las capacidades de gestión del conocimiento y la mejora continua dentro de las instituciones públicas.

El propósito de este ensayo es explotar el potencial del enfoque MEAL como herramienta para fortalecer la cultura de aprendizaje y transparencia en el sistema de cooperación técnica salvadoreña. Para ello, se analizan los hallazgos de la entrevista realizada a un técnico en cooperación de la ESCO, los avances en materia de buenas prácticas y las oportunidades de mejora institucional. Se parte de la premisa de que la incorporación progresiva de los principios MEAL no solo optimizaría la eficacia de la cooperación técnica, sino que también consolidaría la identidad institucional y la confianza de los socios internacionales.

## **LA GESTIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA COOPERACIÓN**

Las buenas prácticas representan el conjunto de experiencias exitosas que han demostrado resultados positivos y que pueden ser replicadas en otros contextos. Según la ESCO, los criterios para su identificación se centran en la capacidad institucional, el impacto sostenido, la innovación y la contribución al posicionamiento del país. Es importante resaltar que una buena práctica no se define únicamente por su ejecución técnica, sino por su viabilidad a largo plazo y su contribución al fortalecimiento de la imagen nacional<sup>1</sup>.

Entre las instituciones destacadas durante el periodo 2022 – 2024 se encuentran el Despacho de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia (CONAPINA) y la Dirección de Obras Municipales (MOP). Estas entidades han liderado iniciativas con fuerte impacto social, como el programa “Crecer Juntos”, considerado por ESCO como un modelo de buena práctica por su alcance en el desarrollo infantil temprano y su reconocimiento a nivel regional<sup>2</sup>.

No obstante, los procesos de sistematización y documentación de estas prácticas presentan desafíos. La ESCO realiza monitoreos periódicos y acompañamiento técnico, pero no ejecuta directamente los proyectos. Su rol consiste en orientar, validar y visibilizar las iniciativas de otras instituciones, lo que implica una función articuladora más que ejecutiva. Este modelo de acompañamiento permite ampliar el alcance de las experiencias, pero al mismo tiempo limita la capacidad de la agencia para establecer criterios unificados de seguimiento y evaluación.

La principal limitación identificada por el técnico entrevistado es la falta de una cultura de rendición de cuentas y aprendizaje estructurado dentro de las instituciones públicas. Esta debilidad se traduce en una escasa continuidad del proceso y en dificultades para replicar las experiencias exitosas. En este contexto, la incorporación del enfoque MEAL podría construir un marco metodológico útil para sistematizar aprendizajes, medir impactos y promover la mejora continua.

---

<sup>1</sup>Guillermo J. Sandoval, entrevista personal Andrea Rivera, Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), San Salvador, 11 de octubre de 2025.

<sup>2</sup> Ricardo Angulo. “Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral.” *Informes Psicológicos* 17, no. 1 (2017): 53–70.

Por otra parte, el aprendizaje organizacional se entiende como la capacidad de una institución para interpretar sus experiencias, generar conocimiento y transformar sus procesos. En el marco de cooperación técnica, este tipo de aprendizaje resulta esencial para fortalecer la sostenibilidad y la eficacia de las intervenciones. Según Chris Argyris y Donald Schön, las organizaciones pueden aprender en dos niveles: el “bucle simple”, donde se corrigen errores sin cuestionar las normas existentes, y el “bucle doble”<sup>3</sup> donde se revisan los supuestos que guían la acción institucional.

De acuerdo con la entrevista realizada, se logró comprender de una mejor manera que ESCO promueve<sup>4</sup> el aprendizaje institucional a través de asesoría técnica y acompañamiento estratégico. Siendo el papel de enlace, uno de sus muchos papeles como entidad. Esta función facilita la conexión entre instituciones nacionales y socios internacionales, permitiendo el intercambio de conocimiento y la identificación de oportunidades de cooperación. Este tipo de trabajo, o modelo, permite una gestión de tipo horizontal, que fortalece las capacidades internas de las instituciones oferentes y fomenta la apropiación de procesos.

Asimismo, las lecciones aprendidas derivadas de las experiencias de cooperación suelen integrarse de manera parcial en la formulación de nuevas políticas y programas. Determinando que aquellas iniciativas que tienden a ser más exitosas son aquellas que logran vincularse con las prioridades nacionales de desarrollo, tales como la primera infancia, seguridad, turismo y desarrollo local. Estas áreas representan los ejes de mayor potencial para consolidar el posicionamiento regional de El Salvador como oferente de cooperación técnica<sup>5</sup>.

Sin embargo, se reconoce que el aprendizaje institucional se encuentra frente a obstáculos estructurales, puesto que la ausencia de un sistema formal de gestión del conocimiento y la dependencia de instrumentos tradicionales como el marco lógico hacen que sea un poco más desafiante la creación de una memoria organizacional sólida. Es por ello que, ante este

---

<sup>3</sup> Chris Argyris y Donald Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

<sup>4</sup> Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO). Buenas Prácticas. San Salvador: ESCO, s.f. CEPAL. Primer taller regional sobre cuantificación de la Cooperación Sur-Sur (CSS). Santiago de Chile: Naciones Unidas, s.f.

<sup>5</sup> Ibid

escenario, la adopción del enfoque MEAL permitiría establecer circuitos sistemáticos de retroalimentación, donde los resultados y las lecciones se transformen en insumos para la toma de decisiones.

Con esta última idea, se desea comenzar a desarrollar la idea de la aplicación actual y el potencial del enfoque MEAL con una perspectiva exploratoria y con un propósito, el cual será entender el potencial de esta metodología. Este enfoque integra cuatro componentes interdependientes: Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje. Por medio de esta busca cumplir el objetivo de asegurar que los proyectos sean implementados de manera efectiva, transparente y orientada al aprendizaje continuo<sup>6</sup>.

Sin embargo, a partir de la información recolectada en la entrevista, a la Agencia no aplica formalmente el MEAL en sus procesos, sino más bien, se utiliza el marco lógico. La cual, si bien es una herramienta centrada en la planificación y evaluación de resultados, no permitirá alcanzar un enfoque de retroalimentación y gestión del conocimiento.

Esta información llevó a replantear la idea inicial con la que se comenzó esta investigación, que por ende inspiró la escritura de este ensayo. Se logró comprender que en lugar de analizar la aplicación del MEAL en ESCO, se propone estudiar la pertinencia y potencial de adoptar esta metodología en el futuro, como un sistema complementario al marco lógico. Puesto que la combinación de ambas metodologías podría fortalecer las capacidades institucionales en aspectos críticos, que podrían reflejarse en la gestión de resultados, la transparencia y la cultura de evidencia, y por ende una rendición de cuentas más real y tangible.

Implementar progresivamente el MEAL en la gestión pública salvadoreña implicaría un cambio cultural y técnico. Principalmente tendría un impacto a nivel operativo, lo cual requeriría la capacitación del personal encargado de ejercer la tarea de monitoreo participativo, creación o mejora de las técnicas de evaluación cualitativas y creación de mecanismos de rendición de cuentas hacia los beneficiarios. En un nivel más estratégico, significaría consolidar una visión institucional basada en el aprendizaje continuo y en la mejora constante de los procesos.

---

<sup>6</sup> Garzón Castrillón, M., y Luiz Fisher, A. "Modelo teórico de aprendizaje organizacional." *Pensamiento & Gestión* 24 (2008): 1–22.

Como todo proceso de implementación novedoso, existe la conciencia de que podrá ser un proceso poco sencillo, puesto que las limitaciones actuales y el poco conocimiento de esta metodología podrían crear cierto sentido de rechazo a la idea. Es por eso por lo que se consideran las limitaciones que podría conllevar e implicar esta idea.

## **LIMITACIONES ACTUALES**

Entre las principales limitaciones identificadas se destaca la falta de seguimiento sistemático, una escasa articulación interinstitucional y la ausencia de indicadores comunes para medir el impacto de las buenas prácticas. Estas limitaciones afectan la continuidad de las acciones y dificultan la demostración del valor agregado de la cooperación técnica. Además, el agregado de la falta de modernización tecnológica en el seguimiento de proyectos restringe la capacidad de generar datos confiables y comparables.

Ante la primera limitación se recolectó información, se resaltó que, si bien ESCO realiza “acompañamientos periódicos y monitoreos a proyectos en ejecución”, estos procesos no siempre evolucionan hacia una sistematización formal continua. Lo cual se traduce en espacios vacíos en el registro de largos periodos y en la generación de memoria institucional consistente a lo largo del tiempo<sup>7</sup>.

Evidencia pública puede respaldar esta observación, pues recientemente ESCO ha lanzado el Sistema Integrado de Información de la Cooperación Internacional (SIICI), que incorpora un módulo de Seguimiento a Proyectos para registrar avances, identificar dificultades y actualizar datos durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, se reconoce que este sistema es relativamente nuevo y su capacidad de generar una base amplia aún se encuentra en desarrollo<sup>8</sup>.

Y si bien, la Guía para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional de ESCO establece protocolos claros para el monitoreo, el seguimiento parece limitado a las fases de implementación más que a procesos continuos

---

<sup>7</sup> ESCO. “ESCO lanza el Sistema Integrado de Información de la Cooperación Internacional (SIICI) con el apoyo de la Unión Europea”. ESCO, 2022

<sup>8</sup> Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO). Guía para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional. San Salvador, 2024. <https://esco.gob.sv/guia-de-formulacion-y-seguimiento-de-proyectos/>

estructurados con revisiones periódicas a largo plazo<sup>9</sup>. La ausencia de seguimiento sistemático a mediano y largo plazo implica que muchas buenas prácticas no cuenten con datos de impacto más allá de la fase inicial, dificultando medir sostenibilidad institucional, identificar errores o mejoras después de la implementación y generar evidencia para aprendizaje interno y externo.

La siguiente limitante que se identifica es la escasa articulación interinstitucional, pues si bien existe la intención de facilitar la parte técnica de desarrollar un proyecto, promoverlo y hacer visibles las mismas buenas prácticas, es labor de cada institución manejar sus procesos y estándares, basados en sus propios criterios operativos, lo cual genera diversidad metodológica y fragmentación.

Este punto se ve también reflejado en los desafíos institucionales identificados por organismos internacionales. Por ejemplo, el Estudio Multidimensional de El Salvador de la OECD resalta que, para fortalecer la eficacia institucional y las políticas públicas, es necesario modernizar el Estado y mejorar la coordinación interinstitucional, pues la fragmentación institucional limita la eficacia de los procesos gubernamentales<sup>10</sup>.

Por otra parte, aunque ESCO coordina el SIICI con la Secretaría de Innovación y múltiples entidades gubernamentales, la plataforma depende de la colaboración voluntaria de instituciones para cargar la información, más que de un mandato que obligue a la estandarización en la recolección de datos. Esta fragmentación dificulta la construcción de memorias institucionales homogéneas, impide comparaciones entre entidades para consolidar un sistema nacional de buenas prácticas con criterios unificados.

Por último, la ausencia de indicadores comunes. Cada institución usa sus propias matrices e indicadores internos y no existe un conjunto homogéneo que se aplique en todo el sistema de buenas prácticas. Esta falta de uniformidad impide comparar resultados de forma rigurosa y consolidar evidencia conjunta.

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> OECD. *Estudio multidimensional de El Salvador: Prioridades estratégicas para un desarrollo sólido, inclusivo y sostenible*. OECD Publishing, 2023.

La Guía de ESCO muestra diversidad metodológica: aunque se promueven guías comunes y formatos de seguimiento, el documento también revela que muchas instituciones adaptan o personalizan esos formatos, lo que genera heterogeneidad en los datos recolectados<sup>11</sup>. A nivel macro, el Estudio OECD enfatiza que sin marcos de medición comunes es difícil evaluar resultados a escala nacional y diseñar políticas eficaces basadas en datos sólidos<sup>12</sup>.

## **EXPLORANDO EL POTENCIAL DEL ENFOQUE MEAL PARA FORTALECER LA CULTURA DE APRENDIZAJE Y TRANSPARENCIA EN LA COOPERACIÓN TÉCNICA SALVADOREÑA**

El enfoque MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) ofrece una arquitectura metodológica orientada no solo a medir resultados, sino a convertir la evidencia en insumos para la mejora continua y la transparencia. En el contexto salvadoreño, donde ESCO actúa como articulador y muchas instituciones usan el marco lógico como herramienta predominante de seguimiento, el MEAL puede desempeñar un papel catalizador a nivel sistémico si se emplea como marco complementario y escalable que articule procesos, indicadores y espacios de retroalimentación entre actores<sup>13</sup>.

Primero, desde la dimensión operativa, MEAL amplía el alcance del simple “seguimiento” al introducir prácticas de monitoreo continuo, evaluaciones que combinan métodos cuantitativos y cualitativos, y mecanismos de rendición de cuentas con los beneficiarios. Esto es especialmente valioso para transformar los “acompañamientos” temporales descritos en la entrevista en ciclos de revisión (6–12–24 meses) que permitan capturar sostenibilidad y efectos a mediano plazo.

El uso del SIICI como plataforma nacional ofrece una infraestructura digital sobre la cual se puede articular este monitoreo continuo, siempre que la plataforma se integre con protocolos

---

<sup>11</sup> ESCO. Guía para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional. ESCO, octubre 2024.

<sup>12</sup> OECD. Estudio multidimensional de El Salvador: Prioridades estratégicas para un desarrollo sólido, inclusivo y sostenible. OECD Publishing, 2023.

<sup>13</sup> Save the Children, *Learning from Experience: A Practical Guide to the MEAL Approach*, (London: Save the Children), consultado en línea; guía y recursos sobre MEAL

MEAL estandarizados y se promueva su alimentación obligatoria por parte de las instituciones oferentes<sup>14</sup>

Segundo, en la dimensión del aprendizaje organizacional, MEAL formaliza la documentación y disseminación de lecciones: los procesos de evaluación generan minería de conocimiento (lecciones, buenas prácticas, fallos) que, si se sistematizan con estructura estandarizada, alimentan la memoria institucional y permiten el aprendizaje de doble bucle (revisar supuestos y rediseñar prácticas). La entrevista revela que muchas prácticas exitosas no siempre se transforman en conocimiento sistemático; MEAL proporciona herramientas concretas (plantillas de lecciones aprendidas, estudios de caso, evaluaciones de proceso) para cerrar esa brecha.<sup>15</sup>

Tercero, en materia de transparencia y rendición de cuentas, MEAL enfatiza mecanismos accesibles para los distintos públicos (reportes simplificados para la ciudadanía, dashboards públicos, mecanismos de retroalimentación de beneficiarios). En El Salvador ya existe interés por la transparencia de la cooperación (por ejemplo, con el lanzamiento del SIICI y la publicación del catálogo de buenas prácticas), pero ese sistema todavía depende de la colaboración voluntaria entre instituciones. Un paquete MEAL que incorpore indicadores mínimos públicos y reportes periódicos permitiría que la transparencia no sea solo declarativa, sino verificable por terceros y útil para la toma de decisiones de donantes y contrapartes.<sup>16</sup>

Para traducir este potencial en resultados concretos, se desarrolla una posible hoja de ruta para ser considerada por la entidad correspondiente.

- Pilotos MEAL sectoriales (6–12 meses). Se sugiere seleccionar 2–3 buenas prácticas ya registradas en el catálogo ESCO (p. ej.: primera infancia, gestión del agua, reinsertión) y aplicar un protocolo MEAL piloto que incluya: matriz de indicadores mínimos, plan de monitoreo 6-12-24 meses, metodología de evaluación mixta y

---

<sup>14</sup> Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), “SIICI - Sistema Integrado de la Información de la Cooperación Internacional,” ESCO, s.f.

<sup>15</sup> Save the Children, Learning from Experience: A Practical Guide to the MEAL Approach, (London: Save the Children), consultado en línea; guía y recursos sobre MEAL.

<sup>16</sup> Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), “Buenas Prácticas,” portal ESCO, consultado en línea,

formato estandarizado de lecciones aprendidas. Esto demostrará viabilidad sin desmantelar el marco lógico existente.

- Definir un paquete nacional de indicadores mínimos. La construcción de 10–15 indicadores esenciales (alcance, sostenibilidad institucional, replicabilidad, evidencia de aprendizaje, eficiencia) que se integren al SIICI y sean de uso obligatorio para las unidades de proyectos. Desarrollando un paquete compacto que permita la comparabilidad, reportes agregados y evidencia para promover el escalamiento.
- Crear un Comité Nacional MEAL interinstitucional: El conformar un espacio con ESCO, ministerios clave, academia y representantes de la sociedad civil que permita el espacio para validar indicadores, revisar resultados y promover formación continua. Este comité tendría la responsabilidad de armonizar metodologías y emitir lineamientos mínimos para la cooperación técnica.
- Capacitación y profesionalización. El implementar un programa de formación modular (monitoreo avanzado, evaluación mixta, metodologías participativas de rendición de cuentas y sistematización de lecciones) que esté dirigido a responsables de unidades de proyectos de las instituciones oferentes. De igual manera, el asociarse con organismos internacionales (por ejemplo, agencias con experiencia MEAL) para certificaciones y tutoría técnica.

Finalmente, es crucial subrayar que la implantación del MEAL no implica reemplazar de inmediato el marco lógico ni desarticular prácticas existentes; se trata de una estrategia complementaria y pragmática: usar lo que ya funciona (marco lógico, SIICI, catálogo de buenas prácticas) y añadir capas de monitoreo continuo, evaluación rigurosa y mecanismos sistemáticos de aprendizaje y rendición de cuentas.

De esta forma, la administración pública salvadoreña puede migrar progresivamente hacia una cultura institucional donde la transparencia y el aprendizaje no sean acciones episódicas, sino parte de la operativa diaria de la cooperación técnica

## **CONCLUSIÓN**

Si bien el presente trabajo no pretende monitorear directamente proyectos de cooperación, ofrece un análisis exploratorio de las buenas prácticas institucionales y de los desafíos existentes para la adopción de un enfoque MEAL en el sistema público salvadoreño, sino

más bien demuestra que El Salvador ha logrado avances significativos en la promoción de buenas prácticas de cooperación técnica, consolidando su imagen como oferente regional de conocimiento.

No obstante, el sistema actual enfrenta limitaciones en materia de seguimiento, evaluación y aprendizaje institucional. La ESCO cumple un papel clave como articulador técnico y promotor de la marca país, pero no como regulador o ejecutor de las buenas prácticas. Su metodología basada en el marco lógico ha permitido resultados importantes, aunque no aborda de manera integral la dimensión del aprendizaje organizacional.

Por ello, el enfoque MEAL representa una oportunidad estratégica para fortalecer la gestión de la cooperación técnica salvadoreña. Su incorporación progresiva permitiría establecer un ciclo continuo de monitoreo, evaluación y retroalimentación, fomentando la transparencia y la mejora institucional. Más allá de una metodología, el MEAL puede entenderse como una cultura organizacional de aprendizaje, necesaria para responder a los desafíos de la cooperación internacional moderna.

La experiencia de la ESCO muestra que el país posee las capacidades y la visión necesarias para avanzar hacia sistemas más integrales y participativos. En este proceso, el reto no consiste únicamente en adoptar nuevas herramientas, sino en transformar la manera de aprender, compartir y rendir cuentas. Si El Salvador logra institucionalizar estos principios, podrá consolidar su liderazgo regional en cooperación Sur-Sur y fortalecer la confianza de sus socios internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

### Entrevista

Sandoval, Guillermo J. Entrevista personal sobre la gestión de buenas prácticas en la cooperación técnica salvadoreña y la aplicación del enfoque MEAL. Realizada por Andrea Rivera, Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), San Salvador, 11 de octubre de 2025

### Fuentes institucionales y documentales

1. Angulo, Ricardo. “Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral.” *Informes Psicológicos* 17, n.º 1 (2017): 53–70.
2. Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO). *Guía para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional*. San Salvador: ESCO, 2024. Consultado el 10 de octubre de 2025. <https://esco.gob.sv/guia-de-formulacion-y-seguimiento-de-proyectos/>
3. Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO). “ESCO lanza el Sistema Integrado de Información de la Cooperación Internacional (SIICI) con el apoyo de la Unión Europea y la Secretaría de Innovación.” Publicado el 6 de julio de 2022. Consultado el 10 de octubre de 2025. <https://esco.gob.sv/esco-lanza-el-sistema-integrado-de-informacion-de-la-cooperacion-internacional-siici-con-el-apoyo-de-la-union-europea-y-la-secretaria-de-innovacion/>
4. Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO). “Buenas Prácticas.” Portal oficial ESCO. Consultado el 10 de octubre de 2025. [https://portal.esco.gob.sv/es-ES/0/Public/Home/Buenaspr\\_Show?nav=eeQJBc9M&niv=1](https://portal.esco.gob.sv/es-ES/0/Public/Home/Buenaspr_Show?nav=eeQJBc9M&niv=1)
5. Argyris, Chris, y Donald Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
6. CEPAL. *Primer taller regional sobre cuantificación de la Cooperación Sur-Sur (CSS)*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2011. Consultado el 10 de octubre de 2025.

7. Manuel Alfonso G., & Andre Luiz F. "Modelo teórico de aprendizaje organizacional." *Pensamiento & Gestión*, no. 24 (2008):195-224. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>
8. International Rescue Committee (IRC). *MEAL Handbook: A Guide for Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*. Nueva York: IRC, 2022. Consultado el 10 de octubre de 2025.
9. OECD. *Estudio multidimensional de El Salvador: Prioridades estratégicas para un desarrollo sólido, inclusivo y sostenible*. París: OECD Publishing, 2023. Consultado el 10 de octubre de 2025. [https://www.oecd.org/es/publications/estudio-multidimensional-de-el-salvador\\_926438d3-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/estudio-multidimensional-de-el-salvador_926438d3-es.html)
10. OECD. *Multi-dimensional Review of El Salvador*. París: OECD Publishing, 2023. Consultado el 10 de octubre de 2025. [https://www.oecd.org/en/publications/2023/04/multi-dimensional-review-of-el-salvador\\_b6acb561.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/04/multi-dimensional-review-of-el-salvador_b6acb561.html)
11. Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). *Informe de la Cooperación Sur–Sur y Triangular en Iberoamérica 2023*. Madrid: SEGIB, 2023. Consultado el 10 de octubre de 2025.
12. Save the Children. *Learning from Experience: A Practical Guide to the MEAL Approach*. Londres: Save the Children International, 2011. Consultado el 10 de octubre de 2025.
13. Save the Children by AECID. *Sistematización de Buenas Prácticas en la Judicialización Exitosa de Casos de Trata de Personas*. Madrid: AECID, 2011. Consultado el 10 de octubre de 2025.