

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



EVALUACIÓN EN LOS AVANCES DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO  
IMPLEMENTADO POR LA UNIDAD DE EQUIDAD DE GÉNERO DE LA ALCALDÍA  
DE GUAZAPA. PERIODO 2021-2023

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

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

PRESENTADO POR  
NORA DANIELA FERMÁN CASTANEDA

DOCENTE ASESOR  
DR. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 30 OCTUBRE DE 2023

**EVALUACIÓN EN LOS AVANCES DEL PROGRAMA DE  
EMPRESARIADO IMPLEMENTADO POR LA UNIDAD DE  
EQUIDAD DE GÉNERO DE LA ALCALDÍA DE GUAZAPA.  
PERIODO 2021-2023**

**Nora Daniela Fermán Castaneda**

Universidad de El Salvador

FC13018@ues.edu.sv

**RESUMEN**

El presente artículo de investigación, tiene como objeto de estudio la evaluación en los avances del programa de emprendimiento implementado por la Unidad de Equidad de Género de la Alcaldía Municipal de Guazapa. Así mismo, se definen las diferentes acepciones de evaluación en proyectos y programas y el proceso en el sistema MEAL. Se realizó un estudio de caso y se obtuvo información a través de una investigación de tipo cualitativa y mediante el proceso de entrevistas semiestructuradas a actores claves del programa y participantes, así mismo se realizó un análisis del programa, el cual permitió una serie de proyecciones y necesidades a responder para efectos del objeto de estudio.

**Palabras clave:** Sistema MEAL, Evaluación, Equidad de género, Gobiernos Locales, programas sociales.

# **EVALUATION OF THE PROGRESS OF THE ENTREPRENEURSHIP PROGRAM IMPLEMENTED BY THE GENDER EQUITY UNIT OF THE MAYOR'S OFFICE OF GUAZAPA. PERIOD 2021-2023**

## **ABSTRACT**

In this research article, the object of the study is to demonstrate the evaluation of the progress of the entrepreneurship program implemented by the Gender Equity Unit of the Municipal Government of Guazapa. Likewise, the different meanings of evaluation in projects and programs and the process in the MEAL system are defined. A case study was carried out and information was obtained through qualitative research and semi-structured interviews with key actors of the program and participants, as well as an analysis of the program, which allowed a series of projections and needs to be answered for the purpose of the object of study.

**Keywords:** MEAL System, Evaluation, Gender Equality, Local Government, Social Programs.

# **EVALUACIÓN EN LOS AVANCES DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO IMPLEMENTADO POR LA UNIDAD DE EQUIDAD DE GÉNERO DE LA ALCALDÍA DE GUAZAPA. PERIODO 2021-2023**

**Nora Daniela Fermán Castaneda**

FC13018@ues.edu.sv

## **1. INTRODUCCIÓN**

El programa de emprendimiento implementado por la unidad de equidad de género de la alcaldía de guazapa, desarrolló diversos planes de acción a fin de poder impactar de manera positiva al municipio y a los participantes. A través de diversos esfuerzos con actores locales, pretendían impactar de manera positiva las economías y maneras de vivir de la población beneficiada, es así como se llevó a cabo un proceso de evaluación con el cuál todas las actividades planificadas pudieran estar en sintonía con las líneas bases y objetivos planteados.

En consideración con todas las situaciones de vulnerabilidad de la población, el programa trataba de responder a las necesidades, empoderando a las personas a través de talleres de formación y diversas actividades. Una de las estrategias con las que se pudo evidenciar el impacto del programa fue el uso de tecnología mediante la cual las personas podían comercializar sus productos, así a fin de fortalecer las economías de las familias, se trabajó de manera articulada con socios estratégicos como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Fundación Fé, la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, entre otros actores claves del municipio. Toda la información fue recolectada a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al equipo técnico de la alcaldía municipal, participantes y referentes de la unidad de equidad de género de la alcaldía y de la unidad de la niñez, adolescencia y juventud; así mismo es sustentada con el sistema MEAL, haciendo uso del método cualitativo.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Conceptos básicos**

Para lograr una mejor comprensión del presente estudio, es preciso proporcionar previamente algunos aspectos básicos que se encuentran relacionados al tema de investigación, entre ellos la jerarquía de los niveles de planificación de políticas sociales, partiendo de un sentido amplio (Plan, Programa) y aterrizando en lo particular (proyecto), para luego visualizar la aplicación de estos últimos en las acciones concretas que la municipalidad realiza a través de la Unidad de Equidad de Género y de esta forma generar un análisis de los avances obtenidos al cierre del período mencionado, y cómo su adecuado actuar promueve un desarrollo y cambios positivos para sus ciudadanos.

Desde el momento que surge una idea de cambio desde una perspectiva unánime o colectiva, esta es tomada como punto de partida de todo un engranaje de intervención, donde cada pieza es clave para la consecución de ideas que posteriormente darán paso a la planificación del ciclo de vida de un programa. Partiendo de esa idea, ¿qué se entiende por planificación? Para los autores Gómez Galán y Sainz Ollero la planificación estratégica es “la anticipación de un futuro deseado a través de una racionalidad aplicada. Implica confianza en nuestra capacidad para decidir el futuro y la convicción de que la razón, en sentido amplio, es un medio que nos ayudará a lograrlo”.<sup>1</sup> Este mismo concepto tiene una visión más clara para Ander Egg para quien la planificación estratégica “son acciones que consisten en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso de medios o recursos escasos o limitados”.<sup>2</sup> Para contribuir a ese cambio que se busca, se debe definir un minucioso planeamiento y un adecuado proceso de gestión de los recursos disponibles (financieros y talento humano) que garantice el cumplimiento de los objetivos establecidos y que estos generen el impacto deseado y satisfaga las necesidades de la población identificada, y que a la vez contribuya al fortalecimiento organizacional y al

---

<sup>1</sup> Manuel Gómez Galán, Héctor Saiz Ollero, “El Ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo”, 8ª ed., (Madrid: CIDEAL, 2010), 33.

<sup>2</sup> *Ibíd*, 35.

equipo ejecutor, y que su éxito sea replicado en futuras intervenciones de la misma esfera o área intervenida.

Para operativizar un proceso de planificación, es importante definir la jerarquía de los niveles de planificación en el que se desea aplicar así como el alcance que se desea obtener, ya sea de un amplio alcance (plan, programa) o uno más concreto (proyecto), por lo tanto, se considera importante definir en qué consiste cada nivel de intervención:

¿Qué es un Plan? Para Ander Egg y Aguilar Idáñez “un plan hace referencia a las decisiones de carácter general, que expresan lineamientos políticos fundamentales [...] Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable de desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural)”.<sup>3</sup> A la luz de los diferentes procesos de planificación, este término es utilizado para intervenciones que involucran a la población a nivel nacional e incorpora diferentes ejes o ámbitos de actuación o intervenciones (programas y proyectos), por ejemplo, Plan Nacional de Salud Integral, Plan Nacional de Prevención de la Violencia de Género, entre otros.

Descendiendo al siguiente escalón, Ander Egg y Aguilar Idáñez brindan una definición sobre qué son los programas, para estos autores “en sentido amplio, [un programa] hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza”.<sup>4</sup> Adicionalmente, esta definición se complementa con el PMBOK GUIDE que también define un programa como un “grupo de proyectos relacionados, compuesto por subprogramas y actividades, cuya gestión se realiza de modo ordenado para obtener unos beneficios que no se obtendrían si se hiciesen de forma individual”.<sup>5</sup> Dicho en otras palabras, los programas son acciones planificadas con el propósito de contribuir al bienestar social que permite la adquisición y fortalecimiento de conocimientos y habilidades que permite un mejoramiento en la calidad de vida para la población a la que va dirigido.

---

<sup>3</sup> Ezequiel Ander-Egg, María José Aguilar Idáñez, “Cómo elaborar un proyecto, Guía para diseñar proyectos sociales y culturales”, 18.ª Edición, (Buenos Aires, 2005): 15.

<sup>4</sup> Ibid, 15-16.

<sup>5</sup> PMBOK® Guide 7ª Edición (2021).

En el nivel concreto y ya visto como una unidad, un proyecto es, según la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, “el conjunto de acciones interrelacionadas y coordinadas, limitadas en cuanto a tiempo, región, sector, grupos-meta, presupuesto, con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos determinados previamente de forma precisa y objetivamente verificables posteriormente”.<sup>6</sup> Para Ferrero y Loma Osorio un proyecto “Es un conjunto de acciones, localizadas geográfica y temporalmente que están previamente programadas (recursos, tiempo, secuencia)”.<sup>7</sup>

De las definiciones de cada autor se identifican ciertas características que comparten para cada uno de estos niveles: a) Debe responder a una población identificada; b) Cuentan con un presupuesto específico c) Responden a los objetivos por los cuales fueron elaborados; d) Pretende cambiar la realidad a una situación deseada; e) El período de validez y el espacio geográfico dependerá de los logros e impacto que se desea alcanzar; f) Permite el involucramiento y participación de stakeholders para la consecución de las acciones ya determinadas.

La implementación de programas desde un gobierno local va vinculada a las políticas nacionales vigentes (Plan quinquenal de gobierno), y detallados en los Planes Estratégicos Participativos como instrumentos claves que llevan por objetivo resolver las problemáticas, previamente identificadas a través de diagnósticos participativos entre funcionarios públicos y referentes comunitarios.

## **2.2.Evaluación**

Partiendo de las definiciones antes expuestas, surgen las preguntas ¿cómo se puede comprobar lo planteado?, ¿se está realizando una adecuada ejecución?, ¿es necesario realizar mejoras para lograr el impacto deseado? Es en este cuestionamiento donde la evaluación toma relevancia, para comprobar que estos procesos cumplen con los propósitos que han sido descritos.

---

<sup>6</sup> APP Colombia, “*Herramientas para la Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*”, (Colombia, 2012), 8, <https://acortar.link/MiZ9Fd>.

<sup>7</sup> Gabriel Ferrero, Loma Osorio, “*Identificación y Formulación de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*”, (Valencia, 2002), 8-9, <https://www.upv.es/upl/U0566379.pdf>.

La evaluación, es el segundo componente del sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes). Para el término de evaluación existen un abanico de concepciones las cuales se considera oportuno abordar. Para Ferrero y Loma Osorio “la evaluación cuestiona la eficacia, la eficiencia, el impacto, la viabilidad y participación y/o satisfacción de los beneficios en el proyecto, de forma que se propongan y orienten nuevas estrategias de intervención,<sup>8</sup> por otro lado, para la CEPAL la evaluación “consiste en analizar cualitativamente la coherencia global de la estrategia de la intervención, es decir, cómo se espera lograr los resultados esperados mediante los insumos, actividades del proceso, y sus productos; resultados que deben ser coherentes con el diagnóstico del problema o necesidad que origina el programa”.<sup>9</sup>

Para la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) “en líneas generales, se entiende por evaluación un proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación, encaminado al conocimiento de una intervención pública —norma, programa, plan o política—, que permita alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto a su diseño, puesta en práctica, resultados e impactos”.<sup>10</sup> Por lo tanto, la evaluación es un proceso que debe estar inmerso en todo el ciclo de vida de los planes/programas/proyectos, y aplicables, tanto para instituciones de carácter público, como instituciones u organizaciones de carácter privado, implica un proceso sistemático que genere un contraste entre la teoría y lo aplicado a través de una fotografía de la realidad.

Si bien es responsabilidad de las instituciones u organizaciones respaldar sus acciones a través de fuentes objetivamente verificables, no basta únicamente con la elaboración de informes para reflejar que las acciones que se están realizando garantizan el buen manejo de los recursos asignados, el avance y logros de lo ejecutado, es necesario comprobar si se están cumpliendo los objetivos planteados, y evidenciar si se está alcanzando el impacto y el avance deseado, no obstante, la evaluación no busca generar críticas ni juicios de valor, y no

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*, 60.

<sup>9</sup> CEPAL, “Acerca de Evaluación de políticas y programas públicos”, (2020), <https://bit.ly/33xryob>.

<sup>10</sup> CEPAL, “Evaluación de programas públicos”, (Arenas Caruti, Dante, Chile, 2022), serie ISSN 1680-8835, 14, <https://acortar.link/tkVouc>.

debe verse únicamente como un proceso burocrático o requisito de algún socio cooperante sino como una oportunidad de toma de decisiones adecuadas al contexto, y plantear lecciones aprendidas que promuevan un aprendizaje institucional y la sostenibilidad de la intervención.<sup>11</sup>

Para Daher, Jaramillo y Rosati, los procesos de evaluación de programas sociales puede orientarse de diversas maneras, dependiendo de su propósito y la singularidad del mismo, la verificación de metas de cumplimiento y el análisis y estructura y funcionamiento, para detectar resultados previstos y no deseados, y permitirá dar un parámetro de los avances de los programa que se pretende analizar.<sup>12</sup> Por lo tanto, el estudio se orienta a una evaluación de procesos, la cual busca observar los componentes del programa y los beneficios otorgados a los participantes, efectos directos o indirectos de factores externos o internos, relacionado a las capacidades de los profesionales designados a las tareas planificadas y el desarrollo de las mismas, y se pretende evidenciar si la ineffectividad o bajo rendimiento de una acción es debido a una planificación o metodología de aplicación y seguimiento inadecuados.<sup>13</sup>

Debido a la realidad cambiante, existen una serie de factores externos (unos más complejos que otros) que dificultan el actuar de las municipalidades, sin embargo, durante su gestión estas se encuentran en la obligatoriedad de garantizar un desarrollo social y satisfacer las necesidades que aquejan a sus ciudadanos y principalmente los colectivos más vulnerables.

A pesar de que las evaluaciones promueven el fortalecimiento institucional, este ejercicio no siempre es bien visto o puesto en práctica, Julián Bertranou identifica una serie de restricciones que limita su implementación, entre ellas: a) La opacidad deliberada como estrategia para reducir riesgos políticos: al indagar, es usual observar que una parte de las

---

<sup>11</sup> Manuel Vasquez Hernández, “Evaluación de políticas y programas públicos municipales: El caso de los municipios de Michoacán, México”, (Revista Enfoques, vol. XX, n°36, 2022), 56, <https://acortar.link/3HvUr4>.

<sup>12</sup> Marianne Daher, Andrea Jaramillo et al, “Avances en la evaluación integral: Aportes para programas sociales de intervención en pobreza en organizaciones no gubernamentales”, (Revista de Estudios Sociales, 2020), 85-87, <https://doi.org/10.7440/res74.2020.07>.

<sup>13</sup> Samuel Fernández Fernández, “La efectividad de los programas sociales Enfoques y técnicas de evaluación de procesos”, (Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 16, n° 3, España, 2000), 261-263, <https://acortar.link/jgrnOD>.

instituciones omiten intencionalmente los procesos evaluativos, para evitar mostrar errores o fracasos en los programas que pongan en riesgo su cargo, por lo tanto debe evitarse a toda costa. b) Debilidad de la cultura evaluativa y ausencia de tecnologías adecuadas: para algunas instituciones, la evaluación no es prioritaria para el ejercicio de sus funciones por lo tanto suele ser desestimada, sumado a la ausencia de metodologías y tecnologías adecuadas y no contar con personal con experticia en la materia hace ver el proceso como algo engorroso. c) Resistencia al cambio en general: Adaptarse al cambio puede ser una tarea difícil o casi imposible, ya que les obliga a salir de la zona de confort y puede afectar directamente la jerarquía de poder de algunos miembros, es por ello que la evaluación es erróneamente considerada como una amenaza debido al temor que se genera sufrir alguna penalidad. d) Desconocimiento general sobre el accionar de las acciones públicas: la invisibilización de algunas acciones y/o procesos metodológicos es una práctica muy común en instituciones de gobierno debido a la controversia que estas pueden generar, por lo que la falta de una cultura de rendición de cuentas, da pauta a generar juicios de valor negativos sobre posibles acciones de corrupción o incapacidad de las instituciones sobre sus intervenciones, este último tanto los avances como logros de las intervenciones.<sup>14</sup>

Si bien no ha sido abordada la rendición de cuentas en el presente estudio, la última limitante descrita se puede vincular a ese proceso como tercera fase del sistema MEAL, y que débilmente es aplicada por los gobiernos locales, cuando ésta encaja adecuadamente en la implementación de programas municipales debido a que fomenta la creación de canales de comunicación necesarios con información específica y detallada, transmitiendo los avances y logros de cada intervención a sus ciudadanos y stakeholders,<sup>15</sup> por lo que la evaluación es un ejercicio fundamental para la rendición de cuentas. Con base en los aportes de los autores ya mencionados, este estudio retoma la guía MEAL DPro la cual responde a ese proceso, y brinda un conjunto de criterios de carácter indispensable para la generación

---

<sup>14</sup> Julián Bertranou, “El seguimiento y evaluación de políticas públicas: Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas”, (Revista Digital de Ciencias Sociales, Vol. VI, n. 10, (Argentina, 2019), 158-159, <http://Dialnet-ElSeguimientoYLaEvaluacionDePoliticasyModelos-6868096.pdf>).

<sup>15</sup> Edwin Santiago Chavez Pineda, “Análisis de la aplicación de la cultura de rendición de cuentas y organizaciones de la sociedad civil proyecto Poder-enero 2019 y junio 2021”, (Revista Relaciones Internacionales, ed. especializada 1, vol. 4, 2022), 168, <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/issue/view/320/406>.

de preguntas que respondan al nivel de análisis que se pretende evaluar.

Figura 1: Criterios de evaluación, Guía MEAL D Pro

---

<b>Relevancia</b>	Es la medida en que el proyecto es importante para las prioridades, necesidades y oportunidades del grupo objetivo, del destinatario y del donante.
<b>Eficiencia</b>	Es la medida en que el proyecto utiliza los recursos menos costosos posibles para lograr los resultados deseados. Esto generalmente requiere comparar enfoques alternativos para lograr los mismos productos, para ver si se ha adoptado el proceso más eficiente.
<b>Eficacia</b>	Es la medida en que un proyecto alcanza sus objetivos.
<b>Impacto</b>	Son los cambios positivos y negativos producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirecta, planificada o no.
<b>Sostenibilidad</b>	Es la medida en que los beneficios de un proyecto probablemente continúen después de que se haya retirado el apoyo monetario y no monetario.

---

Fuente: Guía MEAL D Pro (2019)

Sobre el criterio de pertinencia, la relación multiactor permite la identificación adecuada de las necesidades (problemática) de la comunidad que permita brindar una respuesta oportuna acorde a ese diagnóstico previo; dentro del criterio de eficiencia, se busca evaluar el impacto alcanzado en la medida que los recursos que se han puesto a disposición han sido utilizados de forma idónea, y en el período de tiempo estipulado, además de exteriorizar las incidencias que han surgido y si el cronograma no se ha cumplido; eficacia/efectividad, se estudia y evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos plasmados en la lógica de intervención planificada; el criterio de impacto, se relaciona a los cambios significativos logrados en las comunidades a través de las acciones realizadas que promueva mejoras en la calidad de vida de las personas; finalmente, el criterio de sostenibilidad implica directamente la transferencia de capacidades y el beneficio de las mismas sea sostenido en el tiempo una vez el programa haya finalizado, dicho lo anterior, con base en estos criterios se busca identificar los avances que se han logrado con la implementación del programa de

emprendedurismo de la Unidad de Equidad de Género de la municipalidad.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

El objetivo del presente estudio cualitativo es identificar y evaluar los alcances obtenidos por la Unidad de Equidad de Género de la Alcaldía de Guazapa en la implementación de programas sociales en pro del desarrollo de sus habitantes en el período que comprende de 2021-2023. Inicialmente se ha realizado una revisión documental y búsqueda de las principales fuentes de información de carácter público y literatura científica en sitios web que permite fundamentar la base teórica y marco referencial sobre el objeto de estudio. El tipo de investigación utilizado es no experimental. Según Sampieri en este tipo de investigación “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”<sup>16</sup> por lo tanto, se busca realizar un estudio del programa, sin generar cambios en el mismo.

#### **3.2. Población y Muestra**

Se implementó un muestreo no probabilístico o dirigido, debido a la naturaleza de la investigación, como se ha mencionado previamente, tiene el propósito de documentar las experiencias, según Sampieri “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”.<sup>17</sup> Es importante mencionar que como limitante del proceso de investigación, no se tuvo acceso a informes de los avances y/o informes de seguimiento o evaluaciones previas del programa, debido a la inexistencia de los mismos.

#### **3.3. Instrumento utilizado**

Para la recopilación de la información primaria, se elaboró una entrevista semiestructurada dirigida a referentes municipales y personas beneficiarias con el objetivo de extraer y comparar el análisis de las opiniones emitidas por las y los entrevistados. Para la elaboración de las preguntas de evaluación de tipo acumulativa se tomó como base los

---

<sup>16</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista, Metodología de la investigación, 6ta ed. (México: Mc Graw Hill, 2014), 175

<sup>17</sup>Ibíd.

criterios establecidos por el CAD/OCDE y descritos en la Guía Meal DPro,<sup>18</sup> que a continuación, se detallan:

Figura 2: Preguntas de análisis implementadas en entrevistas semiestructuradas

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Preguntas de análisis</b>
<b>Relevancia</b>	¿El estudio inicial identificó las necesidades prioritarias de las/los participantes más vulnerables de la comunidad?
<b>Eficiencia</b>	¿Logró el programa el alcance de los productos planificados, de acuerdo con su cronograma de implementación?, ¿por qué sí, y por qué no? ¿Trabajar con otros socios ha aumentado la efectividad y calidad del programa? ¿por qué sí, y por qué no?
<b>Efectividad</b>	¿El talento humano destinado al programa cuenta con las competencias y habilidades suficientes en el desempeño de las responsabilidades asignadas? ¿por qué sí, y por qué no?
<b>Impacto</b>	¿Cuáles son los principales efectos positivos logrados? ¿Se ha logrado el impacto planificado?, ¿por qué sí, y por qué no? ¿Han existido otros impactos positivos o negativos no previstos? Describa cuáles han sido.
<b>Sostenibilidad</b>	¿Qué ha hecho el programa para atender las necesidades de los grupos comunitarios y que favorezcan a la sostenibilidad de la intervención?, ¿Es suficiente o requiere mejoras?

Fuente: elaboración propia

<sup>18</sup> *Ibíd.*

Figura 3 Codificación de personas entrevistadas

<b>Código</b>	<b>Cargo</b>
<b>ENT01</b>	Encargada de la Unidad de Equidad de Género
<b>ENT02</b>	Encargada de la Unidad de Gestión a las Comunidades
<b>ENT03</b>	Alcalde
<b>ENT04</b>	Encargada auxiliar de la Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud
<b>ENT05</b>	Beneficiaria de capacitación en comida internacional
<b>ENT06</b>	Beneficiaria de capacitación en zapatería

Fuente: elaboración propia

### **3.4. Hallazgos**

Con base a la información proporcionada y las entrevistas semiestructuradas como instrumento de recopilación de datos, se pueden detallar los hallazgos obtenidos, y desde la perspectiva de los informantes directos un análisis de los criterios de evaluación establecidos, donde se visualiza el alcance e impacto del programa implementado por la municipalidad. Como ha sido detallado anteriormente, las preguntas de análisis responden a la experiencia desde el punto de vista de los implementadores como de los receptores del programa.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Aspectos generales del municipio y la Unidad de Equidad de Género**

Luego de un proceso de adaptación administrativa y la actualización de Plan Estratégico Participativo con Enfoque de Igualdad de Género e Inclusión Social 2022-2026,<sup>19</sup> se han realizado una serie de cambios a nivel organizacional, entre esos cambios fue la reestructuración del Área de Promoción Social administrada por el Despacho Municipal de la anterior gerencia, y cuya función era gestionar y ejecutar programas y proyectos en pro del desarrollo comunitario, así mismo existían dos unidades independientes (Unidad de Medio Ambiente y Unidad de la Mujer) que se encargaban de

<sup>19</sup> El Plan Estratégico Participativo con Enfoque de Igualdad de Género e Inclusión Social 2022-2026 aún se encuentra en proceso de publicación en el Portal de Transparencia de la alcaldía, se tuvo acceso a una copia en físico

brindar apoyo a esta área para la organización e implementación de actividades que promuevan el mejoramiento en la calidad de vida de las y los ciudadanos guazapenses, las cuales partir de diciembre de 2021 y aprobado por el Consejo Municipal se creó el Área de Desarrollo Local y las Unidades mencionadas fueron trasladadas bajo esta área, paralelamente se crearon 6 unidades con roles específicos para la implementación de acciones enfocadas a la promoción social. Es importante mencionar que el presente trabajo de investigación se centra únicamente en la Unidad de Equidad de Género y el programa de emprendedurismo que esta ejecuta, sin embargo, se detalla a continuación las acciones que se realizan en los otros tres programas que la unidad ejecuta.

Figura 4. Organigrama del Área de Desarrollo Local de la Alcaldía Municipal de Guazapa



Fuente: Extraído del Organigrama actualizado de la Alcaldía Municipal de Guazapa

Figura 5. Programas implementados por la Unidad de Género

Unidad de Equidad de Género
Programa de sensibilización y formación (diplomados, capacitaciones, talleres) en temáticas de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres.
Programa de cuidado de la salud mental a mujeres.
Programa de prevención de cáncer de mama y cérvix y cuidados paliativos.
Programa de empoderamiento a madres solteras (promover la autosostenibilidad a través del emprendedurismo).

Fuente: elaboración propia

## **Unidad de Equidad de Género<sup>20</sup>**

El objetivo de la Unidad es generar y promover oportunidades para el desarrollo social, económico, cultural y político para el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, así mismo, promover su empoderamiento y reconocimiento de sus Derechos Humanos y Derechos Sexuales y Reproductivos a través de la construcción de procesos de desarrollo equitativos para la población.

A continuación se describen las acciones que se realizan en el marco del programa de emprendedurismo:

**Programa de empoderamiento a madres solteras (promover la autosostenibilidad a través del emprendedurismo.** Para contribuir a la autonomía económica de las mujeres y acceder a un trabajo remunerado en condiciones de igualdad, se han realizado talleres en pastelería y repostería, cocina internacional, cosmetología, electricidad y reparación de bicicletas, también se han realizado ferias de venta de productos elaborados por mujeres emprendedoras dentro y fuera del municipio, capacitaciones educación financiera con enfoque de derechos, apoyado por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Fundación Forever, Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Unidad de Gestión a las Comunidades.

### **4.2. Análisis de los criterios de evaluación**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos del proceso de interpretación y análisis documental de la información proporcionada por la Alcaldía de Guazapa y la Unidad de Equidad así como de las entrevistas semiestructuradas realizadas al personal de la municipalidad en calidad de implementadoras y a las beneficiarias directas del programa.

A nivel de planificación, el estudio refleja una adecuada identificación de necesidades a través de la elaboración de diagnósticos participativos con representantes comunitarios y responsables municipales e instituciones vinculadas al área de actuación como el Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), Policía Nacional Civil, entre otras; en el Plan Estratégico Anual (PEA) municipal se

---

<sup>20</sup> Plan Operativo Anual de la Unidad de Equidad de Género de la Alcaldía de Guazapa.

establecen las directrices de cada programa de forma clara y detallada, además de las responsabilidades que debe asumir la Unidad de Equidad de Género, así mismo, se identifica la creación de una Instancia de Participación Permanente (IPP) conformada por representantes del Consejo Municipal, del personal técnico de la municipalidad y líderes y lideresas comunitarias, a estas últimas se le suma la responsabilidad de fungir como contraloras en la implementación tanto del PEA como de los programas ejecutados por cada Unidad y emitir recomendaciones, no obstante, la municipalidad no cuenta con una cultura organizacional, por lo que no existe ningún tipo de información en documentos físicos, lo cual evidencia un claro ejemplo de problemas de tipo administrativo, a lo que responde la falta de mecanismos que los exhorten e influya en la mejora de los procesos administrativos.

A nivel de implementación, la unidad cuenta con limitados recursos lo cual influye en una deficiencia ante la prestación de los servicios competentes, si bien existe una articulación con otras unidades y organizaciones para la ejecución de actividades conjuntas y la optimización de recursos financieros, esta no garantiza su efectividad, sumado que existe un debilitamiento en la implementación de metodologías de los procesos formativos que forman parte del programa de emprendedurismo, como ya mencionaba Julián Bertranou; al carecer de herramientas tecnológicas y personal altamente capacitado que brinde un adecuado seguimiento y monitoreo de las acciones realizadas, la ausencia de una cultura de evaluación no permite identificar falencias ni establecer medidas correctivas en el tiempo adecuado, volviendo así a estos procesos vulnerables.

Al indagar sobre los mecanismos de evaluación, se identificó una confusión sobre los términos utilizados ante los procedimientos de auditorías. Desde la municipalidad se vinculan las evaluaciones a nivel presupuestario, en las cuales presentan un consolidado de facturas de los egresos, pago al personal y listados de asistencia de los talleres impartidos, resultando así en un mayor nivel de relevancia las acciones que se vinculan a los gastos públicos. Es importante destacar que, a un nivel de evaluación y comprobación de los resultados obtenidos, el programa no presenta ningún tipo de lineamientos semejantes a estos niveles; a lo que se omite todo tipo de información dirigida sobre los logros alcanzados o lecciones aprendidas. Abonado a esto se puede mencionar que existe un alto grado de

probabilidad en la toma de decisiones erróneas.

A continuación, se detallan los puntos de vista, a nivel de implementadores como de los participantes relacionados con los criterios de evaluación: la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad.

#### - **Relevancia**

Bajo este contexto, a través de los diversos tipos de consulta sobre los procesos para identificar los tipos de necesidades prioritarias, se obtuvo como resultado que la orientación del programa contemplaba una serie de esfuerzos dirigidos a las mujeres y jóvenes retornadas, y posiblemente en escenarios de violencia. Con el objetivo de desarrollar competencias que respondieran a las necesidades inmediatas de las personas se tomaron decisiones acertadas y dirigidas a generar autoempleos, a través de las líneas de acción del programa.

En esa línea, también se identificó el desarrollo de gestiones con los líderes y lideresas comunitarias, resaltando el desempeño de las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) como pieza fundamental en el proceso, constatando, un alto nivel de participación de las comunidades.

Por otra parte, en comparación con los aportes de las participantes, se obtuvo información a través de la cual se logran identificar las diversas convocatorias por parte de la directiva de las comunidades, sin embargo, se mencionó que algunas personas quedaron fuera del proceso, por no encontrarse en sus hogares; así mismo compartieron las experiencias vividas a través de los niveles de atención por parte de la Unidad de Equidad de Género la cual facilitó un número de WhatsApp, lo que les permitió conocer los diferentes cursos y actividades programadas. Todos los esfuerzos han sido gratificantes, pero ante una demanda de mayor participación de habitantes, al solicitar información para referir a otros, no obtienen respuesta.

- **Eficiencia**

Al consultar sobre el logro y alcance de los productos planificados en relación con su programación, se identificó que:

La implementación del programa, estuvo dirigida por la encargada de la Unidad, la cual a través de sus líneas de acción conllevó a un logro y alcance sustancial del mismo, sin embargo, no es posible omitir los diferentes tipos de retraso en el desarrollo de actividades; estos se encontraron relacionados con la compra de materiales e insumos, ante un desconocimiento de los procesos de compras a través de la nueva plataforma COMPRASAL implementada por el gobierno central, el cual tiene como requisito que los comerciantes y empresas se registren como proveedores del Estado, situación que ha generado que los vendedores en menor escala desistan de seguir ofreciendo sus productos a la municipalidad. Si bien este proceso garantiza transparencia en los gastos y evita la corrupción, la falta de oferentes afecta directamente a las acciones implementadas en el programa en cuestión.

A continuación, se presenta la información obtenida en el desarrollo de las entrevistas.

Figura 6. La participación de organizaciones no gubernamentales

<b>¿Trabajar con otros actores influyó en potencializar el programa?</b>	<b>¿Qué tipo de instituciones fueron las participantes?</b>	<b>¿Cuál fue la ayuda obtenida por parte de las instituciones involucradas?</b>
La creación de alianzas entre la municipalidad y organizaciones ha mejorado sustancialmente la intervención, debido a la distribución de las tareas en el marco de procesos formativos como elemento fundamental del programa, orientado a potencializar las	Fundación Fé	Otorgamiento de 8 becas a jóvenes en condición de vulnerabilidad en alianza con la Universidad Modular Abierta.
	OIM	Otorgamiento de capital semilla para el fomento del autoempleo.
	Colectiva Feminista/ ISDEMU	Atención psicológica, asesoría jurídica, y

---

habilidades y capacidades de las mujeres en el área de emprendedurismo y vinculación con ferias de emprendedores a nivel local. Así mismo, la atención psicológica a mujeres retornadas en posibles condiciones de violencia.

INSAFORP

capacitaciones en primeros auxilios psicológicos. Cursos en formación vocacional para la reinserción laboral dirigido a mujeres y hombres del municipio.

---

Fuente: elaboración propia

En cuanto al trabajo realizado con otros actores, se resalta el apoyo de la interinstitucionalidad y de organizaciones como la Colectiva Feminista, OIM, el Consejo Noruego, INSAFORP, Fundación Fé e ISDEMU como los principales aliados, pues según ENT03 “Con el apoyo de otras instituciones y organizaciones se ha logrado en el caso de la unidad de la mujer dar atención psicológica a mujeres retornadas que aquí no tenemos”

Desde la experiencia de la participante ENT06, “El curso de zapatería desde su inicio no tuvo retrasos, tuvo una duración de 3 meses, también me apoyaron en la compra de insumos para poner en marcha mi negocio, y por mi desempeño me convocaron para dar capacitaciones al instituto a jóvenes de bachillerato”

Desde la experiencia de la participante ENT05, “Fui parte de una capacitación allá por junio sobre la promoción de mis derechos como mujer que duró un mes, fueron 4 jornadas, pero hasta el momento no hemos recibido el diploma”.

#### - **Efectividad**

Los hallazgos obtenidos de la revisión documental y entrevistas en relación con las competencias y habilidades suficientes en el desempeño de las responsabilidades asignadas, se identificó, que la capacidad técnica y talento humano designado es limitada, factor que afecta sustancialmente el aprendizaje de los participantes, abonado al sobrecargo de

asignaciones administrativas y de ejecución al personal de la municipalidad y particularmente de la encargada de la Unidad, imposibilitando el debido seguimiento que se requiere debido a la naturaleza del programa. Se cuenta únicamente con una persona la cual se encarga de la coordinación del programa.

También se identificó que la difusión de las acciones realizadas presentaron algunas limitaciones, ya que el sitio web de la municipalidad se encuentra desactualizado y de la misma forma, en el canal de comunicación Facebook, si bien se realizan publicaciones periódicamente, estas rara vez se encuentran vinculadas al programa, lo que limita el acceso de la información para sus ciudadanos sobre los avances y resultados que se están obteniendo, esta omisión debilita el proceso de rendición de cuentas que la municipalidad debe aplicar para garantizar la transparencia en todos sus procesos.

Finalmente, se observa la ausencia de metodologías relacionadas a los sistemas de monitoreo y evaluación de programas/proyectos, como herramientas esenciales para el seguimiento del programa ejecutado por la Unidad, lo que responde a una facilidad para la evaluación sobre el desempeño realizado y propiciando así, un panorama detallado de los logros obtenidos. Abonado a esto, es posible identificar una debilidad cultural en la elaboración de informes que sistematizan el progreso del programa, lo cual genera dificultad para la toma de decisiones y medidas oportunas que puedan contribuir a la eficacia de la intervención.

#### - **Impacto**

En cuanto al impacto logrado con el programa, se identificó la relevancia de la atención psicológica proporcionada a mujeres retornadas en condiciones de vulnerabilidad y en posibles escenarios de violencia, así mismo, la apertura de espacios de asesoramiento jurídico priorizando el anonimato de las mujeres atendidas, además, se identificó la vinculación de mujeres en espacios de apoyo emocional brindado por especialistas dentro de la municipalidad.

También se ha identificado un alto grado de aprobación en los procesos formativos

vinculados a las acciones de emprendimiento y fomento del autoempleo como alternativa a las limitadas oportunidades de inserción al sector laboral formal. Si bien se menciona que se han realizado una serie de ferias de emprendedores a nivel local, estas no han tenido el impacto deseado, así mismo, no fue posible tener acceso a los procesos de gestiones y alianzas con empresas en las cuales las y los emprendedores puedan comercializar sus productos y maximizar sus ganancias; en ese sentido, se visualiza un elevado índice de deserción de participantes ya que no lograron mantenerse activos en sus iniciativas de negocio, teniendo como resultado que del total de las personas capacitadas (53 M y 19 H) únicamente 3 se mantienen constantes, no obstante; se evidenció que una de las entrevistadas ha participado como capacitadora de jóvenes de bachillerato del Instituto Nacional de Guazapa, lo que permitió que el programa impacte positivamente en la juventud que busca insertarse al campo laboral y autoempleo.

A continuación, se detalla la población participante en las acciones promovidas por el programa.

Figura 7. Población participante en el programa

<b>Actividades</b>	<b>Población inicial</b>		<b>Población alcanzada</b>	
	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Talleres en primeros auxilios psicológicos	30	0	20	0
Asesoramiento jurídico	20	0	5	0
Talleres vocacionales y de emprendedurismo	53	19	16	13

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas reflejaron que: ENT01 “se le ha apostado mucho a la salud mental de las mujeres, considero que es un efecto positivo”, además ENT04 lo expresó en los siguientes términos: “Para mí sí, un logro es el apoyo de equipo a las emprendedoras”. Cabe mencionar que, si bien desde el personal de la municipalidad aseguran que se está logrando un avance significativo, no cuentan con informes sobre su nivel de cumplimiento, ni datos de la población identificada a nivel de

planificación, a pesar de contar en el Plan Estratégico un formato de herramienta de evaluación del Plan Operativo Anual, esta no es implementada, lo que pone en duda la credibilidad de que el impacto se esté logrando.

No obstante, desde la perspectiva de las participantes se mencionó que “Lo que puedo resaltar es que por mi desempeño me convocaron para dar capacitaciones a estudiantes de bachillerato del instituto. Esto creo que es algo positivo porque motiva a los jóvenes a que aprendan un oficio y se dediquen a algo productivo, me siento contenta de haber sido parte de ese proceso”.

#### - **Sostenibilidad**

En el año 2021 las municipalidades a nivel nacional sufrieron la reducción del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES), representando un punto de inflexión, ya que a pesar de la continuidad en la implementación del programa, algunos procesos se han visto limitados o retrasados; a pesar de esta situación, la Unidad se mantiene en funcionamiento, sin embargo, se identifica un alto nivel de dependencia de las organizaciones donantes de algunas acciones para dar continuidad a los logros alcanzados, si bien se resalta el trabajo interinstitucional, no se visualizan mecanismos ni estrategias que permitan su sostenibilidad.

Los hallazgos obtenidos reflejaron un alto grado de aceptación del programa, debido a la necesidad de generar fuentes de ingresos para las familias de las participantes, sin embargo; se identificó que dentro del colectivo se maneja el ideario que la municipalidad es la institución encargada de otorgar donaciones monetarias, y en algunas ocasiones no le dan la importancia que se merece a los procesos formativos, por lo tanto, este actuar puede dificultar la permanencia de las participantes en todo el proceso que se requiere para ser beneficiarias de las donaciones en especie otorgadas por las organizaciones y recibidas a través de la municipalidad para efectos del presente programa.

Con base en lo anterior, se presentan algunas apreciaciones de las personas entrevistadas, por un lado, ENT01 manifestó “Considero que nunca van a ser suficientes las capacitaciones y atención de mujeres, porque siempre hay que seguir fortaleciendo los

procesos, siempre se van agregando nuevas cosas de acuerdo a las necesidades que surjan”, por otro lado, ENT2 expresó “creo que eso depende de la aceptación de las personas y cambiar la idea de que la alcaldía les va a dar todo”. Si bien se ha identificado que desde las Unidades se han realizado acciones que han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos, y se tiene claro el propósito de mejoras en los procesos y adaptabilidad, esta no se ve materializada dentro del programa, se observa un bajo interés a la sostenibilidad de la intervención, ya que se le da mayor énfasis a la ejecución de las actividades, bajo la perspectiva que cada participante es el responsable de mantenerse en el proceso.

## **5. CONCLUSIONES**

La integración de procesos de evaluaciones a nivel de planes, programas y proyectos gubernamentales cobra cada vez mayor importancia, debido a la necesidad de generar información orientada a mejorar los esfuerzos y reflejar los avances de forma clara y transparente, además de promover mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y aprendizaje. Retomando a la AEVAL, la evaluación parte de la observación, análisis e interpretación de datos con los cuales se brindan aportes sustanciales que contribuyan a las mejoras de la intervención y el fortalecimiento organizacional, y de esta forma reducir los niveles de desconfianza de la población hacia los gobiernos locales, sin embargo, omitir este proceso genera un déficit a nivel de gestión y desarrollo, y el caso de la municipalidad de Guazapa no es una excepción. Con lo antes mencionado, es importante resaltar que las municipalidades son la máxima figura de representatividad que deben responder y garantizar los procesos de respuesta para las necesidades de sus ciudadanos.

De acuerdo a la fundamentación, Julián Bertranou identifica una serie de restricciones que limitan la implementación de evaluaciones para un proyecto, estas son aplicadas por parte de la municipalidad, ya que al indagar sobre los procesos evaluativos a fin de un mejor control de las acciones se pueden considerar escasos esfuerzos por establecer parámetros para la prevención de riesgos, esto conlleva a un debilitamiento de una cultura evaluativa y en efecto a la ausencia de metodologías de adaptación para el uso de tecnologías y participación de mano de obra calificada; la resistencia al cambio genera diversos aspectos

como la desconfianza y la falta de interés en participar a un nivel de ciudadano y a un nivel de donante; todo esto conlleva a un desconocimiento y a la invisibilización de las acciones en tiempo y forma. La municipalidad es un claro ejemplo en comparación de lo anteriormente expuesto.

Partiendo de los hallazgos del presente estudio, los resultados reflejaron, que, si bien la municipalidad es la encargada de velar por el desarrollo de sus habitantes, se realizan muy pocos esfuerzos para garantizar el debido cumplimiento de objetivos trazados en su planificación anual. Se cuenta con una buena voluntad por parte de los referentes, sin embargo, esto no es suficiente, ya que se necesita de mayor compromiso e involucramiento a nivel de gestión. Si bien se busca realizar este tipo de estudios que visibilicen tanto los puntos fuertes como la identificación de puntos de mejora, que abonen al fortalecimiento organizacional, estos se ven limitados debido a la poca o nula cultura de respaldo documental de las acciones que se realizan, poniendo en duda la credibilidad del trabajo realizado dentro de la municipalidad. Además, se identificó que los procesos de evaluación son vistos como fiscalización del presupuesto invertido y no como una oportunidad para la implementación de lecciones aprendidas.

Si bien se observan avances en la implementación del programa, se puede concluir que este no cumple con todos los criterios de evaluación necesarios para una medición íntegra y transparente. En cuanto al criterio de relevancia, este se cumple debido a que se cuenta con el apoyo de las comunidades para la identificación de las personas en situaciones de mayor vulnerabilidad del municipio; en cuanto al criterio de eficiencia se han identificado las dificultades que la municipalidad enfrenta entorno a los procesos de contrataciones y compras, ya que, se comentó que se trabaja con créditos, por lo que los proveedores tienen desconfianza y prefieren no trabajar con la municipalidad, esto afecta de manera directa en el cumplimiento del cronograma establecido en el programa; en cuanto al criterio de efectividad, se cuenta con una persona encargada de liderar el programa, generando un recargo de actividades que limitan el seguimiento de todas las acciones que se encuentran vinculadas a la intervención, no obstante, se resalta que a pesar de las limitaciones que presenta la Unidad, esta continúa con la implementación del programa; en cuanto al criterio

de impacto, se retoma lo mencionado previamente, no se cuenta con instrumentos y herramientas que visibilicen el pleno cumplimiento de este criterio, por lo que, partiendo de lo conversado con las participantes se puede constatar un mediano cumplimiento; finalmente, dentro del criterio de sostenibilidad, dentro del imaginario colectivo se maneja la figura de gobierno local como un proveedor, sin embargo, se constató que las actividades relacionadas con el emprendedurismo están dando frutos, ya que se visitó los locales de las participantes que pusieron en práctica los conocimientos adquiridos por el programa, además de la utilización de redes sociales para la promoción de sus productos, resaltando este último punto como factor contribuyente a la sostenibilidad del mismo.

Partiendo de lo antes expuesto se concluye con el propósito de contribuir a la mejora de las intervenciones de la municipalidad, se recomienda, la adopción del sistema MEAL, ya que se visualizó la falta de una guía de implementación de programas del que carece la Alcaldía, ya que en sus métodos de planificación no se visualizó ningún tipo de mecanismos que dé como resultado una planificación para los proyectos. Por lo tanto, apegarse a una guía de planificación como lo es MEAL, contribuiría de manera muy notoria para la implementación de los programas y de esta forma lograr un alcance más amplio y visible dentro de la municipalidad, trayendo consigo innovación, aceptación por parte de los habitantes, y estableciendo mejores parámetros logrados hasta el momento con su implementación actual. Cabe destacar que se debe brindar capacitaciones constantemente a los encargados de algunos programas, necesaria en la orientación de desempeño de actividades que se realizan dentro de la misma.

## 6. REFERENCIAS

- Alcaldía Municipal de Guazapa. “Plan Estratégico Participativo con Enfoque de Igualdad de Género e Inclusión Social 2022-2026”.
- Alcaldía Municipal de Guazapa. “Plan Operativo Anual de la Unidad de Equidad de Género de la Alcaldía de Guazapa”.
- ACP Colombia. *Herramientas para la Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. 2012. <https://acortar.link/MiZ9Fd>.
- Ander-Egg, Ezequiel, María José Aguilar Idáñez. *Cómo elaborar un proyecto, Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. 18.<sup>a</sup> Edición. Buenos Aires, 2005.
- Bertranou, Julián, “El seguimiento y evaluación de políticas públicas: Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas”, *Revista Digital de Ciencias Sociales*. Vol. VI. N. 10. Argentina. (2019): 158-159, <http://Dialnet-ElSeguimientoYLaEvaluacionDePoliticasyProgramasPublicasModel-6868096.pdf>.
- CEPAL. *Acerca de la evaluación de políticas y programas públicos*. 2020. <https://bit.ly/33xryob>.
- CEPAL. *Evaluación de programas públicos*. Chile: Arenas Caruti, Dante. 2022. Serie ISSN 1680-8835. <https://acortar.link/tkVouc>.
- Chávez Pineda, Edwin Santiago, “Análisis de la aplicación de la cultura de rendición de cuentas y organizaciones de la sociedad civil proyecto Poder-enero 2019 y junio 2021. *Revista Relaciones Internacionales*, ed. especializada 1, vol. 4, (2022): 185-216, <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/issue/view/320/406>.
- Ferrero, Gabriel, Loma Osorio. *Identificación y Formulación de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia, 2002. <https://www.upv.es/upl/U0566379.pdf>.
- Fernández Fernández, Samuel. “La efectividad de los programas sociales Enfoques y técnicas de evaluación de procesos”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 16. N° 3. España (2000): 261-263, <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317662002.pdf>.

- Daher, Marianne, Andrea Jaramillo et al, “Avances en la evaluación integral: Aportes para programas sociales de intervención en pobreza en organizaciones no gubernamentales”. *Revista de Estudios Sociales* (2020): 85-87, <https://doi.org/10.7440/res74.2020.07>.
- Gómez Galán, Manuel, Héctor Saiz Ollero. *El Ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo*. 8ª ed. Madrid: CIDEAL 2010.
- Guía Meal DPro. *Guía de Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y María Baptista. *Metodología de la investigación*. 6ta ed. México: Mc Graw Hill, 2014.
- PMBOK®. Guide 7ª Edición. 2021.
- Portal de Transparencia de la Alcaldía Municipal de Guazapa. [https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-guazapa/participation\\_mechanisms](https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-guazapa/participation_mechanisms).
- Radio Guazapa, espacio “La Voz de la Mujer”, <https://www.radioguazapa.org/>.
- Vázquez Hernández, Manuel. “Evaluación de políticas y programas públicos municipales: El caso de los municipios de Michoacán, México”. *Revista Enfoques*. Vol. XX. N°36. (2022) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8613300>.