

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



ASPECTOS TEÓRICO-DESCRIPTIVOS DE HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA  
RENDICIÓN DE CUENTAS DEL SISTEMA MEAL

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

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:  
KELITA SARAÍ JOVEL LÓPEZ

DOCENTE ASESOR:  
PhD. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2021

# **Aspectos teórico-descriptivos de herramientas empleadas en la Rendición de Cuentas del Sistema MEAL**

## ***Aspects theoretical-description of tools used in the Accountability of a MEAL System***

**Saraí Jovel**

Universidad de El Salvador  
jl1002@ues.edu.sv

### **Resumen:**

El presente estudio parte con la descripción teórica de los Mecanismos de Respuesta y Retroalimentación y el Plan de Comunicación, como dos herramientas empleadas para la Rendición de Cuentas en un Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje por sus siglas en inglés MEAL; para ello se llevará a cabo una revisión bibliográfica detallada sobre cada herramienta que permita exponer su contribución al sistema. De igual forma, el presente trabajo tiene como objetivo exponer de forma concisa la implementación del Mecanismo de Respuesta y Retroalimentación y el Plan de Comunicaciones dentro del Sistema MEAL del proyecto: Mejorando la Rendición de Cuentas y la Capacidad Humanitaria local a través de la programación segura apoyada por la tecnología.<sup>1</sup>

**Palabras clave:** Mecanismos de Respuesta y Retroalimentación, Plan de Comunicación, Rendición de Cuentas.

### **Abstract:**

The present study starts with the theoretical description of the Feedback Mechanism and the Communication plan, there are two tools used for Accountability in a Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning System for its acronym in English MEAL. It will be carried out a detailed bibliographic review on each tool that allows to expose their contribution to the system. The same way, the work aims expose to concisely the implementation of the Response and Feedback Mechanism and the Communications Plan within the MEAL System of the project: Improving Accountability and local Humanitarian Capacity through Secure programming supported for the technology.

**Key words:** Feedback Mechanism, Communication plan, Accountability

---

<sup>1</sup> “Mejorando la rendición de cuentas y la capacidad humanitaria local a través de la programación segura apoyada por la tecnología (Programación Segura)”, Fundación Campo, acceso el 20 de septiembre de 2021, <https://fundacioncampo.org/mejorando-la-rendicion-de-cuentas-y-la-capacidad-humanitaria-local-a-traves-de-la-programacion-segura-apoyada-por-la-tecnologia-programacion-segura/>.

## **Introducción**

La Rendición de Cuentas en proyectos de desarrollo es un tema que ha cobrado relevancia a nivel internacional en los últimos años, al punto que dentro de la ejecución de las intervenciones se ha establecido la incorporación de herramientas que permitan dicho cometido, que bien podrán agregarse como parte de un Sistema MEAL acrónimo de Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning. En razón de esto, el presente artículo tiene como objetivo exponer la esencia de los Mecanismos de Respuesta y Retroalimentación y el Plan de Comunicación como dos herramientas empleadas para la Rendición de Cuentas en proyectos de desarrollo, exponiendo en los primeros dos apartados el desarrollo teórico de cada herramienta para compartir en el tercero los hallazgos que representó su incorporación dentro de un Sistema MEAL para el proyecto: Mejorando la Rendición de Cuentas y la capacidad humanitaria local a través de la programación segura apoyada por la tecnología. El desarrollo del presente artículo se basó en la revisión bibliográfica existente para cada herramienta consultando guías, libros, tesis concluyendo con documentos y entrevistas sobre el proyecto a tratar.

### **1. Mecanismos de Respuesta y Retroalimentación**

Los Mecanismos de Respuesta y Retroalimentación son una herramienta empleada en la ejecución de proyectos, para crear espacios de comunicación a través de los cuales se pueda conocer la opinión de los participantes u otros grupos de interés y que además logre dar respuesta a las quejas o inquietudes que estos puedan tener en relación a las actividades realizadas en un proyecto. Logrando así una retroalimentación en la cual los participantes dan sus valoraciones sobre la calidad o desempeño de las actividades en ejecución y obteniendo a cambio la respuesta a sus preguntas, quejas o sugerencias<sup>2</sup> por parte del equipo facilitador. Quienes además serán los encargados de administrar los canales de comunicación más idóneos para la obtención de la información cuya elección cual sea el caso, podrá verse afectada por aspectos como: presupuesto, cantidad de recursos humanos encargados de facilitar la herramienta, objetivos de acuerdo a la información que se desea obtener y primordialmente la opinión de los participantes que harán uso de estos medios de comunicación.

A continuación, se presenta los elementos clave a tratar de la herramienta:

---

<sup>2</sup> Mike Culligan y Leslie Sherriff, 2019, Guía MEAL DPro, Versión 1.0. 62-66. Organización de Ayuda Integral al Desarrollo OID, (2021): 71-75. Acceso el 1 de septiembre de 2021. <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

- **Aspectos de la comunidad:** el primer punto a conocer para el desarrollo del mecanismo será el análisis de los participantes. Reconocer las características que poseen los grupos de interés será de importancia para el desarrollo de la herramienta. En ese sentido, aspectos tales como: edad, género, herramientas tecnológicas con las que cuentan, temas de alfabetización serán necesarios para posteriormente seleccionar los canales de comunicación más idóneos en la recolección de información. Por los motivos anteriormente expuestos la elección de estos canales deberá darse en conjunto con la comunidad participante siendo su opinión un aspecto clave y fundamental en la elección de un canal y no otro.
- **Canales de comunicación:** En este apartado se deberán especificar los diferentes medios de comunicación a los cuales podrá acceder la comunidad, donde el número de canales de comunicación a elegir variará de acuerdo a la necesidad y características de los participantes que se esperan abordar. De forma que toda persona que desee dar su opinión pueda hacerlo porque tiene la posibilidad de hacer uso de un canal de comunicación que no le exige de participar. En algunos casos esto bastará con la elección de dos canales, en otros casos será necesario la elección de más; con esto la herramienta no deberá considerarse mejor o peor que otra. Algunos canales de comunicación a utilizar podrán ser: líneas de asistencia telefónica, buzón de sugerencias, correo electrónico, caja de recomendaciones o sugerencias, grupos focales, por escrito, redes sociales, entre otras.<sup>3</sup>
- **Personas encargadas de recibir la información:** Cada proyecto deberá establecer a personas encargadas de recibir y administrar la información obtenida por los participantes; en este caso podrá hacerse una clasificación de la información y de acuerdo a ello estipular un encargado para ciertos temas en específico que podrán ser respondidos en el momento como: agradecimientos, solicitudes de información<sup>4</sup> entre otros; y un segundo encargado para la administración de temas que requerirán de una mayor atención, tales como: ética del proyecto, cuestiones de abuso sexual o irregularidades que los participantes hayan podido conocer en la administración de las actividades.
- **Respuestas y medidas de cambio:** Una vez obtenida la retroalimentación, quejas o dudas por parte de los participantes el equipo encargado de procesar la información deberá propiciar que en el caso de la retroalimentación se logre el cambio o mejoramiento de los procesos, si en un dado caso se identifiquen deficiencias en las

---

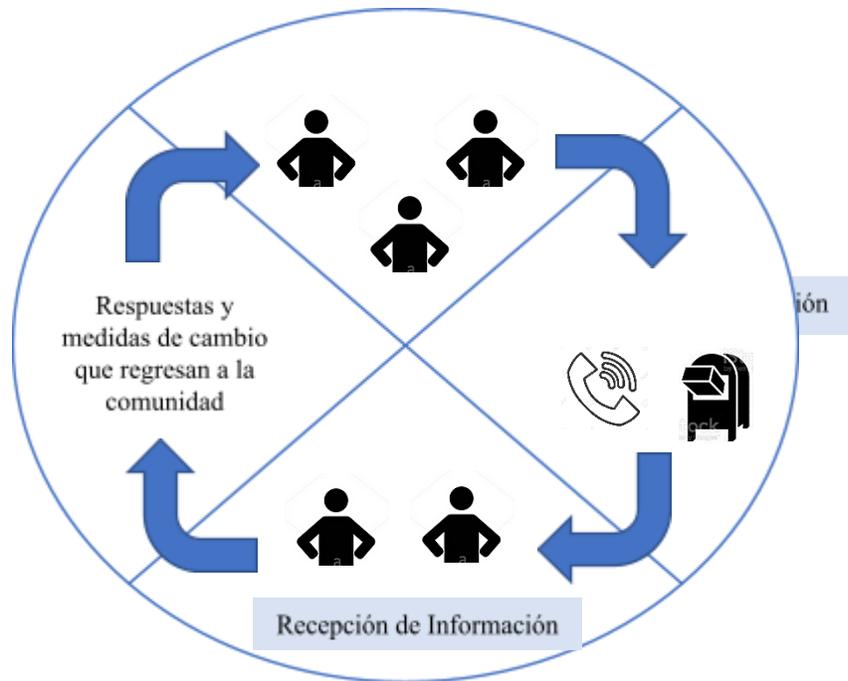
<sup>3</sup> Véase. CARE International, *Guidance for Creating and Managing Effective Feedback and Accountability Mechanisms*. Acceso el 2 de septiembre de 2021.

<https://www.careemergencytoolkit.org/wp-content/uploads/2020/01/FAM-guidance-2020-01.pdf>.

<sup>4</sup> Mike Culligan y Leslie Sherriff, 2019, Guía MEAL DPro, Versión 1.0. 62-66, 71-75, acceso el 1 de septiembre de 2021, <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

actividades y una mayor atención en caso de quejas sobre acciones de falta de ética o ilegalidades que hayan podido darse en la implementación del proyecto. Una vez hecho este proceso de análisis de la información, las respuestas deberán ser comunicadas a los participantes a través de medios tales como: talleres comunitarios, respuesta a mensajes de texto o correos electrónicos.

Figura 1: Ciclo de comunicación del Mecanismo de Respuesta y Retroalimentación:



Fuente: Elaboración propia.

En cuando a la contribución del Mecanismo de Respuesta y Retroalimentación dentro de un Sistema MEAL este es tomado en cuenta para la Rendición de Cuentas de un proyecto, ya que es a través de este que se logra un acercamiento a las opiniones de los participantes y sobre todo a proporcionar información y respuesta a los requerimientos en su mayoría por la comunidad. El proceso que permite esta herramienta, facilita que los participantes cuenten con canales de comunicación que les permitan dar sus opiniones a la vez que obtienen respuesta sobre temas del proyecto, propiciando la responsabilidad por los encargados de brindar la información solicitada y traduciendo en medidas de cambio aquellas retroalimentaciones que así lo ameriten.

Aspectos a considerar:

- Lograr la participación de la comunidad es importante en el desarrollo de esta herramienta; como equipo facilitador es necesario generar la confianza a los

participantes en que sus aportaciones no se quedarán solamente archivadas, sino que es necesario que se regrese lo recopilado a las comunidades y se informe para que será ocupada dicha información y de qué manera se han implementado las observaciones que han derivado de ese instrumento.

- Establecer objetivos e indicadores para realizar un seguimiento del progreso puede configurar mejor el diseño del Mecanismo de Retroalimentación y Respuesta, se puede establecer qué se desea lograr en términos más concretos, ya sea que se busque recopilar opiniones, escuchar las experiencias de otros, obtener información sobre un documento o actividad de trabajo o evaluar el trabajo de la organización. El tipo de información que propone obtener determinará cómo recopila, analiza y dialoga con sus constituyentes principales para la posterior corrección de su trabajo.<sup>5</sup>

## 2. Plan de Comunicación

El plan de comunicación es una herramienta empleada en la gestión de proyectos, su uso permite especificar los grupos de interés a las cuales debe ser dirigida documentación sobre el avance de las actividades en un proyecto. Esta información podrá ser planteada dentro de un Sistema MEAL, en un cuadro de doble entrada en el que se detalle la documentación que debe ser compartida, el método de entrega y la frecuencia con que debe de enviarse dicha información, tomando en cuenta que los grupos de interés de un proyecto incluirán aquellas personas, organizaciones, donantes, grupos colectivos, que directa o indirectamente se verán afectadas por las actividades o decisiones de un proyecto en ejecución y por lo cual deberán ser informadas.

Un Plan de Comunicaciones por tanto llevará a cabo en primer lugar, un análisis de los participantes en el que incluirá a todas aquellas personas o grupos de interés a los cuales deberá ser dirigida la información sobre el avance de las actividades en un proyecto. Esta identificación podrá ser realizada por el director del proyecto donde además podrán involucrarse personas familiarizadas con el mismo<sup>6</sup>, agregando en este espacio que los grupos de interés podrán ser tanto internos como externos, incluyendo en la parte interna a

---

<sup>5</sup> Isabelle Büchner y Belén Giaquinta. “10 Steps to design your accountability feedback mechanism”. CIVICUS, 5 de junio de 2019. Acceso el 12 de septiembre de 2021. [https://www.civicus.org/images/Resilient\\_Roots\\_pilots\\_conquering\\_the\\_feedback\\_loop\\_\\_Step\\_1\\_of\\_5\\_Design.pdf](https://www.civicus.org/images/Resilient_Roots_pilots_conquering_the_feedback_loop__Step_1_of_5_Design.pdf).

<sup>6</sup>Cleland, D. I. (1995) citado en Wessinger, K. (2012), “Leadership and the Project management body of knowledge”, *International Journal of Project Management*, (1995): 83-88, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0263786394000188>.

la gerencia y el personal administrativo por ejemplo y en la externa a la comunidad local y organizaciones sociales entre otros.

Seguidamente se identificarán las necesidades de información de cada grupo de interés precisado, desde el inicio hasta el cierre del proyecto; para luego seleccionar el método de comunicación más idóneo que podrá ser formal o informal. En el caso de la comunicación formal se encontrarán, por ejemplo: actas, comunicados, informes hacia los donantes, informes a gobiernos locales, entre otros y en el caso de los medios informales se podrán tomar en cuenta: correos electrónicos, reuniones seculares de la comunidad con los participantes y socios del proyecto, notas, conversaciones entre otros.<sup>7</sup>

Por último, se estipulará la frecuencia con la que se deberá proporcionar información a los distintos grupos de interés, tomando en consideración los momentos clave donde será menester comunicar a los distintos interesados, por ejemplo: al inicio del proyecto, al inicio de las actividades, al finalizar el proyecto o en caso de haber cambios o retrasos.<sup>8</sup>

Figura 2: Tabla del Plan de Comunicaciones

Plan de Comunicación			
Grupos de Interés o Stakeholders	Información a compartir	Método	Frecuencia

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la contribución del Plan de Comunicaciones incorporado al Sistema MEAL de un proyecto, esta herramienta como tal facilitará la fase de Rendición de Cuentas del mismo a través de la entrega de documentos que permitirán informar a los distintos stakeholders sobre el avance del mismo; su inclusión al sistema por tanto (estipulará entre

<sup>7</sup> “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)” ed. n°4. Project Management Institute Inc., (2008): 243.

[https://www.sadamweb.com.ar/news/2016\\_08Agosto/Guia\\_Fundamentos\\_para\\_la\\_Direccion\\_de\\_Proyectos-4ta\\_Edicion.pdf?PMBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016\\_08Agosto/Guia\\_Fundam](https://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf?PMBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundam).

<sup>8</sup> “COMMUNICATION TOOLBOX Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members.” Catholic Relief Services, (2013): 14-17, <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/communication-toolbox.pdf>.

otros aspectos) las fechas en las cuales deberá ser compartida documentación sobre las actividades, propiciando que los grupos de interés estén al tanto del avance del proyecto.

### **3. Empleo del Mecanismo de Respuesta y Retroalimentación y el Plan de Comunicaciones en el proyecto “Mejorando la Rendición de Cuentas y la Capacidad Humanitaria local a través de la programación Segura apoyada por la tecnología”**

El proyecto “Mejorando la Rendición de Cuentas y la Capacidad Humanitaria local a través de la programación Segura apoyada por la tecnología” se enmarca en la Programación Segura en Respuestas Humanitarias<sup>9</sup> llevada a cabo por OXFAM a través de la cual la organización se planteó reducir riesgos en la ejecución de proyectos, donde la experiencia en intervenciones pasadas reveló que trabajadores humanitarios aprovechándose de la situación de vulnerabilidad de las poblaciones y de su rol en proyectos, condicionaron la ayuda a cambio del abuso y explotación sexual de los beneficiarios. Es partiendo de esa contextualización que se ejecuta el presente proyecto brindando una salvaguardia a la población en el que la organización se compromete a proteger al personal y comunidades del abuso y explotación sexual y por otro lado propicia que las poblaciones beneficiarias cuenten con acceso al reconocimiento de sus derechos y sepan cuando estos estén siendo violentados, capacitando a las comunidades para tal acometido en:

- ✓ Identificación de algunos tipos de problemas como el abuso sexual o el abuso de poder por parte del equipo técnico que trabaja en la zona.
- ✓ Estándares humanitarios y códigos de conducta bajo los cuales se debe dirigir el personal que ejecuta.
- ✓ Rendición de cuentas hacia los beneficiarios, abordando por ejemplo: cómo se da el manejo de los fondos de cooperación en la intervención de la que son partícipes.<sup>10</sup>

Es partiendo de lo anterior que se incorpora al proyecto el Mecanismo de Respuestas y Retroalimentación para estar al tanto (entre otros temas) del trabajo realizado por la organización a través de su personal. Razón por la cual, en principio, la herramienta parte con la consulta a las comunidades intervenidas para establecer cuáles serán los medios tecnológicos o de otro tipo a los cuales podrá acceder la población para hacer uso del mecanismo, quedando estipuladas para tal proceso tres: un teléfono con llamadas gratuitas, una tablet con un formulario de preguntas, y un buzón; todos ellos bajo la administración de una Recepción de Denuncias y un comité de Gestión de Casos. Siendo las funciones del

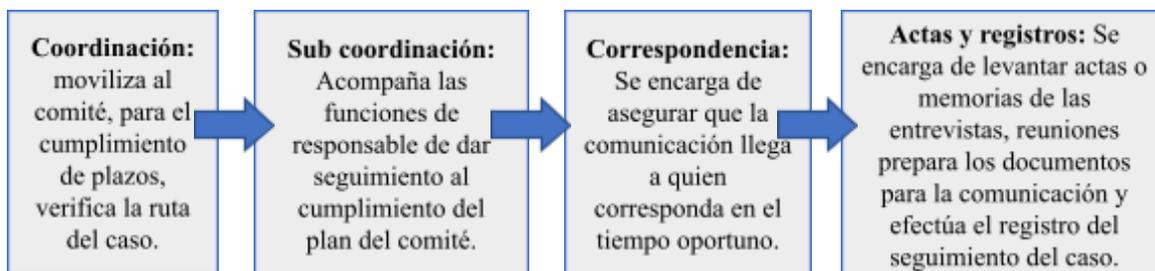
---

<sup>9</sup> “Programación segura en respuestas humanitarias”, OXFAM International. Acceso el 30 de septiembre de 2021. <https://www.oxfam.org/es/programacion-segura-en-respuestas-humanitarias>.

<sup>10</sup> Radio Nazareth, “En cabina: Fundación Cordes”, 26 de octubre de 2021, video, 41:56, <https://www.facebook.com/Nazareth94.1y106.1/videos/1221190778384922>.

primero tratar situaciones menos complejas como: agradecimientos, inconvenientes en entregas, reprogramación de una actividad y siendo en el caso del segundo el tratamiento de denuncias tales como: acoso sexual o abuso de poder por parte del personal de la institución hacia las personas beneficiarias de las comunidades. Dando un tratamiento a las situaciones menos complejas un periodo de 15 días para responder y quedando las situaciones más complejas con una extensión de tiempo de 30 días hábiles para responder.

Figura 3: Funciones del Comité de Gestión de Casos



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con el referente MEAL del proyecto “Mejorando la Rendición de Cuentas y la Capacidad Humanitaria local a través de la programación Segura apoyada por la tecnología”.

Al llegar a este punto la incorporación del mecanismo al proyecto permitió vislumbrar que:

1. Por ser algo nuevo para las comunidades y el personal administrativo (debido a que era la primera vez que incorporaban la herramienta en el territorio) se encontró la disyuntiva de lograr que las personas se familiarizaran con ella y no lo vieran como algo negativo en el cual pudieran existir represalias contra las personas que emitieran su participación ya fuera una queja o una denuncia, un comentario o una sugerencia.
2. El segundo aspecto difícil a tratar fue la incorporación de medios tecnológicos en espacios urbanos; que implicaba hacer llamadas telefónicas gratuitas, una plataforma e inclusive el llenado de boletas en cuanto al buzón de sugerencias. Esto debido a que no toda la población podía hacer uso de los medios tecnológicos o medios no tecnológicos por el hecho que no toda la población estaba alfabetizada.
3. El tercer aspecto a considerar fueron los tiempos de respuesta, en la cual la población necesitó ser sensibilizada en cuanto al plazo de respuesta ya que algunos casos tendían a ser más largos dependiendo de la complejidad de las situaciones que se trataran.

En cuanto al empleo del Plan de Comunicaciones como tal según el referente MEAL del proyecto su incorporación dentro del Sistema MEAL no presentó mayores inconvenientes

ya que el proceso de comunicación se llevó a cabo sin dificultad; a pesar que se constató que no se elaboró un Plan de Comunicaciones en físico, pero que, sin embargo, esto no afectó la entrega de documentos e informes a los distintos grupos de interés del proyecto.

## **Conclusiones**

1. Independientemente de la intervención a ejecutar, cada proyecto de desarrollo necesita el empleo de herramientas que permitan la Rendición de Cuentas de las actividades ejecutadas, lo cual debe facilitar no solo la comunicación con las partes administrativas, socios receptores, donantes sino también con las comunidades beneficiarias.
2. La inclusión por tanto de este tipo de herramientas en la ejecución de proyectos propicia beneficios (en el caso del Mecanismo de Respuesta y Retroalimentación) no solo al personal administrativo facilitando la obtención de conocimiento e información valiosa que puede incluso mejorar el desarrollo de las actividades que se ejecutan, sino también el de las comunidades beneficiarias que a través de ello pueden ser informadas en temas como: el manejo de los fondos de cooperación del proyecto del cual son beneficiarios, códigos de conducta bajo los cuales debe dirigirse el personal de una organización, situaciones de abuso que pueden denunciarse y las formas de hacerlo.
3. Agregando que, dado el margen de flexibilidad que existe al momento de incorporar cualquiera de las dos herramientas anteriormente abordadas, su adaptación a cada proyecto en particular podrá resultar único, experiencias que al documentarse podrán ser incluidas al bagaje teórico accesible para el desarrollo de futuras intervenciones.

## Referencias

- Allison, Christine. 2020. *SMILER + Guía PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA MEAL*. CRS. Catholic Relief Services, (2020): 15-17.  
[https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/smiler\\_guide\\_sp.pdf](https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/smiler_guide_sp.pdf).
- Ayuntamiento de Cádiz. GRUPOS DE INTERÉS RSE. Instituto de Fomento, Empleo y Formación, Municipio de Cádiz. Acceso el 20 de septiembre de 2021.  
[https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php)
- “Beneficiary Feedback Mechanisms”. Intrac for civil Society, (2020) Acceso el 23 de septiembre de 2021.  
<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Beneficiary-Feedback-Mechanisms.pdf>.
- Bonino Francesca and Alexandra Warner. (2014). What makes humanitarian feedback mechanisms work? Literature review to support an ALNAP–CDA action research into humanitarian feedback mechanisms. ALNAP Working Paper. ALNAP/ODI, (2014).  
<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-what-makes-feedback-mechanism-work-lit-review-web.pdf>.
- Büchner, Isabelle y Belén Giaquinta. *10 Steps to design your accountability feedback mechanism*. CIVICUS, (s.f.)  
[https://www.civicus.org/images/Resilient\\_Roots\\_pilots\\_conquering\\_the\\_feedback\\_loop\\_\\_Step\\_1\\_of\\_5\\_Design.pdf](https://www.civicus.org/images/Resilient_Roots_pilots_conquering_the_feedback_loop__Step_1_of_5_Design.pdf).
- CARE International. *Guidance for Creating and Managing Effective Feedback and Accountability Mechanisms*. Acceso el 2 de septiembre de 2021.  
<https://www.careemergencytoolkit.org/wp-content/uploads/2020/01/FAM-guidance-2020-01.pdf>.
- Catholic Relief Services. 2013. *COMMUNICATION TOOLBOX Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*. Estados Unidos: 228 West Lexington Street Baltimore.  
<https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/communication-toolbox.pdf>.
- Cleland, D. I. (1995) citado en Wessinger, K. (2012), “Leadership and the Project management body of knowledge”, *International Journal of Project Management*, (1995): 83-88.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786394000188>.
- Culligan, Mike y Leslie Sherriff, 2019, *Guía MEAL DPro, Versión 1.0*. 62-66.  
Organización de Ayuda Integral al Desarrollo OIDA, (2021): 71-75. Acceso el 1 de septiembre de 2021.  
<https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- Escamilla, Jaime. 2014. DGCP-STK-Plan de Comunicación con los Stakeholders  
[http://www.dgcp.gob.do/new\\_dgcp/documentos/portal\\_transaccional/03\\_Plan-de-Proy](http://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/portal_transaccional/03_Plan-de-Proy)

- ecto/DGCP-STK-Plan%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20con%20los%20Stakeholders%20F000E001.v01.02.pdf.
- “*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*” ed. n°4. Project Management Institute Inc., (2008): 243.  
[https://www.sadamweb.com.ar/news/2016\\_08Agosto/Guia\\_Fundamentos\\_para\\_la\\_Direccion\\_de\\_Proyectos-4ta\\_Edicion.pdf?PMBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016\\_08Agosto/Guia\\_Fundam](https://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf?PMBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundam).
- Galván Oyague, Andrea del Pilar. “La Gestión de Comunicaciones según El PMBOK y su Cuantificación aplicada a un Proyecto.” Tesis de Grado, Universidad Ricardo Palma, 2015.  
[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2375/galvan\\_ap.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2375/galvan_ap.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Kahn, Clea. 2020. *ACCOUNTABILITY, FEEDBACK & COMPLAINTS IN HUMANITARIAN RESPONSES TO MIGRATION*. Start Network.  
[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/RCFM%20learning%20piece\\_final\\_draft.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/RCFM%20learning%20piece_final_draft.pdf).
- Kerzner, Harold. 2003. *PROJECT MANAGEMENT A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* 8ª edición. Estados Unidos: Baldwin Wallace University. 227-238. <https://books.mec.biz/tmp/books/55F1OL4WQC7HL2OBCGHS.pdf>.
- “Mejorando la rendición de cuentas y la capacidad humanitaria local a través de la programación segura apoyada por la tecnología (Programación Segura)”. Fundación Campo. Acceso el 20 de septiembre de 2021.  
<https://fundacioncampo.org/mejorando-la-rendicion-de-cuentas-y-la-capacidad-humanitaria-local-a-traves-de-la-programacion-segura-apoyada-por-la-tecnologia-programacion-segura/>.
- Nketani, Mutinta. *Accountability and Feedback Mechanisms in Partnerships. My experience in Zambia – by Mutinta Nketani*. OXFAM, (2015).  
<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/610724/cs-accountability-feedback-zambia-310516.pdf?sequence=1>.
- Radio Nazareth. “En cabina: Fundación Cordes”. 26 de octubre de 2021. Video. 41:56.  
<https://www.facebook.com/Nazareth94.1y106.1/videos/1221190778384922>.