

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



MÉTODOS DE MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y  
SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJE DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS  
SOCIALES EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR:  
ESTUDIO DE CASO DEL COMITÉ COMUNITARIO DE PRADOS DE VENECIA 2 EN  
SOYAPANGO

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  
CONCEPCIÓN MARGARITA CARDONA CALDERÓN (CC17061)

DOCENTE ASESOR  
MGP. JOSÉ RICARDO LARA ELÍAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 15 DE OCTUBRE DE 2025

## **MÉTODOS DE MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJE DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS SOCIALES EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR: ESTUDIO DE CASO DEL COMITÉ COMUNITARIO DE PRADOS DE VENECIA 2 EN SOYAPANGO**

El presente ensayo aborda la necesidad de adaptar el enfoque de *Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje* (MEAL) a las realidades de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador, tomando como caso de estudio el Comité Comunitario de Prados de Venecia 2, en Soyapango. Históricamente, el monitoreo y la evaluación han estado vinculados a modelos tecnocráticos como el enfoque de marco lógico, planificación de proyectos orientada a objetivos o la gestión basada en resultados. No obstante, tras los foros internacionales sobre la eficacia de la cooperación se incorporaron nuevos principios de rendición de cuentas mutua, participación y aprendizaje organizativo, que dieron origen al enfoque MEAL. Este cambio conceptual busca trascender la simple medición de resultados para promover procesos de aprendizaje y mejora continua. El ensayo propone reinterpretar el enfoque MEAL desde la educación popular, transformándolo en una herramienta accesible, participativa y culturalmente pertinente.

**PALABRAS CLAVE:** enfoque MEAL – sociedad civil - educación popular - autonomía comunitaria - rendición de cuentas - fortalecimiento organizativo.

## **METHODS OF MONITORING, EVALUATION, ACCOUNTABILITY AND SYSTEMATIZATION OF LEARNING FROM SOCIAL ACTIVITIES AND PROJECTS IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN EL SALVADOR: CASE STUDY OF THE COMMUNITY COMMITTEE OF PRADOS DE VENECIA 2 IN SOYAPANGO**

This essay addresses the need to adapt the *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning* (MEAL) approach to the realities of civil society organizations in El Salvador, taking as a case study the Community Committee of Prados de Venecia 2, in Soyapango. Historically, monitoring and evaluation have been linked to technocratic models such as the Logical Framework Approach, objective-oriented project planning, and results-based management. However, following the international forums on the effectiveness of development cooperation, new principles of mutual accountability, participation, and organizational learning were incorporated, giving rise to the MEAL approach. This conceptual shift seeks to transcend the mere measurement of results to promote processes of learning and continuous improvement. The essay proposes reinterpreting the MEAL approach through the lens of popular education, transforming it into an accessible, participatory, and culturally relevant tool.

**KEYWORDS:** MEAL approach – civil society – popular education – community autonomy – accountability – organizational strengthening

## Introducción

El monitoreo, la evaluación, la transparencia y el aprendizaje forman parte de la gestión de proyectos y son, de hecho, partes críticas para garantizar su éxito ya que esto permite que el equipo técnico tenga un acercamiento a las comunidades o poblaciones con las que trabaja, conocer los avances en el territorio y llevar un registro del progreso, detectar inconvenientes, tomar decisiones con base en evidencia, aplicar correcciones, rendir cuenta a las partes involucradas y sistematizar el aprendizaje. En el ámbito de la cooperación internacional las grandes organizaciones suelen invertir muchos recursos, incluso creando equipos dedicados solamente a estas actividades. Por otro lado, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreña desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social pues intentan suplir algunas necesidades no satisfechas por el Estado, a través de actividades comunitarias, micro proyectos o participando en proyectos de agencias de cooperación. Sin embargo, con respecto al monitoreo y evaluación estas organizaciones carecen de formación y herramientas técnicas que les permitan sistematizar sus acciones, medir sus avances y aprender de sus experiencias. Antes de avanzar, es importante mencionar que se utilizará la denominación de OSC o simplemente *organizaciones*, para hacer referencia a instituciones como las asociaciones de desarrollo comunal (ADESCO), comités comunales pro-mejoramiento, organizaciones juveniles y colectivos de derechos humanos.

Para conocer más sobre esta situación, este ensayo dar respuestas a las siguientes preguntas ¿cómo las OSC monitorean y evalúan sus actividades o proyectos? ¿cuáles estrategias usan? ¿tienen un plan de monitoreo?, ¿cómo sistematizan la información?, ¿cómo transforman los datos en conocimiento? y ¿hacen rendición de cuentas?, para obtener estas respuestas se realizaron tres actividades.

La primera fase consistió en una investigación bibliográfica sobre el tema, haciendo uso de revistas académicas digitales, artículos académicos, blogs, y libros. La segunda fase consistió en una serie de entrevistas realizadas a los distintos miembros del Comité Comunitario de Prados de Venecia 2 y la promotora comunitaria asignada al comité, y finalmente, la tercera fase, con motivo indagar más sobre otras experiencias se realizó una encuesta digital haciendo uso de Google form en la cual participaron 19 organizaciones, en esta encuesta se incluyeron las preguntas del párrafo anterior para tener respuestas concretas.

De manera preliminar, las respuestas de estas experiencias demuestran que la concientización de la importancia de monitorear y evaluar en las OSC es baja, al igual que las capacidades instaladas para estas actividades, también consideran que una vez finalizada la actividad o el proyecto todo ha finalizado, muy pocas organizaciones ofrecen rendición de cuenta a sus comunidades. Sin embargo, también manifiestan interés en adquirir estas capacidades y mejorar a nivel organizacional, lo cual es esperanzador ya que demuestra que sí existe el sentido de responsabilidad por conocer de estos temas.

## **De la evaluación de resultados a la rendición de cuentas y el aprendizaje: la evolución del monitoreo y evaluación en la cooperación internacional, el enfoque de marco lógico (EML), la Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP) y la Gestión Basada en Resultados (GBR)**

A lo largo de la historia de la cooperación internacional y el desarrollo, el seguimiento de proyectos ha adoptado distintas denominaciones que reflejan cambios conceptuales y metodológicos. En un inicio, se hablaba de métodos de monitoreo y evaluación (M&E), entendidos como un conjunto de técnicas e instrumentos aplicados de manera puntual para medir avances y resultados. Durante las décadas de 1960 a 1990, la cooperación internacional estuvo marcada por una visión tecnocrática del desarrollo. Los mecanismos de monitoreo y evaluación (M&E) se concebían principalmente como herramientas de control orientadas a medir la ejecución presupuestaria y la eficiencia administrativa de los proyectos. La preocupación dominante era demostrar resultados cuantificables ante los donantes, más que generar procesos de aprendizaje o transformación social. En ese contexto, los sistemas de evaluación respondían a lógicas verticales y externas, con escasa participación de las comunidades destinatarias.

A finales de la década de los 60 e inicios de los 70 surge el Enfoque de Marco Lógico (EML) como una metodología desarrollada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) que consiste en un modelo de planificación de proyectos orientado por objetivos que permite identificar, formular y gestionar el ciclo de cada iniciativa. Desde entonces, ha sido utilizado por las principales organizaciones donantes multilaterales y bilaterales<sup>1</sup>. Sobre el EML, la fundación CIDEAL dice *“que es prácticamente el método universal a la hora de gestionar las intervenciones de desarrollo y la mayor parte de su terminología ha pasado ya al lenguaje común de los cooperantes y de los documentos de proyecto”*<sup>2</sup>

En este enfoque al monitoreo se le denomina seguimiento, son tres fases las que interesa revisar a la luz de la naturaleza del tema en cuestión, las fases son: seguimiento, revisión del proyecto y evaluación. El EML utiliza indicadores que tienen una relación directa con el objetivo global del proyecto y también con los objetivos específicos, entre las tareas claves de esta etapa están la creación de informes de progreso donde se supervisa el avance de los insumos, las actividades y los resultados. Una de las ventajas de esta metodología es que los indicadores de seguimiento junto con los reportes generados son muy útiles antes un cambio importante como lo es el personal encargado de hacer esta tarea, al tener la información documentada y actualizada con cierta periodicidad, se obtiene evidencia sólida para que la nueva persona encargada pueda continuar desde donde la persona anterior finalizó<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Cato Haugland et al, *Enfoque Del Marco Lógico Como Herramienta Para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados Por Objetivos* (Oslo: NORAD, 1993), 5.

<sup>2</sup> CIDEAL y ADC. Introducción al enfoque del marco lógico – EML, Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo, 7.

<sup>3</sup> Cato Haugland et al, *Enfoque Del Marco Lógico Como Herramienta Para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados Por Objetivos* (Oslo: NORAD, 1993), 67

La siguiente fase tiene una relación simbiótica con la anterior, pues se hace uso de los informes de progreso para hacer una revisión del proyecto, esta revisión se hace entre el país donante y el país anfitrión, propósito no es otro que hacer recomendaciones, brindar orientación, sugerencias de nuevas estrategias o incluso sobre la dirección del proyecto. Es importante recalcar que esta revisión es más bien técnica y operativa y pocas veces refleja el senti-pensar de las demás partes involucradas, siendo esta una de las debilidades de la metodología, esto se revisará más ampliamente más adelante. Finalmente, la evaluación es una valoración independiente que se basa en la información existente y que busca identificar el impacto y la pertinencia del proyecto.<sup>4</sup> Este abordaje, si bien útil para generar reportes cuantitativos, se caracterizó por su carácter limitado, centrado en la verificación de indicadores y en la elaboración de informes, sin prestar suficiente atención a la participación de las comunidades ni a los aprendizajes generados en los procesos<sup>5</sup>

Posteriormente, surge la Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), que al igual que el enfoque de marco lógico, tiene sus orígenes en el sector privado, pues comienza con la fundación de la GTZ como empresa de derecho privado en 1975 - antigua Agencia de Cooperación Técnica de Alemania, que desde enero de 2011 pasó a ser la GIZ – que con el objetivo de hacer más eficiente la cooperación técnica, utilizó la matriz del marco lógico en algunos proyectos, luego adoptó este instrumento pero también agregó otros elementos como el análisis de participantes (involucrados), de problemas y de objetivos y con estos nuevos componentes se dio vida al ZOPP, la agencia capacitó a todo sus colaboradores con esta metodología y para 1989 ya se había considerado como “sello de fábrica” los proyectos trabajados con esta metodología<sup>6</sup>.

Acá, como se puede apreciar hay un intentó de analizar a los participantes, aunque aún no se menciona nada como tal sobre la transparencia o rendición de cuentas, sin embargo, aún así esta nueva propuesta fue ampliamente difundida y aceptada por otras agencias e instituciones internacionales. Tanto el marco lógico como la planificación orientada a objetivos en su época fueron metodologías dominantes a nivel de cooperación internacional, de hecho, actualmente siguen siendo utilizadas por grandes organizaciones, pero hoy en día, existe un catálogo más amplio con opciones de metodologías pues a medida que pasa el tiempo, surgen nuevas maneras de monitorear y evaluar proyectos.

Aun así con todas la ventajas que brindaban para la gestión de proyectos, ambo enfoques recibieron críticas, por ejemplo al marco lógico se le criticaba la rigidez de los instrumentos y también la incompatibilidad con las evaluaciones participativas las cuales excluían el involucramiento de las personas en situaciones de vulnerabilidad<sup>7</sup>, es decir, era visto como

---

<sup>4</sup> Íbid, 68

<sup>5</sup> EvalCommunity. 2021. *Entendiendo la distinción: M&E vs. MEAL en desarrollo y evaluación*, acceso 30 de septiembre 2025, <https://www.evalcommunity.com/career-center/what-is-difference-between-me-and-meal/>

<sup>6</sup> Stefan Helming y Michael Göbel, *Planificación de proyectos orientada a objetivos ZOPP* (Eschborn: GTZ, 1998), 30

<sup>7</sup> Josiah Kaplan, “Logframes are a systematic, visual approach to designing, executing and assessing projects which encourages users to consider the relationships between available resources, planned activities, and

algo muy inflexible que dejaba poco espacio para la participación de los sujetos de derecho en su propio desarrollo, además, estaba muy enfocado en el cumplimiento de objetivos e indicadores, esto en gran medida es porque fue influenciado por el modelo de gestión por objetivos de Peter Drucker quien había creado dicho modelo para empresas privadas, luego, el Marco Lógico pasó al sector público bajo este esquema analítico<sup>8</sup>, esto hacía que aspectos más humanos no fueran tomados en cuenta. Esto generaba críticas justamente porque los proyectos sociales se realizan con el fin de transformar realidades para mejor, pero sin el factor humano y centrado en el puro acto de cumplir metas, objetivos e indicadores, cumplir con ese propósito transformador era difícil.

Al respecto del ZOPP, ya había agregado este componente más humano, puesto que incluía el análisis de los participantes, también tuvo voces críticas incluso dentro de los mismos colaboradores de la GTZ, se decía que *“a los ojos de muchos de los involucrados, el ZOPP se reducía a talleres y tarjetas de colores, muy lejos de la realidad práctica del trabajo cotidiano en los proyectos. Muchos colaboradores de la GTZ y de las organizaciones contraparte, así como representantes de los grupos destinatarios veían al ZOPP como un instrumento de poder”*<sup>9</sup>. Es posible que por ser las metodologías dominantes en el ámbito de la cooperación internacional y al venir de países del norte global como lo son Estados Unidos y Alemania, los países receptores del sur global lo experimentaran más bien como mecanismos de control sobre la cooperación y no como herramientas o métodos que facilitarían la gestión de los proyectos.

A partir de los años noventa y casi en la transición al nuevo siglo, se posiciona el Enfoque de Gestión Basada en Resultados (GBR), el cual hace referencia a un tipo de administración y desarrollo de procesos de planificación, encaminada a la obtención de resultados. En la GBR deben definirse los resultados de manera clara antes de iniciar con las acciones; luego se identifican los recursos y los insumos requeridos para lograr estos resultados. Es decir, implica un cambio en el modo de pensar: en lugar de iniciar con los insumos y las acciones planificadas y luego analizar sus probables resultados, se inicia centrándose en los resultados deseados (productos, efectos e impactos).<sup>10</sup> Con la GBR se da prioridad, al menos en la teoría a la rendición de cuentas, esto porque buscaba de alguna manera modificar el modo de funcionamiento de las instituciones, lo cual implicaba mayor trabajo en equipo, en crear estrategias efectivas para alcanzar los resultados lo que a fin de cuentas también involucra la participación en la toma de decisiones.

Como es de suponer en este punto, al igual que el EML y el ZOPP la gestión basada en resultados también recibió críticas a pesar de que como los enfoques anteriores, había

---

desired changes or results”, BetterEvaluation, acceso el 1 de octubre 2025, <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/logframe>

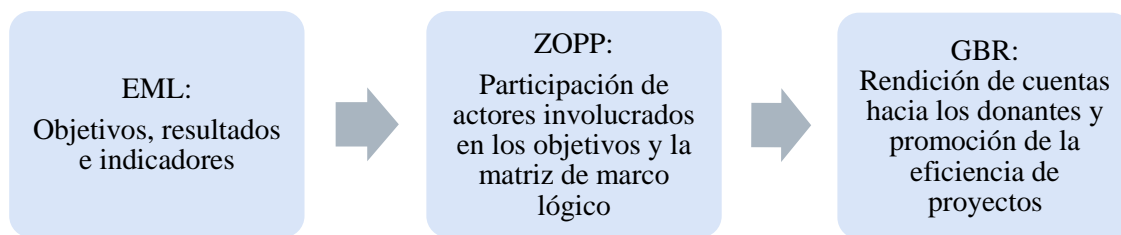
<sup>8</sup> José Luis Alvaréz, El paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos, (Universidad de Costa Rica: 2014), 4

<sup>9</sup> Stefan Helming y Michael Göbel, Planificación de proyectos orientada a objetivos ZOPP (Eschborn: GTZ, 1998), 31

<sup>10</sup> José Luis Alvaréz, El paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos, (Universidad de Costa Rica: 2014), 2

mejorado elementos para hacer más efectiva la gestión, a la GBR se le criticó la verticalidad de las acciones, si bien la vinculación de la estrategia y acción que buscaba generar en las instituciones y que incluía la rendición de cuentas y participación, esto estaba limitado a las *stakeholders* más no consideraba el involucramiento de las comunidades, tanto la rendición de cuentas como la participación se hacían orientada a los resultados y las autoevaluaciones no eran para conocer los beneficios o impactos comunitarios, sino, para evaluar el progreso de los proyectos con relación a los resultados. Aún así, es importante reconocer que para este momento ya se había avanzado en dos elementos importantes, la participación y la rendición de cuentas, este enfoque tuvo una aceptación significativa por organismos como Naciones Unidas y la OCDE, que lo impulsaron como un paradigma de gestión pública, que como lo manifiesta UNESCO, implica una nueva cultura de gestión que pone énfasis en los resultados y su respectiva rendición de cuentas<sup>11</sup>

Para finalizar este apartado, es necesario decir que los tres enfoques, son muy valiosos porque cada uno ha aportado elementos que han enriquecido las formas de monitorear, evaluar, rendir cuentas y aprender. El EML, influenciado por modelo de gestión por objetivos de Peter Drucker, tomó el establecimiento de objetivos y claros de los cuales se desprende el resto de elementos de la matriz de marco lógico en el cual el monitoreo y la evaluación están orientados a verificar el cumplimiento de los indicadores y metas que están estrictamente relacionados a los objetivos generales y específicos, luego, el ZOPP incorporó la matriz de marco lógico, el análisis de participantes (involucrados), de problemas y de objetivos, también, el trabajo en equipos interdisciplinarios e interculturales, donde tomaba en cuenta a las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios en conjunto con la GTZ, incluyó técnicas de visualización de las etapas de trabajo y de los resultados mediante tarjetas de colores. Finalmente, la GBR a todo lo anteriormente avanzado por el EML y el ZOPP, sumó estrategias de vinculación de resultados y acción, más allá de lo técnico, ya se empezaba a encaminar la gestión de proyectos más al sector público por lo que a la participación de equipos interdisciplinarios les brindó la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Todo este recorrido ha sido sin duda, los cimientos de lo que ahora es MEAL, como se puede resumir en la siguiente figura.



**Figura 1. Principales aportes de los enfoques de ML, ZOPP y GBR para el monitoreo y evaluación**

<sup>11</sup> Lisandro Pérez-Hernández, “Una aproximación a las metodologías de planificación y gestión de intervenciones de desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador”, Revista Relaciones Internacionales, n.2 (2020): 122

Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez, José Luis. “El paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos”. Universidad de Costa Rica, 2014

### **El enfoque MEAL como paradigma de la gestión participativa, el aprendizaje organizativo y la rendición de cuentas: la Declaración de París (2005) y el Foro de Busan (2011)**

Como se abordó en la sección anterior, el EML, el ZOPP y la GBR, aportaron mucho en la organización y sistematización de los proyectos de desarrollo, pero representaron una etapa fuertemente tecnocrática y vertical dentro de la cooperación internacional, pero dejó de lado la dimensión humana y participativa de los procesos sociales, fueron poco realistas, en lugar de promover el aprendizaje, priorizaban el cumplimiento de informes cuantitativos. Además, había cuestionamientos sobre la sostenibilidad, apropiación local y aprendizaje colectivo de los proyectos implementados bajo estos enfoques. Todas estas críticas demostraron que, pese al uso de herramientas sofisticadas, los resultados no siempre reflejaban transformaciones sociales profundas ni fortalecimiento institucional local.

En este sentido, también es válido recordar que el enfoque de la GBR coincidió con el surgimiento del internet en 1960 cuando ya habían más recursos tecnológicos que facilitaban los procesos, es posible el entusiasmo por este fenómeno que estaba por expandirse aún más, motivará a los proyectistas a elaborar herramientas con softwares complejos, irónicamente, lo que de alguna forma hacía más fácil la sistematización de datos, tenía un impacto negativo en el objetivo social y humano de los proyectos.

Estas limitaciones comenzaron a ser cuestionadas por organizaciones que buscaban reorientar la evaluación hacia el aprendizaje y la rendición de cuentas mutua y al mismo tiempo la comunidad internacional inició un proceso de reflexión sobre la eficacia de la ayuda que marcaría un giro conceptual y práctico en la gestión del desarrollo, esta reflexión se da en el contexto de la adopción de la Declaración de Naciones Unidas para el Milenio en 1999 donde definieron las metas para el desarrollo del milenio con indicadores y metas que proporcionan la base para medir el progreso y la efectividad de la ayuda puesto que en ese momento la desigualdad entre países ricos y pobres era muy grande y se reconoció la necesidad de que los países del sur global se beneficiaran de la globalización sus bondades.

Es así, pues que se comienzan a organizar los Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, si bien fueron cuatro eventos los que se llevaron a cabo, para los propósitos de entender la relevancia y el aporte al enfoque MEAL, se abordarán solamente dos, la Declaración de París y el Foro de Busan. La declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en 2005 se convirtió en un hito y un punto de inflexión, al establecer cinco principios rectores: apropiación nacional, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y rendición de cuentas mutua<sup>12</sup>. Estos principios transformaron el modo en que los actores del desarrollo comprendían la gestión y evaluación de los proyectos. Es importante porque estos

---

<sup>12</sup> OECD Publishing, Paris Declaration on Aid Effectiveness, (OECD: 2005), <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098084-en>

principios no fueron meros enunciados retóricos; introdujeron exigencias prácticas y cambios institucionales.

El principio de apropiación nacional implicó los países socios se comprometían a “*asumir el liderazgo en la coordinación de la ayuda a todos los niveles junto con otros recursos de desarrollo, en diálogo con los donantes y alentando la participación de la sociedad civil y el sector privado*”, por otro lado, el país donante se compromete a “*Respetar el liderazgo del país socio y ayudar a fortalecer su capacidad para ejercerlo*”<sup>13</sup>. Esto básicamente, en la teoría, puso fin a la verticalidad que había predominado en las décadas anteriores en donde los proyectos imponían sus ideas sobre lo que consideraban que las comunidades necesitaban para mejorar sus condiciones y estas simplemente debían aceptarlo, también abrió espacio a que la rendición de cuentas se entendiera como diálogo y responsabilidad recíproca, no solo como informe hacia el financiador.

Sobre la insistencia en la gestión orientada a resultados, la declaración explica “*Gestionar para obtener resultados significa gestionar e implementar la ayuda de una manera que se centre en los resultados deseados y utilice la información para mejorar la toma de decisiones*”<sup>14</sup>. En otras palabras, no bastaba con medir; era necesario usar los hallazgos para mejorar, retroalimentar decisiones y ajustar estrategias. Finalmente, la gestión orientada a resultados dejó de entenderse únicamente como un ejercicio de control técnico, para asumirse como un proceso de aprendizaje y mejora continua.

Al respecto de la rendición de cuentas mutua, la declaración dice “*Los donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo. Una prioridad fundamental para los países socios y los donantes es mejorar la rendición de cuentas mutua y la transparencia en el uso de los recursos para el desarrollo. Esto también contribuye a fortalecer el apoyo público a las políticas nacionales y la asistencia para el desarrollo*”<sup>15</sup>.” Sobre este punto, la novedad fue más bien conceptual ya que la rendición de cuentas dejaba de ser unidireccional como había sido en el siglo anterior, con este principio, los gobiernos se comprometían a rendir cuentas ante sus ciudadanos y los donantes frente a los socios sobre cómo utilizaban los recursos y qué aprendían de los procesos. Ese cambio legitima la incorporación de la *accountability* como engranaje central en sistemas de gestión y evaluación, y no solo como requisito contractual.

Como se explicó en el apartado anterior sobre la evolución, el EML, ZOPP y GBR se puede decir que se intentaron trabajar esta parte, pero de alguna forma era más bien a criterio de quien financiaba/realizaba el proyecto y tal vez esa sea la razón por la que finalmente fueron criticados, con la Declaración de París se legitimó institucionalmente la idea de que medir implica también aprender y responder, y que la rendición de cuentas debe incluir a las poblaciones destinatarias. Ese marco posibilitó que, en los años siguientes, las agencias

---

<sup>13</sup> *Ibíd*, 3

<sup>14</sup> *Ibíd*, 7

<sup>15</sup> *Ibíd*, 8

concretaran políticas y prácticas que incorporarían el componente de aprendizaje como parte de su gestión

El Foro de Busan en 2011 buscaba abrazar la diversidad en consonancia con los compromisos internacionales acordados en materia de derechos humanos, trabajo decente, igualdad de género, sostenibilidad ambiental y discapacidad. Por esa razón, incorporó explícitamente a actores no estatales (sociedad civil, sector privado, diásporas) como socios legítimos en la eficacia del desarrollo. El documento de la alianza sostiene que *“Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) desempeñan un papel fundamental para que las personas puedan reclamar sus derechos, promover enfoques basados en derechos, definir políticas y alianzas para el desarrollo, y supervisar su implementación. Además, prestan servicios en áreas complementarias a las que ofrecen los Estados, en reconocimiento a esto, se alienta a las OSC a implementar prácticas que fortalezcan su rendición de cuentas y su contribución a la eficacia del desarrollo, guiadas por los Principios de Estambul y el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC”*<sup>16</sup> Con este reconocimiento hacia la labor de las OSC, también exigió los países, mecanismos de evaluación y rendición de cuentas que llegaran más allá de la relación bilateral donante–estado, hacía falta mecanismos que dialogaran con comunidades y organizaciones locales.

Busan incluyó explícitamente la cooperación transparente y responsable, el documento los compromete a *“Poner a disposición del público toda la información sobre las actividades de desarrollo financiadas con fondos públicos, su financiación, términos y condiciones, y su contribución a los resultados de desarrollo y establecer sistemas transparentes de gestión financiera pública y de información sobre la ayuda, y fortalecer las capacidades de todas las partes interesadas para hacer un mejor uso de esta información en la toma de decisiones y promover la rendición de cuentas.”*<sup>17</sup> Es decir, que enfatizó la necesidad de datos abiertos, transparencia y acceso a la información como bases de confianza. Para que la rendición de cuentas no fuera performativa, se requerían prácticas y plataformas que permitieran la verificación ciudadana y la retroalimentación. Más allá del acceso a la información pública, se comprometían a diseñar sistemas (o enfoques) que integraran canales de *feedback* y mecanismos de participación en el monitoreo y evaluación.

Sobre la cooperación Sur-Sur y triangular para el desarrollo sostenible, la alianza establece que *“se fortalecerá el intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo, apoyar los esfuerzos para fortalecer las capacidades locales y nacionales para participar eficazmente en la cooperación Sur-Sur y triangular”*<sup>18</sup>. De cierta forma, se puede interpretar como el aprendizaje y adaptabilidad, Busan impulsó la idea de que la cooperación debe ser capaz de

---

<sup>16</sup> Publicaciones de la OCDE, *Alianza de Busan para una Cooperación Eficaz al Desarrollo: Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busan, República de Corea, 29 de noviembre - 1 de diciembre de 2011*, Mejores prácticas en cooperación para el desarrollo, (París: 2011), 6, <https://doi.org/10.1787/54de7baa-en>.

<sup>17</sup> *Ibíd*, 6

<sup>18</sup> *Ibíd*, 10

aprender y ajustarse ante la complejidad. Ese enfoque favoreció la gestión adaptativa: monitoreo que alimenta decisiones, evaluaciones que orientan cambios y procesos de aprendizaje que son continuos.

De esta manera, los foros no solo establecieron compromisos políticos, sino que también legitimaron nuevas prácticas de monitoreo y evaluación más participativas, horizontales y centradas en el aprendizaje colectivo. El principio de rendición de cuentas mutua, por ejemplo, se tradujo en la necesidad de mecanismos de transparencia hacia las comunidades, mientras que la gestión orientada a resultados promovió la retroalimentación constante y el uso del conocimiento para mejorar las intervenciones, finalmente, el principio de cooperación Sur-Sur y triangular, promovía el fortalecimiento de capacidades locales, que a nivel local se puede traducir a la instalación de capacidades en OSC. De tal manera de la Declaración de París y Busan, podemos rescatar los siguientes aportes al enfoque MEAL.

### **Declaración de París (2005)**

Las poblaciones/comunidades asumen el liderazgo de su desarrollo. Se empoderan y son tomadas en cuenta en la toma de decisiones. (Autonomía)

Utilizar la información para tomar decisiones, prioridad al elemento social y humano sobre los informes financieros. (Tomar decisiones basados en evidencia)

Rendición de cuentas recíprocas, rompe con la visión unidireccional de la rendición de cuentas, ahora el donante también debe rendir cuentas (Responsabilidad Bidireccional)

### **Foro de Busan (2011)**

Reconoce la importancia de involucrar a las OSC e instalarles capacidades de monitoreo y evaluación, al igual que otros actores internacionales (Elemento multiactor)

Responsabilidad democrática, por medio de los datos abiertos e información pública sobre los recursos públicos invertidos en proyectos de desarrollo (Transparencia)

Intercambio de conocimientos y aprendizaje mutuo (Aprendizaje institucional y adaptividad)

## **Figura 2. Hitos en la evolución del monitoreo y evaluación: base del enfoque MEAL**

En este nuevo escenario, agencias y organizaciones internacionales comenzaron a desarrollar metodologías que materializaran estos principios en la práctica. Entre ellas, el enfoque MEAL, emergió como una propuesta integradora, impulsada por organizaciones como Oxfam<sup>19</sup>, Plan International<sup>20</sup>, entre otras organizaciones comprometidas con la eficacia y la transparencia del desarrollo. El MEAL representa una síntesis de la evolución metodológica y política de la gestión de proyectos: conserva la rigurosidad técnica del EML, ZOPP y la GBR, pero introduce componentes que buscan equilibrar el poder y democratizar el

<sup>19</sup> Oxfam Canadá, “Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje con enfoque feminista”, acceso 5 de octubre 2025, <https://www.oxfam.ca/wp-content/uploads/2020/06/Oxfam-Canada-Feminist-MEAL-Guidance-Note-Spanish.pdf>

<sup>20</sup> Plan International, “Monitoring, Evaluation, Research and Learning (MERL) Policy and Standards”, acceso 5 de octubre 2025, <https://plan-international.org/publications/monitoring-evaluation-research-and-learning-merl-policy-and-standards/>

conocimiento. Su elemento diferenciador radica en que el monitoreo y la evaluación no los conciben como fines en sí mismos, sino como procesos para el fortalecimiento organizacional, la rendición de cuentas y generación de aprendizajes.

### **El Enfoque de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL)**

El enfoque MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) no surgió de manera espontánea ni aislada. Su consolidación fue el resultado de un largo proceso histórico de revisión crítica y transformación de las metodologías de gestión de proyectos empleadas en la cooperación internacional. Desde los años sesenta hasta la actualidad, este recorrido ha estado marcado por la búsqueda de herramientas más participativas, transparentes y orientadas al aprendizaje, que superen los modelos centrados exclusivamente en la eficiencia y el control administrativo. En este contexto de cambios metodológicos y políticos, el enfoque MEAL emergió como una síntesis evolutiva que integró los avances técnicos del EML, la participación promovida por el ZOPP, la orientación a resultados de la GBR y los principios de eficacia establecidos en París y Busan como se ha mencionado anteriormente. Su propuesta fue trascender la lógica de la evaluación como control para convertirla en un proceso participativo de aprendizaje, rendición de cuentas y transformación institucional.

Hoy en día, hablar del enfoque MEAL significa reconocer que el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje no son únicamente instrumentos técnicos, sino también principios orientadores del quehacer organizacional. En este sentido, Janus afirma que *“Del mismo modo que el intercambio de conocimientos debe ser una parte integral de los proyectos y procesos de su organización, el monitoreo y la evaluación deben ser una parte integral, llevados a cabo con un esfuerzo reflexivo, decidido y sistemático desde el inicio de su planificación. Cada paso del monitoreo y la evaluación debe ser claro y significativo para sus participantes. De este modo, facilitará su cooperación, lo que a su vez será fundamental para el éxito continuo de su proyecto. Al abordar estas fases de forma sistemática, la organización creará un sistema de gestión del conocimiento en mejora continua”*<sup>21</sup>

Por su parte, Lauriac escribe *“El monitoreo es un proceso transversal, que involucra una diversidad de actores (internos y externos) quienes contribuyen a recolectar, analizar la información y utilizarla para el pilotaje estratégico y operacional del proyecto... La adhesión de los actores y una comprensión compartida sobre la utilidad del proceso son esenciales. Esta adhesión permite aprovechar el saber de los diferentes actores del proyecto y contribuye a evitar el sentimiento de control que puede surgir cuando el monitoreo no es comprendido, lo que puede conducir a veces a que solo una parte de la información sea*

---

<sup>21</sup> Janus, Steffen Soulejman. 2016. *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing*. (Washington, DC: World Bank.) Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/306761478498267644/pdf/109809-PUB-Box396311B-PUBLIC-DOCDATE-11-2-16.pdf>

*transmitida. Esta dinámica de aprendizaje colectivo garantiza un mejor involucramiento de cada uno en las reflexiones y decisiones emanadas de los resultados del monitoreo, así como también en la implementación de las decisiones que puedan ser tomadas sobre esta base”<sup>22</sup>*

Así, el enfoque MEAL puede considerarse el resultado maduro de más de cinco décadas de evolución en la gestión del desarrollo, uniendo los aspectos técnicos de la planificación con los valores éticos de la participación, la transparencia y el aprendizaje. Su pertinencia en contextos como el salvadoreño radica en que permite adaptar la gestión del conocimiento a la realidad de las organizaciones locales, reconociendo que los procesos de monitoreo y evaluación pueden convertirse en herramientas emancipadoras cuando se apropian desde la comunidad y se nutren de la educación popular. En la siguiente sección, se abordará más sobre el enfoque MEAL en contextos comunitarios.

### **Métodos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje: caso de estudio del Comité Comunitario Prados de Venecia 2**

En El Salvador, hasta diciembre de 2024 se tenía registro de aproximadamente mil organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones o asociaciones inscritas en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial<sup>23</sup> sin embargo, también hay muchas más que no cuentan con la personería jurídica y aún así tienen trabajo en territorio, como es el caso del Comité Comunitario de Prados de Venecia 2. En la comunidad Prados de Venecia 2 de Soyapango, según una conversación telefónica con la autora el 16 de agosto de 2025, el Presidente del comité confirmó que el anteriormente hubo varias juntas directivas que por diferentes motivos, incluyendo la falta de transparencia, problemas personales entre los miembros y falta de convencimiento, terminaban disolviéndose, esta falta de organización afectó el ya débil tejido comunal que también era afectado negativamente por la situación de inseguridad y violencia de la zona. Este factor, si bien era externo y estaba fuera de control de las juntas directivas anteriores también tenía un efecto en la inacción de las juntas ya que los gobiernos municipales “abandonaron” a la comunidad.

A inicios del 2025, ante las distintas necesidades se creó el Comité con respaldo de la comunidad, y autorización de la alcaldía de San Salvador Este, se les fue asignada una promotora comunitaria. Desde entonces, el comité conformado por ocho personas, 1 presidente, 1 vicepresidente, 1 secretario, 1 tesorero, 1 síndico y 2 vocales, comenzaron a realizar actividades como ferias de emprendimiento, rifas y ventas para la recaudación de fondos, administración de la casa comunal, proyectos con las niñas y niños de la comunidad, entre otras. A pesar, de que el tiempo que lleva en acción es corto, en comparación a otras organizaciones con más trayectoria, se encontró interesante conocer como estructuras pequeñas como los comités promeioramiento se organizan y llevan a cabo la gestión de actividades y proyectos. Es acá donde surgen preguntas como: ¿cómo las OSC monitorean y

---

<sup>22</sup> Nathalie Lauriac, *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo* (Lausana: Terre des Hommes, 2016), 8. <https://www.tdh.org/en/digital-library/documents/design-and-implement-a-monitoring-system>

<sup>23</sup> Yolanda Magaña, *Unas mil asociaciones, fundaciones y ONG se han inscrito en Gobernación desde 2019*, (El Mundo: 2025), <https://diario.elmundo.sv/politica/unas-mil-asociaciones-fundaciones-y-ong-se-han-inscrito-en-gobernacion-desde-2019>

evalúan sus actividades o proyectos? ¿cuáles estrategias usan? ¿tienen un plan de monitoreo?, ¿cómo sistematizan la información?, ¿cómo transforman los datos en conocimiento? y ¿hacen rendición de cuentas? Para el caso del comité, es aún más interesante, conociendo las experiencias anteriores que no fueron exitosas y cómo el comité actual hace para no repetir los mismos errores.

La metodología para obtener estas respuestas fue por medio de una entrevista telefónica el 16 de agosto de 2025 en la que participaron tres miembros activos del comité, el señor Andrés Martínez (Presidente), el señor Antonio Sandoval (Vocal) y la tesorera quién solicitó que su identidad sea confidencial. La conversación se centró en identificar cómo la comunidad realiza seguimiento, evalúa sus actividades, comparte información y aprende colectivamente. El ejercicio se guio mediante preguntas abiertas

**Tabla 1: Entrevista a miembros del comité comunitario de prados de Venecia 2 sobre los métodos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje**

Categoría	Síntesis de las respuestas del comité	Citas textuales destacadas
<b>Formas actuales de monitoreo</b>	Cuando finalizan alguna actividad, se le pregunta a la gente de manera informal “¿qué le pareció?”, también, cuando algún vecino tiene alguna queja por algún problema, se transmite el mensaje al resto del equipo. Si brindan un servicio, como la prestación de la casa comunal, le pregunta a la persona, “¿qué le pareció y si tiene alguna sugerencia para mejorar?”. Hay un proyecto de niños que se hace junto con una iglesia, a los niños se les entrega imágenes de emojis felices, serios y tristes para que digan cómo se sienten con las clases dominicales.	“Como tal para hablar sobre cómo nos fue con las actividades no nos reunimos, pero si mandamos todo por mensaje al grupo de WhatsApp y ahí hablamos de cómo mejorar. Casi siempre que nos reunimos es para temas administrativos o para planificar actividades”
<b>Evaluación de actividades</b>	No se planean evaluaciones, la única vez que realizaron una encuesta de evaluación fue para la feria de emprendimiento cuando se le compartió un <i>Google Forms</i> a los emprendedores para que evaluarán el evento.	“No se hacen informes porque son actividades pequeñas, pero si algo salen mal, ya no se repite y si algo sale bien, entonces se vuelve a hacer. Cuando pensamos en ideas de actividades o proyectos no pensamos en que hay que evaluarlas sinceramente”
<b>Rendición de cuentas</b>	Internamente se lleva un registro de actas y un libro diario de los ingresos y gastos, pero no se presenta nada por escrito a la comunidad. Sin	“Aún no hemos tenido una asamblea comunitaria pero ya está agendada para realizarse en diciembre, ahí

Categoría	Síntesis de las respuestas del comité	Citas textuales destacadas
	<p>embargo, todas las actividades incluyendo las recaudaciones de fondos se publican en Facebook y por medio de un canal en WhatsApp. Sin embargo, para diciembre se ha programado una asamblea comunitaria para presentar los resultados del primer año, aún no saben si será solamente verbal o compartirán un documento.</p>	<p>vamos a presentar los resultados que hemos tenido. Por ahora, todo lo que hacemos lo publicamos en Facebook y en WhatsApp”</p>
<p><b>Aprendizaje y memoria comunitaria</b></p>	<p>Aunque se conoce que las juntas directivas anteriores también llevaban un registro de actas, no hay acceso a eso porque se han perdido. Actualmente, se documentan los resultados de las reuniones, los acuerdos y solicitudes que se hacen a la alcaldía. El Presidente actual, también fue parte de la Junta Directiva anterior y ha compartido las razones por las que los esfuerzos fracasaron para que el nuevo comité no cometa los mismos errores, pero no hay nada escrito, ha sido más bien un relato verbal.</p>	<p>“La compañera secretaria lleva registro de todo lo que se habla en las reuniones y si algún compañero no viene a la reunión, ella se encarga de ponerle al tanto. Pero ahí un documento donde estén lo bueno y lo malo que se ha hecho no hay. Aún hay muchas cosas que tenemos que hacer, pero el tiempo se nos complica”</p>
<p><b>Retos y propuestas</b></p>	<p>El mayor reto es integrar más personas, a la gente no le gusta participar, ahora que ya es más segura la comunidad hay más oportunidades de hacer cosas para mejorar, pero la gente no se compromete. La alcaldía apoya al comité en cuestiones relacionadas a tareas de reparación de luminarias, tala y poda de árboles, emergencias de cualquier tipo que pongan en riesgo a la comunidad, pero sobre capacitaciones o procesos formativos no. Aunque así, reconocen que tienen mucho que aprender y se sienten motivados a seguir trabajando por el bienestar comunitario.</p>	<p>“No nos han ofrecido capacitaciones, la promotora nos dijo que tratemos de formar una ADESCO, para eso si nos van a dar una charla sobre los requisitos y todo eso, pero de otro tipo de capacitaciones no. Una vecina que trabajó en la alcaldía hace un tiempo se ha ofrecido a ayudarnos, tal vez ella nos pueda orientar porque si hay mucho que hacer”</p>

La entrevista revela que el Comité Comunitario de Prados de Venecia 2 practica formas propias de monitoreo y evaluación basadas en la confianza, la comunicación oral y el uso de herramientas digitales. Aunque estas prácticas carecen de sistematización formal, reflejan los principios del enfoque MEAL: seguimiento participativo, aprendizaje colectivo y rendición de cuentas interna. El principal desafío identificado es la falta de herramientas accesibles

para registrar y compartir los resultados, lo cual limita la memoria organizativa y la continuidad de los procesos. Sin embargo, la disposición del comité para aprender y adaptarse muestra que el enfoque MEAL popular puede construirse desde estas prácticas, reconociendo el valor del saber local.

De igual forma se realizó una entrevista a la promotora comunitaria de la Alcaldía de San Salvador Este, con el objetivo de analizar la perspectiva institucional sobre los procesos de fortalecimiento comunitario, los mecanismos de monitoreo y evaluación que acompañan a estas organizaciones comunales, y el rol de la promotora en la rendición de cuentas y el aprendizaje colectivo. La entrevista se realizó el 16 de agosto de 2025 por medio de llamada telefónica. Solicitó mantener su identidad confidencial y manifestó tener cuatro años de experiencia en acompañamiento a comités comunitarios y programas sociales de la alcaldía. La conversación giró en torno a la articulación institucional, el seguimiento de actividades comunitarias y las formas de evaluación local.

**Tabla 2: Entrevista a la promotora comunitaria asignada al comité.**

Categoría	Síntesis de la entrevista	Cita destacada
Rol de la promotora en el seguimiento	La promotora se considera mediadora entre la comunidad y las instancias municipales. Primero, organiza a las comunidades para que haya un grupo representante. Una vez se cree esta figura, ya sea una junta o comité, se encarga de brindar apoyo, ya sea trasladando solicitudes a la municipalidad u orientando hacia quienes se deben dirigir.	“Mi rol como promotora es organizar a las comunidades ya sea como juntas directivas con personería jurídica o como juntas directivas de hecho o si no es posible, formar comités”
Formas de monitoreo utilizadas	La alcaldía capacita a los promotores comunitarios en gestión de proyectos y monitoreo, les brindan formatos que deben llenar y presentan informes a las jefaturas sobre todos los procesos que acompañan, pero no existe un formato unificado ni mecanismos participativos de monitoreo. Es más bien una cuestión interna.	“Sí he recibido capacitación sobre proyectos y monitoreo, pero los informes se manejan internamente con las jefaturas. Sería bien difícil hacer eso de monitorear en conjunto porque son varias comunidades, pero si les ayudamos a gestionar recursos, solicitudes y cosas así”
Evaluación y aprendizaje	Si se hacen evaluaciones, pero igualmente son para referencias internas de la municipalidad. Se hacen basadas en si se cumplieron los objetivos o no.	“Si se hacen evaluaciones de los proyectos que hay en las comunidades que son de la alcaldía, pero son informes internos basados en los objetivos, pero no se incluyen a las

Categoría	Síntesis de la entrevista	Cita destacada
		comunidades, aunque sería bueno porque ellos saben mejor que nadie si los proyectos funcionan o no”
Rendición de cuentas y comunicación	Los comités promeioramiento si deben rendir cuentas a los promotores comunitarios, a los comités por lo general no se les dan tantos detalles sobre los proyectos o recursos, solamente si tienen acceso a la información ya que no siempre tienen las respuestas a la mano.	“Cuando los comités hacen uso de recursos de la alcaldía si tienen que informarnos, por ejemplo, las cosas de la casa comunal o cuando se les presta mobiliario o máquinas. Sobre la comunicación, somos los promotores los que respondemos a las dudas si tenemos la información disponible”
Desafíos y oportunidades	Considera que como promotora tiene desafíos como la faltan recursos ya que algunas veces las comunidades piden cosas que no pueden conseguir a tiempo ya que todo requiere un proceso y tiempo para un acompañamiento más profundo, como son muchas comunidades que deben atender es imposible ayudarles con todas las necesidades que tienen.	“En mi caso, considero que tengo una buena relación con los comités y ADESCOS, hago lo mejor posible para ayudarles y me gustaría poder ayudarles más con sus procesos organizativos, creo que lo ideal sería articularnos más con las comunidades”

La entrevista con la promotora comunitaria evidencia que la institucionalización de los procesos de monitoreo y evaluación aún se centra en el cumplimiento administrativo más que en el aprendizaje. La rendición de cuentas se mantiene vertical, mientras que el componente de aprendizaje no está formalmente incorporado. A pesar de estas limitaciones, la apertura mostrada por la promotora para experimentar nuevas formas donde las comunidades y las municipalidades puedan construir conjuntamente herramientas sencillas y participativas.

En este sentido, en la comunidad de Prados de Venecia 2, donde actualmente se encuentra en funcionamiento un comité comunitario en proceso de fortalecimiento, constituye un escenario ideal para experimentar un enfoque MEAL popular. Las condiciones de mejora en la seguridad y la reapertura de espacios comunitarios han reactivado la participación, pero persisten desafíos: la falta de conocimiento en gestión de proyectos, la desconfianza hacia las estructuras organizativas por parte de la comunidad en general, la falta de interés por participar y la ausencia de mecanismos de evaluación colectiva. Implementar un enfoque MEAL adaptado a esta realidad puede no solo mejorar la gestión de las actividades y proyectos, sino también fortalecer el tejido social y la cultura organizacional.

## Otros métodos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en entornos comunitarios en El Salvador

Con el fin de abonar más a este ensayo sobre los métodos actuales de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje dentro de las OSC en El Salvador, se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a representantes de comités comunitarios, asociaciones, colectivos de derechos humanos y organizaciones juveniles por medio de un formulario digital. Este instrumento permitió identificar las percepciones, experiencias y desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión de sus proyectos y actividades sociales, así como su disposición para incorporar herramientas del enfoque MEAL adaptadas a contextos comunitarios. Los resultados que se presentan a continuación no solo reflejan el nivel de conocimiento y aplicación de dichos métodos, sino también las formas propias de seguimiento y aprendizaje colectivo que las comunidades ya desarrollan. Este análisis busca servir como punto de partida para la construcción de un enfoque MEAL popular, basado en la realidad local y en las capacidades organizativas ya instaladas, promoviendo así la autonomía, la transparencia y el fortalecimiento institucional desde la comunidad.

En la encuesta participaron 16 organizaciones de la sociedad civil, 2 son ADESCOS, 3 redes juveniles, 3 de ayuda humanitaria o brindan servicios relacionados a la salud, 3 defensoras de derechos humanos y comunitarios, 3 organizaciones juveniles y 2 organizaciones ambientalistas, se les consultó sobre los métodos de monitoreo, evaluación, la rendición de cuentas, canales de retroalimentación, la toma de decisiones, frecuencia de actividades, sistematización de conocimiento, retos y apertura a la implementación de nuevos enfoques de trabajo. La encuesta contenía 20 preguntas y se realizó en el mes de septiembre. Algunas de las organizaciones que autorizaron a ser mencionadas en el ensayo son:

**Tabla 3. Organizaciones participantes de la encuesta sobre MEAL en entornos comunitarios.**

<i>Correlativo</i>	<i>Organización</i>	<i>Tipo de organización</i>
1	Asociación de Hogares CREA de El Salvador	Humanitaria/Salud
2	Iglesias Hermanas	Humanitaria/Salud
3	Adesco Amatitan	ADESCO
4	Red JuventudES	Red Juvenil
5	Red de Empoderamiento Juvenil Dale	Red Juvenil
6	Unidehc	Derecho Humanos
7	Red de convergencia Juvenil	Red Juvenil
8	SOA El Salvador	Ambientalista
9	Colectivo de Derechos Humanos Herbert Anaya	Derecho Humanos
10	Iniciativa para el Desarrollo de los Jóvenes	Juvenil
11	Asociación Rescate Al Medio Ambiente (RAMA)	Ambientalista
12	Adescospm	ADESCO
13	Actisal	Humanitaria/Salud

Los resultados a partir de la encuesta revelaron que 12 de 16 organizaciones sí realizan actividades de monitoreo para lo cual utilizan herramientas como la lista de asistencia, captura de fotografías y videos y organizan reuniones, 3 organizaciones manifestaron que solo hace monitoreo cuando los donantes lo requieren y 1 no hace monitoreo. Las 12 organizaciones que si monitorean sus actividades guardan registros, pero no lo sistematizan y de estas 10 planifican el monitoreo desde las primeras fases y 2 lo hacen sobre la marcha.

Con respecto a la evaluación, el 56.3% (9/16) se reúnen después de finalizar una actividad o proyecto para reflexionar sobre lo que salió bien o mal y el otro 43.8% (7/19) solamente lo hacen algunas veces. El 62.5 % (10/16) manifestó que algunas veces evalúan sus actividades, el 31.3% (5/16) confirmó que sí evalúan sus actividades y solamente una organización dijo que no evalúan las actividades. Las que sí evalúan, también manifestaron que la información la utilizan para mejorar en las siguientes actividades y las que algunas veces evalúan, guardan la información en actas.

Con relación a la percepción de lo que significa “evaluación”, algunas de las respuestas fueron:

- “Es medir los conocimientos o necesidades que tiene la comunidad, a través de consultas o encuestas”
- “Analizar, valorar objetiva y sistemáticamente nuestras acciones”,
- “Evaluar el nivel de impacto que se ha tenido a partir de lo que se pretendía obtener, analizar las áreas de mejora y si es a medio tiempo intentar redirigir las acciones para cumplir los objetivos”
- “Primero es conocer como encontramos la situación X y luego saber si la actividad realizada generó algún cambio”
- “Ver que salió bien y que no tanto”
- “Es calificar como se ejecutó la actividad, para poder tener un plan B, en la próxima actividad”
- “Verificar el impacto positivo o negativo obtenido después de haber impartido o implementado una iniciativa o un proyecto”
- “Valorar el nivel de avance o progresión”

Sobre la rendición de cuentas, el 50% (8/8) dice que lo comunican por medio de redes sociales, el 25% (4/16) solo rinde cuentas a los donantes, 2 organizaciones generan informes, pero solo para referencias internas y las demás organizaciones organizan asambleas comunitarias o colocan flyers en puntos estratégicos de la comunidad. Con relación a los canales de feedback, la mayoría manifestó que reciben comentarios de persona a persona, por medio de redes sociales o quejas formales (escritas). Con relación a los retos que enfrenta, señalaron la falta de recursos, de apoyo externo y capacitación técnica.

Con respecto a lo que consideran que necesitan para mejorar sus intervenciones mencionan principalmente:

1. Capacitación en análisis de datos
2. Herramientas digitales para monitoreo que sean fáciles de usar
3. Material sencillo de entender y de fácil acceso, que la gente pueda leer y permita participar
4. Plataformas para alojar información y distribución de años en que se realizaron las actividades para tener el conocimiento sistematizado.

La encuesta evidencia que las organizaciones locales registran sus actividades de manera informal, por medio de actas, fotografías o acuerdos verbales y la evaluación de sus acciones se realiza en espacios de reunión donde prevalece la memoria colectiva más que los registros sistemáticos. A pesar de estas limitaciones, existe un fuerte interés por aprender y por contar con herramientas prácticas que permitan no solo organizar mejor el trabajo, sino también fortalecer la confianza y la identidad comunitaria.

Aquí se encuentra la paradoja: mientras las grandes ONGs, como Oxfam o Plan Internacional, han desarrollado políticas y estándares de MEAL con alto nivel de tecnificación las organizaciones comunitarias no cuentan con los recursos para implementarlos. Surge entonces la necesidad de un enfoque MEAL comunitario, más sencillo y accesible, que traduzca el lenguaje técnico en prácticas cotidianas. La educación popular ofrece un camino viable para traducir el enfoque MEAL en herramientas comprensibles y aplicables a nivel comunitario.

## **Conclusiones**

El recorrido histórico de la gestión de proyectos en la cooperación internacional evidencia una transformación profunda: de la planificación tecnocrática y vertical hacia modelos que priorizan la participación, la transparencia y el aprendizaje organizativo. En este tránsito, el enfoque MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) surge como una síntesis de más de cinco décadas de evolución metodológica y política. Desde los marcos lógicos de los años sesenta, el enfoque ZOPP de los ochenta y la gestión basada en resultados de los noventa, hasta la Declaración de París (2005) y el Foro de Busan (2011), la cooperación internacional pasó de medir el éxito en términos de cumplimiento de indicadores a comprenderlo como un proceso de eficacia basada en la apropiación, la rendición de cuentas mutua y el aprendizaje colectivo.

Sin embargo, en el contexto salvadoreño, las organizaciones comunitarias continúan enfrentando limitaciones estructurales para implementar estas herramientas. Las entrevistas mostraron que, aunque la mayoría de las organizaciones locales no utiliza formalmente el enfoque MEAL, sí desarrolla prácticas de seguimiento, reflexión y comunicación que responden a su espíritu esencial: monitorear colectivamente, aprender de la experiencia y rendir cuentas a la comunidad. Estas prácticas, aunque informales, constituyen un punto de

partida valioso para construir un modelo alternativo de gestión del conocimiento basado en la educación popular.

El Comité Comunitario de Prados de Venecia 2 representa un ejemplo de este proceso en construcción. A pesar de la falta de formación técnica, la comunidad demuestra compromiso, organización y voluntad de mejora, elementos que son la base para un aprendizaje autónomo y sostenible. De igual forma, los hallazgos de la encuesta revelan que las organizaciones reconocen la necesidad de fortalecer sus capacidades para el seguimiento y la evaluación, pero también desean hacerlo mediante métodos sencillos y comprensibles, alejados del lenguaje técnico de la cooperación tradicional. Esta demanda legitima la creación de un enfoque MEAL popular, donde los procesos de evaluación y aprendizaje se construyan desde las prácticas comunitarias, y no se impongan como modelos externos.

El manual MEAL popular propuesto en el anexo de este ensayo busca responder a esta necesidad, ofreciendo herramientas participativas y culturales que traduzcan los principios del MEAL en acciones accesibles: murales de seguimiento, ferias de transparencia, asambleas de evaluación y cuadernos de memoria. Este enfoque reivindica el derecho de las comunidades a aprender de su experiencia, recuperar su historia y tomar decisiones informadas sobre su propio desarrollo.

En conclusión, la adaptación del enfoque MEAL a entornos comunitarios no es solo un ejercicio metodológico, sino un acto político y pedagógico de autonomía. Representa la posibilidad de transformar la gestión de proyectos en un proceso de aprendizaje colectivo, donde la comunidad no sea objeto de evaluación, sino sujeto de conocimiento y cambio social. El desafío futuro radica en que las instituciones acompañen estos procesos con sensibilidad, flexibilidad y respeto por los saberes locales, reconociendo que la verdadera eficacia del desarrollo se mide no por los indicadores, sino por la capacidad de los pueblos para aprender, decidir y construir su propio destino.

## **Bibliografía**

Cato Haugland *et al*, *Enfoque Del Marco Lógico Como Herramienta Para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados Por Objetivos* (Oslo: NORAD, 1993), 5, 67

CIDEAL y ADC, *Introducción al enfoque del marco lógico – EML, Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*, 7.

EvalCommunity. Entendiendo la distinción: M&E vs. MEAL en desarrollo y evaluación, acceso 30 de septiembre 2025, <https://www.evalcommunity.com/career-center/what-is-difference-between-me-and-meal/>

José Luis Alvaréz, *El paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos*, (Universidad de Costa Rica: 2014), 2 - 4

Josiah Kaplan, “Logframes are a systematic, visual approach to designing, executing and assessing projects which encourages users to consider the relationships between available

resources, planned activities, and desired changes or results”, BetterEvaluation, acceso el 1 de octubre 2025, <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/logframe>

Lisandro Pérez-Hernández, “Una aproximación a las metodologías de planificación y gestión de intervenciones de desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador”, *Revista Relaciones Internacionales*, n.2 (2020): 122

OECD Publishing, Paris Declaration on Aid Effectiveness, (OECD: 2005), <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098084-en>

Oxfam Canadá, “Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje con enfoque feminista”, acceso 5 de octubre 2025, <https://www.oxfam.ca/wp-content/uploads/2020/06/Oxfam-Canada-Feminist-MEAL-Guidance-Note-Spanish.pdf>

Plan International, “Monitoring, Evaluation, Research and Learning (MERL) Policy and Standards”, acceso 5 de octubre 2025, <https://plan-international.org/publications/monitoring-evaluation-research-and-learning-merl-policy-and-standards/>

Publicaciones de la OCDE, Alianza de Busan para una Cooperación Eficaz al Desarrollo: Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busan, República de Corea, 29 de noviembre - 1 de diciembre de 2011, Mejores prácticas en cooperación para el desarrollo, (París: 2011), 6, <https://doi.org/10.1787/54de7baa-en>

Stefan Helming y Michael Göbel, *Planificación de proyectos orientada a objetivos ZOPP* (Eschborn: GTZ, 1998), 30 - 31

Yolanda Magaña, “Unas mil asociaciones, fundaciones y ONG se han inscrito en Gobernación desde 2019”, (El Mundo: 2025), <https://diario.elmundo.sv/politica/unas-mil-asociaciones-fundaciones-y-ong-se-han-inscrito-en-gobernacion-desde-2019>

## ANEXO

### **Propuesta: Manual MEAL Popular para Organizaciones Comunitarias**

Fortaleciendo el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje desde la comunidad

#### **Presentación:**

“Aprender de lo que hacemos, reflexionar sobre lo que vivimos y actuar para transformar nuestra realidad.”

Inspirado en los principios de la educación popular, las metodologías de Equipo Maíz y la experiencia método de trabajo y organización popular del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) en Brasil.

#### **Principios del manual**

1. **Participación:** toda la comunidad puede aportar, sin jerarquías ni relaciones verticales.
2. **Lenguaje claro y accesible:** sin tecnicismos; se prioriza la comprensión.
3. **Aprender haciendo:** todo se enseña mediante ejemplos, juegos y experiencias.
4. **Reflexión crítica:** cada sesión invita a pensar el porqué y el para qué del trabajo comunitario.
5. **Autonomía:** se promueve que las comunidades construyan sus propios indicadores y formas de evaluación.

#### **Objetivo general**

Fortalecer la capacidad de las organizaciones comunitarias para planificar, monitorear, evaluar, rendir cuentas y aprender colectivamente de sus acciones, desde una perspectiva crítica, autónoma y popular.

## **Módulo 1. Entendiendo el cambio: qué es MEAL y por qué es nuestro**

**Objetivo:** reconocer que las comunidades ya practican el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje a su manera.

### **Contenidos:**

- ¿Qué significa MEAL en palabras sencillas?
- Las cuatro partes del enfoque: mirar, pensar, compartir y aprender.
- Ejercicio: “¿Qué hacemos cuando algo sale bien o mal en la comunidad?”
- Dinámica: “El río del aprendizaje” (cada participante dibuja cómo fluye su experiencia).

**Producto del módulo:** mural participativo con las experiencias de evaluación ya existentes en la comunidad.

## **Módulo 2. Monitorear desde la comunidad**

**Objetivo:** aprender a dar seguimiento a nuestras acciones comunitarias de manera colectiva y sencilla.

### **Contenidos:**

- ¿Qué queremos lograr con nuestro trabajo comunitario?
- Cómo saber si vamos avanzando: los semáforos del progreso.
- Herramientas populares de monitoreo:
  - Calendario de seguimiento comunitario
  - Mapa de acciones (¿dónde trabajamos?)
  - Termómetro del esfuerzo (¿cuánto hemos logrado?)
  - Ejercicio: elaborar un mural MEAL comunitario donde se registren actividades, responsables y avances.

**Producto:** calendario visible en la casa comunal, actualizado cada mes.

### **Módulo 3. Evaluar para aprender**

**Objetivo:** construir juntos una cultura de reflexión, diálogo y mejora continua.

**Contenidos:**

- ¿Qué significa evaluar? ¿Por qué no es lo mismo que criticar?
- Tipos de evaluación comunitaria: asambleas, círculos de diálogo, historias de cambio.
- Preguntas guía:
  - ¿Qué hicimos bien?
  - ¿Qué aprendimos?
  - ¿Qué haríamos diferente la próxima vez?
- Ejercicio: “La línea del tiempo de nuestros logros”.

**Producto:** acta de aprendizajes y compromisos para la siguiente etapa del proyecto.

### **Módulo 4. Rendir cuentas como acto de confianza**

**Objetivo:** fortalecer la transparencia y la confianza entre los miembros de la comunidad.

**Contenidos:**

- ¿Por qué rendir cuentas es un derecho y una responsabilidad?
- Formas creativas de rendir cuentas:
  - Murales informativos
  - Ferias de resultados
  - Asambleas comunitarias.
  - Ejercicio: organizar una “Feria de Transparencia Comunitaria”.

**Producto:** mural de rendición de cuentas que muestre resultados, aprendizajes y compromisos.

## **Módulo 5. Sistematizar y aprender de nuestra experiencia**

**Objetivo:** rescatar la memoria de la comunidad como fuente de sabiduría.

**Contenidos:**

- La importancia de escribir, contar y compartir lo vivido.
- Cómo hacer una sistematización sencilla: recordar, reflexionar, escribir, compartir.
- Ejercicio: “Historias que enseñan”
- Inspirado en el MST: “sin memoria no hay lucha, sin lucha no hay aprendizaje”.

**Producto:** cuaderno o mural de memoria colectiva.

## **Módulo 6. Soñando el futuro: planificar desde nuestros aprendizajes**

**Objetivo:** construir planes de acción basados en la reflexión y los aprendizajes previos.

**Contenidos:**

- ¿Qué sueños tenemos para nuestra comunidad?
- Cómo transformar los aprendizajes en nuevos compromisos.
- Ejercicio: “El árbol del futuro” (raíces = experiencias, tronco = aprendizajes, frutos = acciones futuras).
- Plan de acción participativo con responsables y fechas.

**Producto:** plan comunitario de acción y aprendizaje continuo.

## **Anexos del manual**

- Bitácora MEAL Comunitaria: formato para registrar actividades, avances, reflexiones y acuerdos.
- Ejemplo de Mural Comunitario de Seguimiento.
- Guía para realizar asambleas de evaluación participativa.
- Modelo de Feria de Transparencia Comunitaria.
- Plantilla de Memoria de Aprendizajes.
- Mini-glosario popular: palabras técnicas traducidas al lenguaje comunitario.