

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



RETOS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN EL SALVADOR
EN EL MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
BASADAS EN EVIDENCIA

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
FERNANDO ERNESTO HERNÁNDEZ PALMA

DOCENTE ASESOR
PHD. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 7 DE NOVIEMBRE DE 2022

Retos de las Organizaciones del Tercer Sector en El Salvador en el monitoreo y evaluación para la toma de decisiones basadas en evidencia

Challenges of Third Sector Organizations in El Salvador in monitoring and evaluation for evidence-based decision making

Fernando Ernesto Hernández Palma

Universidad de El Salvador

hp17013@ues.edu.sv

Resumen

Las Organizaciones del Tercer Sector enfrentan una serie de retos, los cuales vienen a desafiar sus capacidades de gestión y gerencia, entre ellos se suma la creación y aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación, que a su vez, son elementos esenciales para el éxito de las intervenciones de desarrollo. Por lo tanto, el principal interés de este artículo versa en brindar una perspectiva de los principales retos que enfrentan las Organizaciones del Tercer Sector en El Salvador (Nacionales/Internacionales) en el uso del monitoreo y evaluación para la toma de decisiones institucionales basadas en evidencia.

Palabras clave: Organizaciones del Tercer Sector, Monitoreo y Evaluación, Desafíos, toma de decisiones basadas en evidencia

Abstract

Third Sector Organizations face a series of challenges, which come to challenge their administration and management capacities, among them the creation and application of monitoring and evaluation systems; which, in turn, are essential elements for the success of development interventions. Therefore, the main interest of this article is to provide a perspective of the main challenges faced by Third Sector Organizations in El Salvador (National/International) in the use of monitoring and evaluation for institutional decision-making based on evidence.

Keywords: Third Sector Organizations, Monitoring and Evaluation, Challenges, evidence-based decision making

Retos de las Organizaciones del Tercer Sector en El Salvador en el monitoreo y evaluación para la toma de decisiones basadas en evidencia

Fernando Ernesto Hernández Palma
hp17013@ues.edu.sv

1. Introducción

La cooperación internacional, en su búsqueda continua de mejora, actualmente promueve mecanismos de gestión más eficientes y efectivos, que se consoliden en iniciativas que generen mayores impactos, promoviendo de esta manera nuevos enfoques como la gestión basada en resultados, que reconoce el monitoreo y evaluación como procesos importantes, ya que permiten verificar la “necesidad de efectuar posibles ajustes en el programa y la activación de bucles de retroalimentación”,¹ permitiendo así la depuración de falencias, generando nuevos conocimientos y lecciones aprendidas.

De esta manera, las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) en El Salvador juegan un rol importante en la realización de actividades en pro del desarrollo nacional. No obstante, si bien existe enriquecida bibliografía sobre el monitoreo y evaluación, hay poca información vinculada a cuál es la capacidad de gestión y respuesta de las OTS a los retos que intrínsecamente representan el monitoreo y la evaluación. En ese sentido, se busca preliminarmente verificar cuáles son estos retos y el uso que le dan a la información proveniente de éstos, para la toma de decisiones institucionales basada en evidencia.

2. Marco referencial

2.1 Organizaciones del Tercer Sector

Entre la amalgama de actores que coadyuvan en la búsqueda y conciliación de iniciativas en pro del desarrollo, se encuentran aquellos inmersos en el tercer sector que, a pesar que aún existe un debate para la consolidación de una conceptualización aceptada, se entiende que “las economías se encuentran conformadas por tres sectores: el primer sector es el Estado, quien se encarga de velar por los derechos de los ciudadanos, el segundo sector

¹ UNICEF, *Manual Sobre La Gestión en Resultados: La Labor Conjunta en favor de la Niñez*, (Nueva York; Lois Jensen, The Write WAY, Inc., 2017), 132. <http://www.mosaic-net-intl.ca/resources/FINAL-RBM-HANDBOOK-SPANISH.pdf>

corresponde al sector privado, que tiene como función proveer los bienes y servicios para la sociedad, y por último el tercer sector, también conocido como el sector social o sector no lucrativo conformado por las Entidades Sin Ánimo de Lucro”.² Actualmente, el tercer sector se ha expandido y convertido en un creciente proveedor de servicios públicos, sociales y de salud, lo que tiende a complicar su delimitación.

Desde un punto de vista económico, se menciona que las características principales de las organizaciones no lucrativas se pueden resumir, en que “(1) la finalidad de estas organizaciones, al contrario de la empresa privada, no es el lucro, sino alcanzar unas metas no económicas, (2) los beneficios, si los hubiera, no pueden ser distribuidos, sino que han de dedicarse a la consecución de los fines de la entidad, (3) la procedencia de los recursos es diversas (subvenciones públicas, donaciones, prestaciones de servicios), (4) outputs intangibles, porque su actividad económica fundamentalmente son servicios, (5) dificultades de medir el éxito alcanzado.”³ No obstante, sin menosprecio de estas características en común, otro componente característico del tercer sector es su composición heterogénea.

En general, se entiende que las Organizaciones del Tercer Sector son entidades con personería jurídica, que se han constituido por voluntad de asociación de una o más personas, pudiendo ser estas naturales o jurídicas, con la finalidad de actuar en beneficio de la sociedad, terceras personas o comunidad, y como uno de sus rasgos característicos es que no buscan la generación y repartición de utilidades entre sus comités.⁴ La mayoría de autores señalan “cinco rasgos característicos de las organizaciones del tercer sector, es decir, que están (1) estructuradas formalmente, (2) poseen propiedad privada e independiente del gobierno, (3) distribución sin fines de lucro, (4) autogobierno y (5) beneficio de actividades voluntarias.”⁵ Sin embargo, el uso de la terminología es variable

² Luis Julián Salas Rodas, *Las ONG colombianas: debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas* (Colombia: Fundación Bien Humano, 2017), 4-5. https://econg.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf

³ Juana Fuentes Perdomo, “Las Organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera”, *Revista Española del Tercer Sector*, n° 6 (2007): 96. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2376721.pdf>

⁴ Erika del Pilar Ambrosio, et al. *La gestión de la calidad en organizaciones del tercer sector a través de la cultura organizacional. Revisión de la literatura* (Colombia: Universidad Santo Tomás, 2019), 4. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/17716>

⁵ Bach-Mortensen et al., “Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review”, *Implementation Science*, (2018): 2. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-018-0789-7>

y términos como "organizaciones sin fines de lucro", "ONG", "ONGD" "fundaciones", "asociaciones", "organizaciones voluntarias", etc., se usan a menudo como sinónimos.

Esta pluralidad de términos responde a connotaciones variadas acorde a los diferentes modos de generación, actuación y comportamiento que presentan dichas organizaciones en los contextos a los que se enfrentan y el énfasis que le ponen a aspectos determinados. En otras palabras, "estas organizaciones se denominan bajo cierta acepción que remarca el aspecto más interesante en función del público al que se dirige o del contexto en el que sea aplicado, sin que por ello se refiera exactamente a la misma realidad."⁶ Por ejemplo, el término "organizaciones sin fines de lucro" realza la característica que su fin no es la retribución económica, y esto a su vez las distingue de otras organizaciones.

Con el fin de evitar confusiones sobre la distinción arbitraria entre estos términos, al denotar cualquier organización de este tipo se utilizará el término mayormente aplicado que es "Organización del Tercer Sector" (OTS), debido a que es una expresión incluyente y destaca la diferencia de estas organizaciones, en contraste con el Estado y el sector privado.

2.2 El monitoreo y la evaluación en la cultura organizacional y planificación institucional de las OTS

Como se mencionó anteriormente, las OTS cuentan con rasgos característicos, estos pueden ser tangibles e intangibles, entre estos últimos figuran la cultura organizacional y la planificación institucional, que caracterizan en parte su modo de trabajar.⁷

La cultura organizacional varía según cada OTS y los objetivos que persiguen; asimismo, esta cultura es producto de la historia y memoria de dicha organización, de sus procesos, logros, dificultades y aprendizajes.⁸ En este sentido, Dariel Mena Méndez establece que la cultura organizacional "presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los

⁶ Emma Juaneda Ayensa, "El tercer sector, una realidad heterogénea", *El sector no lucrativo de la economía social en la Rioja*, (2011): 21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=468592>

⁷ Darío Rodríguez Mansilla, Soledad Quezada Menares, "Cultura en las organizaciones del Tercer Sector chileno", *Revista Española del Tercer Sector*, n° 6 (2007): 125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376738>

⁸ Darío Rodríguez Mansilla, Soledad Quezada Menares, "Cultura en las organizaciones del Tercer Sector chileno", 125.

lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos”.⁹ Es decir, la cultura organizacional representa la ideología y principios, que se ven determinados por el conjunto de nociones, procesos, planificaciones y actitudes de la OTS y de sus empleados.

Esta cultura organizacional también se ve complementada por una planificación institucional que es otro componente de las organizaciones del tercer sector. Para Robbins y De Cenzo, la planificación institucional es “el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos”.¹⁰ En cambio Serna, la define como “el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan”.¹¹ La planificación institucional es diferente según cada OTS y responde directamente a la cultura organizacional que posea la misma.

Ahora bien, la cultura organizacional y la planificación institucional dentro de las OTS está relacionada con la manera en la que éstas gestionan sus proyectos, lo cual inherentemente representa ciertos desafíos o retos, ya que la naturaleza misma de su trabajo responde a realidades complejas y cambiantes.¹²

Para ejemplificar los desafíos o retos a los que se enfrentan las OTS, se recopiló y sintetizó el resultado de investigaciones de diferentes instituciones, guías y autores, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

⁹ Dariel Mena Mendéz, “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones”, *Pensamiento y Gestión*, n°46 (2019): 11.

<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/#B8>

¹⁰ S. Robbins, D. De Cenzo, *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*, (México: Editorial Prentice-Hall, 2002), citado en Dalmary Salazar & Gerardo Enrique Romero, “Planificación. ¿Éxito Gerencial?”, *Multiciencias*, vol. 6, n°1 (2006): 5. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

¹¹ H. Serna, *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*, (Bogotá: 3R Editores, 1999), citado en Dalmary Salazar & Gerardo Enrique Romero, “Planificación. ¿Éxito Gerencial?”, *Multiciencias*, vol. 6, n°1 (2006): 5. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

¹² Oscar Oswaldo Rincón y Luperly Aldana Bautista, “Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica”, *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 13, n°2, (2021). <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>

Tabla 1: Retos que enfrentan las Organizaciones

Autor/Guía/Institución	Desafíos o retos a los que se enfrentan las OTS
Guía del Project Dpro ¹³	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionar sus habilidades para identificar y gestionar los retos de manera proactiva y decisiva. 2. Entregar resultados tangibles e intangibles como propiciar cambios sociales, culturales y de comportamiento. 3. Trabajar problemáticas complejas de pobreza, desigualdad e injusticia. 3. Accionar en contextos desafiantes por su naturaleza (recursos restringidos, riesgos elevados, mecanismos de adquisición complejos, entornos políticos/financieros inestables, condiciones inseguras). 4. Interactuar en una compleja gama de relaciones con las partes interesadas que tienen diferentes perspectivas, expectativas y requisitos de cumplimiento. 5. Igualdad de importancia, tanto en el enfoque del proyecto, como en sus resultados. 6. La generación de aprendizaje y saberes en la población participante es una prioridad en todas y cada una de las fases del proyecto. 7. Los proyectos de desarrollo pueden estar sujetos a entornos de financiamiento cambiantes y desafiantes.
Federico Negrón ¹⁴	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir de las fuentes tradicionales de financiamiento. 2. Aumentar en las exigencias de mayor eficacia e impacto en sus proyectos. 3. Mayor complejidad y competencia en la adjudicación de licitaciones y financiamiento. 4. Coordinar entre las ONGs y otros actores. 5. Aumentar de la exigencia de rendición de cuentas. 6. Demostrar resultados cuantificables y productos que muestren un alto grado de calidad y legitimidad. 7. Incapacidad de costear planillas profesionales.

¹³ PM4NGOs, *Project DPro. Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*, 2ª ed., (Washington: PM4NGOs, 2020), 18. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/PMDPro.pdf>

¹⁴ Federico Negrón, "El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media", *Perú Hoy. Del hortelano su perro. Sin espacio ni tiempo histórico*, n°15 (2009): 297 - 312. <https://www.desco.org.pe/del-hortelano-su-perro-sin-espacio-ni-tiempo-historico-serie-peru-hoy-no15-julio-2009>

<p>Marbán Gallego y Rodríguez Cabrero¹⁵</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr un mayor aprovechamiento de los recursos. 2. Mejorar la rendición de cuentas. 3. Mayor colaboración entre entidades. 4. Incorporar a la población en el proyecto. 5. Profundizar la colaboración con entidades que trabajan con otros sectores sociales. 6. Mantener una conexión activa con los movimientos sociales para identificar nuevos problemas o necesidades sociales. 7. Desarrollar una economía solidaria que favorezca el desarrollo local o comunitario.
<p>Gimeno Ullastres¹⁶</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia ante fondos externos 2. Cumplir con códigos de conducta, criterios ejemplares de transparencia y rendición de cuentas los cuales en ocasiones son más duros en contraste a los aplicados a las empresas con ánimo de lucro. 3. El financiamiento se concentra mayoritariamente en el proyecto. 4. Mejorar la eficiencia para todas las OTS. 5. Deficientes o inexistentes políticas de comunicación de las organizaciones del tercer sector. 6. El fortalecimiento institucional y la necesidad simultánea de la profesionalización del trabajo de las OTS 7. La formación permanente de todas las personas que trabajan en las OTS.

Fuente: elaboración propia

De esta manera, bajo un análisis comparativo, se puede determinar que a pesar de que las OTS operan en contextos disímiles, enfrentan desafíos en común, y a partir de las fuentes previas, se pueden identificar los siguientes:

¹⁵ Vicente Marbán Gallego y Gregorio Rodríguez Cabrero, *Las necesidades sociales y las nuevas áreas de actividad en el TSAS*, en Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España. Parte II: Los retos del Tercer Sector de Acción Social, (Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2015), 23 - 26. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_2.pdf

¹⁶ Juan A. Gimeno Ullastres, "Necesidad y necesidades del Tercer Sector" *Revista Española del Tercer Sector*, n.º. 30 (2015): 69 - 73. <https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/30.pdf#page=49>

- Problemas en la sostenibilidad económica, generando dependencia de financiamiento externo,
- mejorar su rendición de cuentas,
- demostrar cambios tangibles e intangibles,
- aumento en las exigencias de mayor eficacia e impacto en sus proyectos,
- profesionalización y tecnificación del personal,
- mantener un enfoque participativo en las intervenciones,
- articular esfuerzos, con otros actores en el territorio.

Aspectos que como anteriormente se mencionó, moldean la cultura organizacional y la planificación institucional de las OTS. Esto se relaciona inherentemente con el monitoreo que es “una parte continua de la gestión de proyectos / programas que implica la recopilación y el análisis sistemático de datos en función de los indicadores de la intervención. Esta información ayuda a determinar el progreso que se está logrando en la implementación de actividades, logrando resultados y utilizando los recursos asignados”¹⁷ y con la evaluación que es “la evaluación sistemática, centrada en el usuario, del diseño, implementación y resultados de un proyecto en curso o completado.”¹⁸ Ya que ambos son parte del ciclo de gestión del proyecto y la realización de estos depende del modo de actuar de la OTS.

Las OTS han comenzado a reconocer la necesidad de monitoreo y evaluación dentro de sus proyectos o programas, pero, en la práctica, diseñar e implementar un sistema de monitoreo representa desafíos.¹⁹ Entre los principales retos presentes se pueden mencionar:²⁰

- Tiempo limitado del personal,

¹⁷ UNODC, *Manual para la Gestión Basada en Resultado y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Viena, 2018), 44.

¹⁸ Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 11. <https://odaid.org/wpcontent/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>

¹⁹ Sherry Fahmi. *The Challenges of Monitoring and Evaluation in the Workplace* (Washington D.C.: American University), consultado el 01/10/2022. <https://programs.online.american.edu/msme/masters-in-measurement-and-evaluation/resources/workplace-challenges#:~:text=Though%20leadership%20oftentimes%20agrees%20with,%2C%20technology%20shortfalls%2C%20and%20timelines.>

²⁰ Johanna Morariu et al., *State of Evaluation 2016: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector* (Washington D.C.: Innovation Network, 2016). https://stateofevaluation.org/media/2016-State_of_Evaluation.pdf

- recursos financieros insuficientes,
- baja priorización institucional en las actividades de monitoreo y evaluación,
- conocimientos técnicos, habilidades o herramientas limitadas del personal,
- falta personal que realice exclusivamente actividades de monitoreo y evaluación,
- cultura organizacional favorable al monitoreo y evaluación,
- planificación y formulación deficiente,
- tecnología,
- comprender en qué áreas enfocar sus esfuerzos.

Por lo cual, la manera en la que la OTS apliquen sus sistemas de monitoreo y la evaluación dependerá de la manera en la que éstas gestionen sus desafíos en general y los mismos que ambos representan a través de su cultura organizacional y planificación institucional. En culmine, se puede observar que las organizaciones del tercer sector enfrentan una serie de retos, los cuales vienen a desafiar sus capacidades de organización y gerencia, a ellos se les suma la creación y aplicación de sistemas de monitoreo y la evaluación.

2.3 Uso de los datos en la toma de decisiones institucionales

Como ya se mencionó previamente, los sistemas de monitoreo y evaluación representan un desafío a las OTS. No obstante, una característica intrínseca de ambos es que son fuente de información, que es elemental para la toma de decisiones objetivas en la gestión de proyectos de las OTS y mejorar la eficiencia e impacto de las intervenciones.

Las OTS han pasado de ser instituciones que se crearon bajo el espíritu de beneficencia de sus fundadores, a ser organizaciones que brindan bienes y servicios de amplio interés. Estas organizaciones ahora son “receptoras de fondos y con un tratamiento fiscal preferente debido a su naturaleza social, por ello, ya no es suficiente la buena voluntad que impulsó su nacimiento, sino que deben trabajar de manera eficiente y, además, deben ser capaces de demostrar la calidad de su trabajo.”²¹ Por lo cual, han asumido una responsabilidad multidimensional, relacionada tanto a la rendición de cuentas con todos los *stakeholders* y asegurar una intervención exitosa.

²¹ Emma Juaneda Ayensa et al., El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM, *Cuadernos de Gestión* Vol.13, n°2 (2013): 113. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274326464004.pdf>

También, desde una perspectiva financiera las OTS, como bien nos dice Juana Fuentes Perdomo²², “es necesario que rindan cuentas acerca del uso que hacen de los recursos recibidos, asegurando que se destinan a los fines para los que fueron donados. Es una parte consustancial de su propia naturaleza de servicio a la sociedad, lo que algunos denominan el contrato social, entre entidades sin fines de lucro y la sociedad en su conjunto.” La información contable sirve para informar aspectos relacionados a la eficacia de la intervención y para tomar decisiones con respecto a temas presupuestarios.

No obstante, a pesar de la voluntad política de aumentar el papel del tercer sector en la prestación de servicios públicos, del aumento de las exigencias en relación a la rendición de cuentas, aún hay poca investigación para demostrar evidencia sobre la capacidad de las OTS para adherirse con éxito a la Toma de Decisiones Basadas en Evidencia (TDBE).²³ “Esta TDBE implica haber establecido una retroalimentación de mecanismos entre los servicios y los resultados, y la inclusión de las partes interesadas y la mejor evidencia disponible en procesos de toma de decisiones”.²⁴ Si bien las TDBE se están convirtiendo gradualmente en una parte integrada de la práctica común y aceptada en la vida social en entornos laborales de las OTS todavía experimentan barreras sustanciales para implementarla.

En ese sentido, se entiende las barreras como cualquier factor que obstaculice la capacidad de las OTS para implementar intervenciones basadas en evidencia y facilitadores como los factores que permiten la implementación de intervenciones basadas en la evidencia.²⁵

Estudios han demostrado que las “principales barreras para la TDBE están relacionadas con problemas en la adaptación, falta de recursos financieros y de personal y dificultad de implementación. También se identificó como facilitador principal la categoría relacionada a la cultura organizacional, que involucra factores como el apoyo

²² Juana Fuentes Perdomo, “Las Organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera”, 94.

²³ Adriana Aguilera Castro y Vanessa Asprilla Castillo, Prácticas de gestión del conocimiento en Organizaciones del Tercer Sector, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, n° 2, (2019): 53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659996>

²⁴ Bach-Mortensen et al., “Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review”, 2.

²⁵ Bach-Mortensen et al., “Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review”, 2.

organizacional y la alineación entre la misión organizacional y la TDBE”.²⁶ En los estudios se denota que las OTS luchan por implementar *TDBE*, pero experimentan graves problemas de implementación.

La implementación responde, a menudo, a la planificación institucional de la intervención, pero para lograr proyectos de desarrollo exitosos en entornos dinámicos de inestabilidad y transición, los equipos de proyecto deben saber cómo acoplarse y responder a entornos en constante mutación. Esto se conoce como gestión adaptativa, que “es un enfoque intencional para tomar decisiones y realizar ajustes en el proyecto en respuesta a nueva información y cambios en el contexto.”²⁷ La promoción del aprendizaje intencional y el diseño flexible de iniciativas, son indispensables dentro de la capacidad de adaptación, que se auxilia en el análisis rápido y frecuente de la información generada en el monitoreo y evaluación, para generar evidencia usada en la toma de decisiones y en reajustes de la lógica de intervención.

Ahora bien, dentro de la gestión basada en resultados se mantiene el mismo espíritu, luego de la planificación y el inicio de la implementación es imperante la consecución y la demostración de los resultados, para ello son vitales el monitoreo y la evaluación. Dentro de ella “el monitoreo es una evaluación interna destinada a mantener las intervenciones en el camino correcto y garantizar la toma de decisiones oportunas para mejorar su diseño y funcionamiento (...), El monitoreo y la evaluación, junto con la planificación, son la base de la gestión basada en los resultados.”²⁸ A su vez, se dice que “las buenas evaluaciones son aquellas que brindan información y recomendaciones que ayudan a los gerentes y a los responsables de formular políticas a tomar decisiones acertadas y que ayudan a los equipos y partes interesadas a planificar una mejor programación”²⁹ De esta manera, se ve que el monitoreo y evaluación, no solo son elementales en la gestión basada en resultados, sino que también ambos mantienen presente en su fin, el generar información para la toma de decisiones.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ PM4NGOs, *Project DPro. Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*, 2ª ed., (Washington: PM4NGOs, 2020), 18. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/PMDPro.pdf>

²⁸ UNODC, *Manual para la Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Viena, 2018), 55.

²⁹ *Ibíd.*

De esta manera, se ha observado que las Organizaciones del Tercer Sector, a pesar de ser entes que operan en contextos disímiles, sus capacidades de gestión se ven obstaculizadas por desafíos en común, a los cuales se les suma el monitoreo y evaluación; y, la forma en que ambos se apliquen y utilicen dentro de su planificación institucional, va a depender de cómo se articulen y enfrenten desde la cultura organizacional, para generar procesos de toma de decisión basados en evidencia. Componentes que se corresponden con el espíritu de la gestión por resultados y adaptiva. Este orden de ideas son los que se han utilizado como referencia en el estudio empírico.

3. Metodología

La presente investigación tiene por objetivo explorar los principales retos que enfrentan las Organizaciones del Tercer Sector en El Salvador, tanto nacionales como internacionales, en el uso del monitoreo y de la evaluación; las cuales son de gran importancia, como las principales fuentes de información a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Con esto, se permitirá verificar cuáles son los retos de las OTS para incluir tanto en su cultura organizacional y planificación institucional, mecanismos de toma de decisiones institucionales basadas en evidencia.

Para el presente estudio, se identificó un total de 70 OTS, que cumplía con los siguientes criterios: estar legalmente establecidas en el Ministerio de Gobernación, trabajar proyectos sociales en favor del desarrollo de la población y mantener proyectos sociales activos.

De esta manera, se obtuvo una participación de un total de 35 Organizaciones del Tercer Sector, 12 de ellas internacionales y 23 nacionales, a las cuales se consultó sobre su nacionalidad, legalidad, retos que enfrentan como organizaciones de la sociedad civil en general, instrumentalización de la planificación de monitoreo y evaluación, capacidad instalada, integración y el uso y manejo de la información. En este sentido, se utilizó como instrumento primario de recolección de información, una encuesta semi estructurada que contenía 13 preguntas. El periodo de consulta se llevó a cabo en el mes de octubre de 2022 y los referentes de las organizaciones estaban vinculados a cargos de la dirección general o presidencia de la organización, coordinadores de área, coordinadores de proyectos o directamente vinculados a temáticas de monitoreo y

evaluación. La lista de organizaciones consultadas se puede consultar en la siguiente tabla:

Tabla 2 Organizaciones consultadas

Corr.	Organización del Tercer Sector (OTS)	Tipo de organización
1	Netherlands Institute for Multiparty Democracy, NIMD	Internacional
2	APY - Solidaridad en Acción	Internacional
3	Paz y Desarrollo	Internacional
4	Solidaridad Internacional Andalucía	Internacional
5	Fundación de Ayuda contra la Drogadicción	Internacional
6	Medicus Mundi	Internacional
7	Terre des Hommes Schweiz	Internacional
8	Plataforma Global El Salvador	Internacional
9	Aldeas Infantiles SOS	Internacional
10	Bloque popular Juvenil	Internacional
11	Good Neighbors El Salvador	Internacional
12	Oikos – Cooperação e Desenvolvimento	Internacional
13	Fundación Nuevos Horizontes para los Pobres	Nacional
14	Fundación salvadoreña para la promoción social y el desarrollo económico, FUNSALPRODESE	Nacional
15	Tutela de Derechos Humanos del Arzobispado de San Salvador	Nacional
16	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES	Nacional
17	Viva Juntos por la Niñez El Salvador	Nacional
18	Asociación Movimiento Salvadoreño de Mujeres MSM	Nacional
19	Fundación Ayúdame a Vivir	Nacional
20	Colectivo de Voluntariado 1+	Nacional
21	Asociación de Artistas de Oriente	Nacional
22	Asociación de Mujeres Católicas por el Derecho a Decidir El Salvador, CDD El	Nacional
23	Asociación Cristiana de Jóvenes	Nacional
24	Fundación Formando un Atleta	Nacional
25	Fundación Dona tu Corazón	Nacional
26	Asociación de Desarrollo Económico Social Santa Marta ADES	Nacional
27	Fundación Pro-Educación de El Salvador FUNPRES	Nacional
28	Asociación Feminista Ameyalli	Nacional
29	Asociación Comunitaria Unida por El Agua y la Agricultura, ACUA	Nacional
30	Asociación Local para el Desarrollo de las Juventudes de Suchitoto	Nacional
31	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo FEPADE	Nacional

32	Asociación de Derechos Humanos Tutela Legal "Dra. María Julia Hernández"	Nacional
33	Fundación Nuevos Horizontes para los Pobres	Nacional
34	Asociación Azul Originario	Nacional
35	Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD)	Nacional

Fuente: elaboración propia

Previo a dar paso a los ítems, se cumplió con el principio ético del consentimiento informado³⁰, dando a conocer a los usuarios el uso que se le daría a la información, y constatando el espíritu de voluntad de participar en el cuestionario. Los resultados de la información recolectada en las encuestas fueron sistematizados través de un formulario de Google y procesados en Microsoft Excel. Las limitaciones de la presente investigación están relacionas a la imposibilidad de generalizar los resultados fuera de la muestra seleccionada y su completa virtualización en el llenado del instrumento.

4. Resultados

Teniendo a la base el componente teórico previamente desarrollado, y la metodología planteada, el estudio identificó los siguientes hallazgos:

El alcance del instrumento fue de un total de 35 Organizaciones del Tercer Sector, siendo de éstas un 66% (23/35) nacionales y un 34% (12/35) internacionales, lo que permite realizar análisis comparativos entre las realidades que enfrentan al ser de distinta tipología.

A su vez, la fidelidad de las respuestas está respaldada por los cargos de las personas que respondieron los instrumentos, representando a las organizaciones en un 23% (8/35) sus mismos directores, en un 29% (10/35) técnicos en proyectos y finalmente un 48% (17/35) por sus coordinadores de área. Lo que brinda certeza es que estos eran conocedores sobre sobre la realidad en la cual las organizaciones tienen que articular los esfuerzos para aplicar sistemas de monitoreo y evaluación en la toma de decisiones.

³⁰ Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 15. <https://odaidd.org/wpcontent/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>

También, teniendo a la base uno de los criterios o rasgos característicos de las Organizaciones del Tercer Sector, que era estar estructuradas formalmente, dicho de otra manera, contar con personería jurídica, se les consultó a las organizaciones si se encontraban legalmente establecidas en el Ministerio de Gobernación de El Salvador; lo cual, llevó a la depuración de aquellas organizaciones que contestaron negativamente esta pregunta. Sin menoscabo de que la realidad de ellas pudo haber sido similar, al poseer como referencia solamente organizaciones con personería jurídica, se aseguró que no se está incluyendo a iniciativas populares organizativas cuya realidad puede variar.

Ahora bien, en relación con los principales retos y dificultades que enfrentan las Organizaciones del Tercer Sector, los problemas de sostenibilidad económica (63%, 22/35) y la articulación de esfuerzos con otros actores en el territorio (54%, 19/35), son los principales factores que éstas enfrentan en general, seguidos en detrimento de la mejora de la eficacia e impacto de las iniciativas (34%, 12/35), demostrar cambios alcanzados tanto tangibles como intangibles (31%, 11/35), la profesionalización y tecnificación del personal (29%, 10/35), mantener un enfoque participativo en las iniciativas (17%, 6/35), y finalmente, mantener dificultades relacionadas a la rendición de cuentas (9%, 3/35).

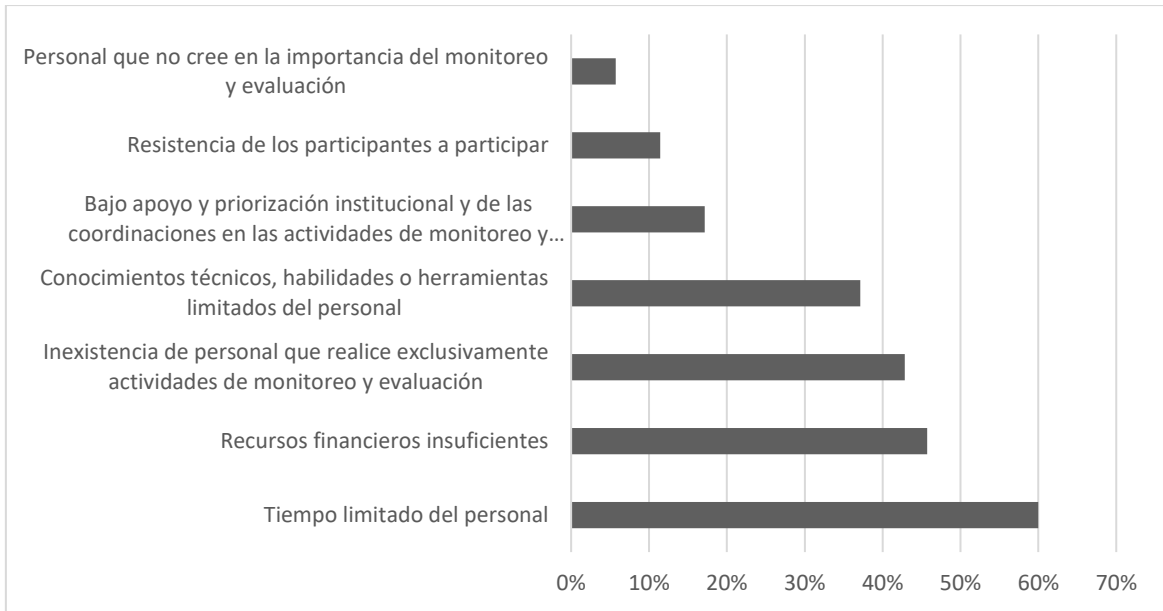
Esto se ve íntimamente relacionado con la frecuencia con que se encuentran presentes las etapas de monitoreo y de la evaluación en las iniciativas de la muestra, de las cuales, manteniendo como opciones de respuestas nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; un 40% (14/35) de ellas expresaron que el monitoreo siempre estaba presente, en detrimento de un 31% (11/35) que manifestó que casi siempre, un 20% (7/35) que a veces, y finalmente un 9% (3/35) que casi nunca.

Caso parecido con la etapa de evaluación, que con las mismas opciones de respuestas un 34% (13/35) de las organizaciones participantes expresó que casi siempre estaba presente la evaluación en sus iniciativas, un 32% (11/35) que siempre, un 20% (7/35) que a veces y por último un 14% (5/35) manifestaban que casi nunca.

De esta manera, únicamente el 34% (12/35) de la muestra cuenta con personal que se dedica solamente a actividades de monitoreo y evaluación, y de este porcentaje el 17% (2/35) consideraban que, a pesar de tener personal dedicado solamente a esas actividades,

éste no estaba especializado para la realización de estas actividades. A su vez, las Organizaciones del Tercer Sector que formaron parte del estudio, manifestaban que las principales barreras o desafíos que representa la implementación del monitoreo y evaluación son los siguientes:

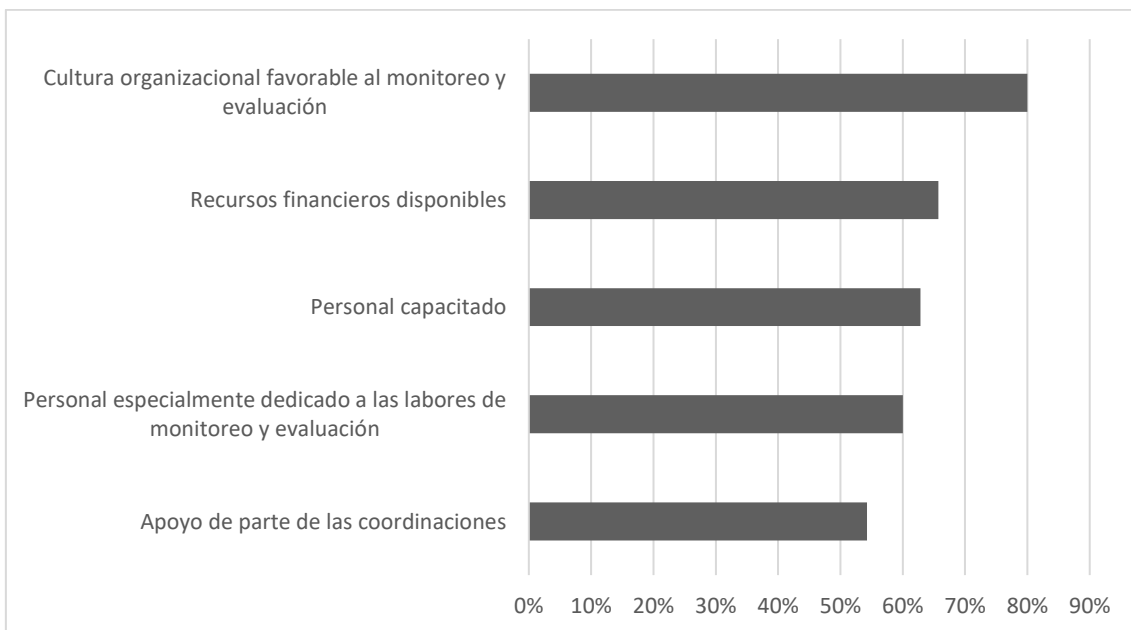
Gráfico 1: Desafíos que representa la implementación del monitoreo y evaluación



Fuente: elaboración propia

De esta manera, los principales medios/recursos que facilitan la implementación de monitoreo y evaluación, de acuerdo con las organizaciones partes, son los siguientes:

Gráfico 2: Facilitadores de la implementación de monitoreo y evaluación



Fuente: elaboración propia

En este orden de preguntas, se consultó los usos que se le da a la información proveniente de monitoreo y evaluación, obteniendo los siguientes rangos de respuesta:

Gráfico 3: Usos la información del monitoreo y evaluación



Fuente: elaboración propia

Lo que llevó a la pregunta, de con qué frecuencia se usa la información proveniente del monitoreo y de la evaluación en los procesos de toma de decisiones de estas organizaciones, obteniendo como respuesta que siempre 37% (13/35), Casi siempre, 37% (13/35), a veces 20% (7/35) y casi nunca 6% (2/35).

5. Discusión

Se demuestra que en la mayoría de las OTS que formaron parte del estudio, el monitoreo y la evaluación casi siempre están presentes; 71% (25/35) y 66% (24/35) respectivamente, y que siempre (37%, 13/35) y casi siempre (37%, 13/35), la información provenientes de éstos sirve en los procesos de toma de decisiones, lo que se corresponde con el 80% (28/35) que aseguraba que la toma de decisiones era uno de los principales usos internos que se le da al monitoreo y evaluación. No obstante, al ser el problema económico el de mayor presencia (63%, 22/35), constriñe la posibilidad de costear planillas profesionales que se ve reflejado en que únicamente el 34% (12/35) de organizaciones cuenta con personal que se dedica solamente a actividades de monitoreo y evaluación, y de este porcentaje el 17% (2/35) consideraban que, a pesar de tener personal dedicado solamente a esas actividades, éste no estaba especializado para la realización de éstas.

Ahora bien, es llamativo que sólo el 9% (3/35) manifestaron mantener dificultades relacionadas a la rendición de cuentas, que se corresponde con el principal uso externo que se le da al monitoreo y evaluación, que es el del reportar a los cooperantes 86% (30/35); por lo cual, el conjunto de datos recolectados refleja que el personal tecnificado no ha sido indispensable para cumplir con este requisito de parte los cooperantes.

Lo que sí representa una problemática de mayor representación es el mejorar la eficacia e impacto de las iniciativas (34%, 12/35) y el demostrar cambios alcanzados (tangibles e intangibles) (31%, 11/35), con base en estos porcentajes se puede interpretar que el uso del monitoreo y evaluación no está siendo utilizado bajo el enfoque de la gestión basada en resultados. Ya que según la UNODC³¹, se esperaría que, dentro de la gestión por resultados, al comienzo de la implementación el monitoreo se centra no solo en lo que está haciendo, sino también en si se está contribuyendo de manera positiva a generar el cambio; y para verificar estos resultados presume evaluar los efectos de las acciones e informar si se está contribuyendo o no al cambio deseado y en qué medida, para a continuación, utilizar esa información en el ajuste de los marcos lógicos que se están utilizando. En concreto, el uso del monitoreo y evaluación bajo el enfoque de la gestión por resultados puede contribuir a reducir esos desafíos.

También es de vital importancia, hacer hincapié en los dos usos que tuvieron los resultados más bajos. El primero de carácter interno, relacionado a reportar a los *stakeholders* con 26% (9/35), lo que menoscaba la oportunidad de empoderar a la población participante en los procesos de monitoreo y evaluativos, generando problemáticas como la resistencia de los participantes a formar parte (26%, 4/35). Esto no permite aprovechar las ventajas de hacer los procesos participativos, ya al practicarlos de esta manera “pueden ayudar a: garantizar que los hallazgos sean relevantes para el contexto local, aumentar la comprensión y la apropiación de los grupos de interés en relación con sus propios programas y procesos estratégicos, aumentar la capacidad a nivel local, contribuir a mejorar la comunicación y la colaboración entre los actores del proyecto que trabajan en diferentes niveles de implementación de éste y promover una

³¹ UNDOC, *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, (Viena, 2018), https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf

asignación de recursos más eficiente.”³² Tampoco, se debe de olvidar que las personas son las mejores conocedoras de su realidad, y se tendrían que promover su participación no solo como receptores de información, sino también de generadores de opinión y decisión a través de mecanismos de retroalimentación.

El segundo uso con menor reporte es de carácter externo, fue el compartir conocimiento con otras organizaciones o actores de desarrollo 23% (8 /35) lo que se corresponde con la segunda problemática que enfrentan las organizaciones del tercer sector en general, la de articular esfuerzos con otros actores en el territorio 54% (19/35). Esto se vincula con la gestión del conocimiento que “es un conjunto de prácticas que permiten el aprovechamiento de los activos de conocimiento que poseen las organizaciones y que les permiten generar beneficios en cuanto a su eficiencia, eficacia y productividad.”³³ y con uno de sus usos de nivel externo, relacionado a cómo una organización hace uso de los conocimientos adquiridos, cómo los socializa, almacena y distribuye para la planeación y desarrollo de labores sociales.³⁴ Todo este contexto, no favorece el aprendizaje sectorial³⁵, es decir, el aprendizaje dentro de un área temática o sector en particular, aun cuando el monitoreo y la evaluación tiene la virtud de favorecer a este mismo.

En este tenor, con los resultados obtenidos se denota cierta similitud de las frecuencias de aplicación y uso del monitoreo (71% => casi siempre, 25/35) y de la evaluación (66%=> casi siempre, 24/35) por parte de las OTS. Esto se entiende ya que, a pesar de ser fases diferentes del ciclo de gestión del proyecto, “el monitoreo y la evaluación están vinculados integralmente. Si bien el monitoreo nos dice si una actividad está bien encaminada para lograr sus objetivos, la evaluación nos dice si la intervención en su conjunto está en el camino correcto y qué lecciones se pueden extraer de su implementación.”³⁶ Por lo cual, es una buena característica que los porcentajes de frecuencia de aplicación no discrepen en gran medida.

³² Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 68.

³³ Adriana Aguilar Castro y Vanessa Aspirilla Castillo, *Prácticas de gestión del conocimiento en Organizaciones del Tercer Sector (ONGs): Caso de estudio* (El Valle: Universidad del Valle, 2019), 53. <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.122>

³⁴ Adriana Aguilar Castro y Vanessa Aspirilla Castillo, *Prácticas de gestión del conocimiento en Organizaciones del Tercer Sector (ONGs): Caso de estudio*, 64.

³⁵ Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 68.

³⁶ UNDOC, *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, (Viena, 2018), 59.

por último, otro punto de análisis importante emerge cuando se compara las organizaciones que afirmaron que el monitoreo y la evaluación, siempre estaban presentes con el resto, ya que en un 80% (11/14) consideraban la cultura organizacional como principal facilitador de estos, por encima de contar con recursos financieros disponibles 43% (6/14). Por lo cual si bien, no se tiene que aislar el factor económico lo que sí se demuestra es que el monitoreo y la evaluación son procesos que necesitan estar presentes en la cultura de las organizaciones para aplicarlos y usarlos en los procesos de toma de decisiones basados en evidencia.

6. Conclusiones

Cabe mencionar que los resultados e interpretaciones de este artículo no son aptos para la generalización de todo el espectro de Organizaciones del Tercer Sector que se encuentran presentes en El Salvador, pero sí son una aproximación a la realidad de los desafíos que enfrentan éstas y cómo se articulan en su cultura organizacional para incluir en su planificación institucional procesos de toma de decisiones basados en evidencia e información proveniente del monitoreo y evaluación.

El monitoreo que es “la recolección continua y sistemática de datos para proporcionar información sobre el avance del proyecto”³⁷ junto con la evaluación que como se explicó se ve “centrada en el usuario, del diseño, implementación y resultados de un proyecto en curso o completado”³⁸ son las dos fases del ciclo de vida del proyecto orientados a generar información de los resultados de las iniciativas, por lo cual deben de ser la base de procesos de toma de decisiones institucionales basados en evidencia.

Con base a la información recolectada en la investigación se interpreta que efectivamente se utiliza el monitoreo y la evaluación en las Organizaciones del Tercer Sector en El Salvador. No obstante, sus principales usos están vinculados al cumplimiento de rendición de cuentas, lo que se puede reforzar y mejorar al incluir los principios de la gestión basada en resultados, que promueve la utilización activa de ambos como fuentes de información útil para la toma de decisiones.

³⁷ Mike Culligan y Leslie Sherif, *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (2019), 130.

³⁸ *Ibíd.*

Finalmente, se denota que para incluir el monitoreo y la evaluación en la toma de decisiones, es necesario no solo el contar con los recursos financieros disponibles, sino que tiene que haber una integración en la cultura organizacional y en la planificación institucional, que permita una mejor gestión del conocimiento y la gestión adaptativa para fungir como componentes clave de los procesos, generando bucles de retroalimentación que sirvan a las organizaciones construir y tomar decisiones sobre la evidencia para ajustar actividades, proyectos o su mismo programa.

Referencias

- Aguilera Castro, Adriana, et al. Prácticas de gestión del conocimiento en Organizaciones del Tercer Sector. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño, n° 2, 2019. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659996>
- Ambrosio, Erika del Pilar, et al. *La gestión de la calidad en organizaciones del tercer sector a través de la cultura organizacional. Revisión de la literatura*. Colombia: Universidad Santo Tomás, 2019. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/17716>
- Ayensa, Emma Juaneda, et al. El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión* Vol.13, n°2, 2013. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274326464004.pdf>
- Ayensa, Emma Juaneda. El tercer sector, una realidad heterogénea. *El sector no lucrativo de la economía social en la Rioja*, 2011. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=468592>
- Bach-Mortensen, et al. Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review. *Implementation Science*, 2018. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-018-0789-7>
- Culligan, Mike, et al. *Guía MEALDPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* 2019. <https://odaid.org/wpcontent/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>
- Fahmi, Sherry. *The Challenges of Monitoring and Evaluation in the Workplace* Washington D.C.: American University. <https://programs.online.american.edu/msme/masters-in-measurement-and->

evaluation/resources/workplace-challenges#:~:text=Though%20leadership%20oftentimes%20agrees%20with,%20C%20technology%20shortfalls%20and%20timelines.

Fuentes Perdomo, Juana. Las Organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, n° 6, 2007. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2376721.pdf>

Gimeno Ullastres, Juan A. Necesidad y necesidades del Tercer Sector *Revista Española del Tercer Sector*, n°. 30, 2015. <https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/30.pdf#page=49>

Marbán Gallego, Vicente, et al. *Las necesidades sociales y las nuevas áreas de actividad en el TSAS*. En Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España. Parte II: Los retos del Tercer Sector de Acción Social. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2015. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_2.pdf

Mena Méndez, Dariel. La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, n°46, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/#B8>

Morariu, Johanna, et al. *State of Evaluation 2016: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector* Washington D.C.: Innovation Network, 2016. https://stateofevaluation.org/media/2016-State_of_Evaluation.pdf

Negrón, Federico. El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media. *Perú Hoy. Del hortelano su perro. Sin espacio ni tiempo histórico*, n°15 2009. <https://www.desco.org.pe/del-hortelano-su-perro-sin-espacio-ni-tiempo-historico-serie-peru-hoy-no15-julio-2009>

PM4NGOs. *Project DPro. Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*, 2ª edición. Washington: PM4NGOs, 2020. <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/PMDPro.pdf>

Rincón, Oscar Oswaldo, et al. Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 13, n°2, 2021. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>

- Robbins, S., et al. *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*, México: Editorial Prentice-Hall, 2002. Citado en Salazar, Dalmary, et al. Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*. Vol. 6, n°1, 2006. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Rodríguez Mansilla, Darío, et al. Cultura en las organizaciones del Tercer Sector chileno. *Revista Española del Tercer Sector*, n° 6, 2007. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376738>
- Salas Rodas, Luis Julián. *Las ONG colombianas: debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas*. Colombia: Fundación Bien Humano, 2017. https://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf
- Serna, H. *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores, 1999. Citado en Salazar, Dalmary, et al. Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*. Vol. 6, n°1, 2006. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- UNICEF. *Manual Sobre La Gestión en Resultados: La Labor Conjunta en favor de la Niñez*. Nueva York; Lois Jensen, The Write WAY, Inc., 2017. <http://www.mosaic-net-intl.ca/resources/FINAL-RBM-HANDBOOK-SPANISH.pdf>
- UNODC. *Manual para la Gestión Basada en Resultado y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* Viena, 2018. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol