

Incidencia del Sistema MEAL en los factores de éxito para los proyectos de cooperación internacional

Incidence of the MEAL System on Success Factors for International Cooperation Projects

Sarah Cortez-Martínez¹ & Lisandro Pérez-Hernández²

Copyright: © 2023

Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo.
Esta revista proporciona acceso abierto a todos sus contenidos bajo los términos de la [licencia creative commons](#) Atribución–NoComercial–SinDerivar 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Tipo de artículo: Resultado de Investigación

Recibido: 19 abril 2023

Revisado: 7 mayo 2023

Aceptado: 10 mayo 2023

Autores

¹ Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad de El Salvador (El Salvador) con Especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en Proyectos de Desarrollo por la misma universidad.

Correo electrónico: cm16021@ues.edu.sv

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3692-4032>

² Doctor en Desarrollo y Cooperación Internacional por la Universitat Jaume I de Castellón (España). Profesor de Relaciones Internacionales y Coordinador de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales de la Universidad de El Salvador.

Correo electrónico: lisandro.perez@ues.edu.sv

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4933-3768>

Cómo citar:

Cortez-Martínez, S. & Pérez-Hernández, L. (2023). Incidencia del Sistema MEAL en los factores de éxito para los proyectos de cooperación internacional. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 10(1), 76-92

DOI: [10.21500/23825014.6413](https://doi.org/10.21500/23825014.6413)

 OPEN ACCESS



Resumen

En El Salvador, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han diversificado sus áreas de trabajo para incidir en diferentes aspectos, entre los que se destacan la transparencia, la contraloría social, el fortalecimiento de la democracia y la lucha contra la corrupción. Estas organizaciones gestionan y refuerzan su trabajo a través de proyectos de cooperación internacional. Por tanto, el objetivo principal de esta investigación cualitativa es analizar el nivel de incidencia del Sistema MEAL en los factores de éxito de los proyectos de cooperación internacional en dos ONG. Según los resultados obtenidos, una intervención integral debe considerar una serie de factores relacionados con la gestión, el impacto y las fases del proyecto. De esta forma, se concluye que el Sistema MEAL influye en los factores críticos de éxito tanto en la gestión de la intervención como en el ciclo de vida del proyecto.

Palabras clave: Sistema MEAL; factores de éxito; factores críticos de éxito; proyectos de cooperación internacional; transparencia y contraloría social.

Abstract

In El Salvador, Non-Governmental Organizations (NGOs) have diversified their areas of work to influence different aspects, among which transparency, social oversight, strengthening of democracy, and anti-corruption stand out. These organizations manage and reinforce their work through international cooperation projects. Therefore, the main objective of this qualitative research is to analyze the level of incidence of the MEAL System on the success factors of international cooperation projects in two NGOs. According to the results obtained, a comprehensive intervention should consider a series of factors related to project management, impact, and phases. Thus, it is concluded that the MEAL System influences critical success factors both in the intervention management and the project life cycle.

Keywords: MEAL System; Success Factors; Critical Success Factors; International Cooperation Projects; and Transparency and Social Oversight.

1. Introducción

En la actualidad, una buena parte de las intervenciones sociales de los países en desarrollo, son impulsadas, por Proyectos de Cooperación Internacional (PCI), los cuales son ejecutados por múltiples actores entre ellos las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), quienes, por estar más cerca de los beneficiarios, se han vuelto actores de confianza dada la garantía que brindan en que cada iniciativa responde a sus necesidades reales.

Por esta razón, [Khang y Moe \(2008\)](#) identifican a los Proyectos de Cooperación Internacional (PCI) como los pilares que ofrecen oportunidades para abordar y aliviar las problemáticas que afectan a una población, convirtiendo el éxito de estos proyectos en una necesidad imperante. A diferencia de los proyectos de emergencia, los PCI se llevan a cabo en contextos más estables, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida, educación o salud de una población, lo que da lugar a resultados intangibles, pero más sostenibles y duraderos ([Golini y Landoni, 2014](#)).

En El Salvador, las ONG han ampliado su campo de acción para abordar diversos aspectos relacionados con el contexto político y social del país, entre los que destacan la transparencia, la contraloría social, el fortalecimiento de la democracia, la lucha contra la corrupción, entre otros. En este sentido, resulta fundamental comprender los factores que influyen en el éxito de un proyecto, ya que estos contribuyen a lograr resultados e impactos sostenibles. Es importante tener en cuenta que estos factores interactúan entre sí de manera integral, evitando así la simplificación de un único elemento como determinante del éxito de un proyecto de desarrollo.

A partir de esto, el objetivo de esta investigación es realizar una revisión teórica sobre los factores de éxito y examinar si el Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) influye en ellos. También se espera evaluar la situación actual de las intervenciones realizadas por las ONG salvadoreñas en las áreas mencionadas anteriormente, en relación con los elementos esenciales que contribuyen al éxito de las intervenciones.

1.1 Vinculación de los PCI y los sistemas de monitoreo y evaluación

Previo a realizar un análisis sobre la importancia de los sistemas de monitoreo y evaluación en el marco de los PCI (dentro de los cuales figura MEAL), resulta

imprescindible retomar aproximaciones sobre la caracterización de los mismos, ya que, según [Golini y Landoni \(2014\)](#) y [Golini et al. \(2015\)](#), estos responden a la mejora de la calidad de vida de una comunidad en especial, la limitada capacidad de los gobiernos para actuar como agentes de ayuda y la intervención de los beneficiarios en las iniciativas que son implementadas, lo cual demuestra que hay caracterizaciones propias por cada intervención y contexto.

En primer lugar, los PCI ostentan una gran responsabilidad financiera por parte de la unidad de ejecución, pues, aunque el donante paga los productos esperados, no hace uso de los resultados, quedando a merced de dicha unidad la ejecución de los proyectos dentro del plazo, coste y calidad prevista. En segundo lugar, los PCI requieren de una integración entre las necesidades reales de los beneficiarios y el donante, pues, ante la brecha que pueda existir entre ellos, puede generarse un diseño deficiente del proyecto, que es la antesala del fracaso en la ejecución. Por último, la falta de presión para garantizar algún tipo de evaluación y monitoreo provoca manipulaciones en los mismos, ya sea de índole político, la promoción de proyectos inviables, la corrupción de fondos, entre otras situaciones ([Khang y Moe, 2008](#)). Por tal razón, es necesario aplicar correctamente marcos de evaluación y monitoreo durante todas las fases del Ciclo de Vida del Proyecto (CVP).

Según [Boni Aristizábal et al. \(2009\)](#) y [Pérez-Hernández \(2020\)](#), el CVP implica descomponer un problema complejo en etapas más simples mediante una estructura cíclica que consta de fases y etapas. Estas fases se dividen en etapas más concretas y la metodología de planificación del proyecto establece las acciones y técnicas específicas a llevar a cabo en cada etapa. En este sentido, la primera fase del CVP es la identificación y programación, en la que se definen las características de la realidad a modificar mediante enfoques integrales y participativos debido a la dinámica, heterogeneidad y percepciones diversas de la población.

La segunda fase del CVP, según [Carrión y Berasategi \(2010\)](#), es el diseño, en el que se deben identificar y evaluar las amenazas que puedan surgir, considerando aspectos como recursos, tiempo y objetivos. Es importante crear un sistema de monitoreo y evaluación que se integre a la ejecución

del proyecto para asegurar un alto nivel de éxito. Siguiendo esta línea, la tercera fase del CVP es la formulación y financiación, en la que se consolida, estructura y organiza la información obtenida en las etapas anteriores.

La cuarta fase del CVP es la ejecución y seguimiento, en la cual, durante la realización de cada actividad, se debe verificar el curso del proyecto a través de sus indicadores, convirtiéndose en un medio de control y administración (Boni Aristizábal et al., 2009). Por último, la evaluación y monitoreo es la quinta fase, y es un momento clave para esta investigación. Si bien estos elementos son diferentes y tienen su propia función, existe una relación intrínseca entre ellos. Por ejemplo, todos los datos generados a partir del monitoreo se convierten en insumos para las preguntas a responder en la evaluación. Del mismo modo, si alguna evaluación determina la necesidad de cambios durante la ejecución de un proyecto, el monitoreo verificará si esas recomendaciones están provocando el efecto deseado (Perez-Hernández, 2020 y PM4NGOS, 2019).

Para lograr eficiencia en la inversión y eficacia en el cumplimiento de objetivos y resultados, es necesario realizar monitoreo y evaluación (ME) de manera estratégica y sistemática, como afirma Miranda et al. (2015). El propósito del ME es generar información confiable sobre los avances y logros, identificar problemas y mejorar la gestión y desempeño de los programas, y respaldar las decisiones de los gestores.

La provisión de datos confiables a los donantes sobre el rendimiento de sus inversiones es esencial; sin embargo, en el contexto internacional, se subraya la importancia de medir adecuadamente la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). Dada la magnitud del flujo de ayuda, emerge una interrogante respecto al crecimiento neto en las regiones receptoras. Según Clemens et al. (2011), se ha debatido durante décadas la relación entre los ingresos derivados de la ayuda exterior y el crecimiento económico, sin llegar a una resolución consensuada. Las diversas conclusiones, basadas en datos similares sobre ayuda y crecimiento, han añadido complejidad al debate. La correlación observada entre un aumento en la ayuda y un subsiguiente crecimiento económico no necesariamente establece

una causalidad directa entre ambos.

Con la aparición de la COVID-19, la ya existente crisis ha experimentado cambios significativos. Los actores económicos y estatales han tenido que fortalecer la cooperación internacional, particularmente en la adquisición de equipos médicos y vacunas, mientras enfrentan restricciones en movilidad y interrupciones en las cadenas globales de producción. En este marco, se vislumbra una transición desde un régimen de cooperación tradicional de lógica Norte-Sur hacia una orientación más centrada en la cooperación Sur-Sur (Estrada, 2022).

Ante esta situación, han surgido debates enfocados en identificar métodos y herramientas más efectivos para medir la cooperación de manera precisa y objetiva, así como orientarse a los resultados de desarrollo. Un referente en este ámbito son los cinco principios de la Declaración de París: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad. Estos principios aspiran a mejorar y eficientizar los marcos operativos y procesos de gestión actuales, estructurando de manera más coherente los procesos de oferta y demanda de cooperación internacional. Se busca considerar las necesidades de los beneficiarios, estandarizar criterios, y consolidar sistemas e instrumentos de evaluación y rendición de cuentas, promoviendo simultáneamente el diálogo y la coordinación, y definiendo estándares de desempeño y responsabilidad (Pérez Pineda & Alañón Pardo, 2016).

En ese sentido y para esta investigación se considerará la Gestión Basada en Resultados (RBM) como enfoque para la evaluación y el monitoreo. Esta estrategia de gestión se define como “una estrategia de gestión que sienta las bases de un enfoque integrado para la planificación, supervisión y evaluación de proyectos/programas” (UNODC, 2018, p. 10). De igual manera permite mejoras en los estudios de factibilidad e instrucción, monitoreo y la evaluación, así como mediante la toma de decisiones fundamentales en las etapas claves de los proyectos. Y especialmente incentiva la participación activa de las partes interesadas (grupos meta, beneficiarios, instituciones locales y personas encargadas de decidir) a lo largo del ciclo de proyecto o de programa (Comisión Europea-EuropeAid, 2001).

Asimismo, permite evaluar procesos ex ante, du-

rante y expost, la posibilidad de contar con indicadores de distinto alcance, según su nivel de medición (directos o indirectos), naturaleza (cuantitativa o cualitativa), orientación (proceso, producto, resultado o impacto) o dimensión de análisis (social, técnico, económico, ambiental, género, etc.) (Lara, 2005, citado por Pérez Pineda & Alañón Pardo, 2016).

Llegado a este punto, es esencial destacar la importancia de no diseñar proyectos y sistemas de monitoreo exclusivamente en función de los intereses de las fuentes de financiamiento. Optar por presentaciones estratégicamente diseñadas para atraer a donantes puede desviar el enfoque genuino de abordar las necesidades reales de las comunidades. Según Vargas et al. (2022) y Pérez-Hernández (2020), ciertos proyectos se desarrollan con lenguajes y prácticas generalizadas que responden más a una construcción social internacional que a las necesidades auténticas y más apremiantes de las sociedades locales.

En ese sentido, los sistemas de monitoreo y evaluación, y cualquier herramienta del CVP, más que tomarse como un requerimiento del donante, debe acercarse a la organización al cumplimiento de su deber con los actores o beneficiarios a los que espera impactar con la mitigación de los problemas que los aquejan.

El sistema MEAL (siglas en inglés de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje) comprende un conjunto de herramientas, criterios y procesos para la recolección de información, además de marcar pasos para crear todo el sistema de monitoreo y evaluación. Reconoce que cada proyecto es diferente y depende mucho de elementos como las políticas y culturas organizacionales, el contexto, el valor, la duración, los riesgos y la complejidad del proyecto, por lo que cada herramienta y proceso planteado por este sistema son adaptables y flexibles (PM4NGOS, 2019). La adopción de MEAL implica una serie de principios éticos vinculados a la participación de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad y la apropiación de grupos de interés en diferentes niveles, lo que contribuye a la mejora de la comunicación entre los diferentes actores del proyecto y promueve la asignación de recursos eficientes. La figura 1 muestra el esquema de fases MEAL de acuerdo a la Guía MEAL DPro (PM4NGOS, 2019).

Figura 1. Fases del Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje MEAL



Fuente: elaboración propia según la Guía MEAL DPro (PM4NGOS, 2019)

A partir de la figura anterior, se ilustra la integración del enfoque participativo en todas las dimensiones de MEAL (Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas). La primera fase se centra en la elaboración de modelos lógicos, particularmente a través de la Teoría del Cambio (TdC), que esboza de forma integral los cambios deseados y las acciones requeridas para alcanzarlos a través de rutas de cambio que finalizan en la elaboración de un Marco Lógico (Logframe). Las fases 2, 3 y 4 se orientan hacia la expansión detallada de estos modelos lógicos, culminando con el uso de herramientas diseñadas específicamente para la recolección y análisis de datos de calidad a lo largo y después de

la implementación del proyecto. En estas etapas, es crucial involucrar activamente a la comunidad, fortaleciendo la interacción entre el equipo ejecutor y los beneficiarios.

En la fase 5, se configura un plan de aprendizaje que recopila y organiza tanto las buenas prácticas identificadas como las áreas susceptibles de mejora, con el propósito de fomentar una gestión adaptativa y promover el aprendizaje institucional. Este sistema destaca por sus dos componentes fundamentales: la rendición de cuentas y el aprendizaje continuo. En el contexto del MEAL, rendir cuentas implica un compromiso genuino para atender y satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, como los participantes, donantes y socios del proyecto. Las intervenciones que integran este proceso tienden a ser más relevantes y a generar un impacto significativamente mayor (PM4NGOS, 2019).

Para garantizar la efectividad de esta rendición de cuentas (y de todas las fases del MEAL), es esencial que forme parte integral del ciclo de vida del proyecto, siendo incorporada desde la etapa de planificación y asegurando herramientas adecuadas y una ejecución conforme a lo planificado. Así, las herramientas del MEAL adquieren especial relevancia en esta fase y buscan cultivar cuatro características esenciales: (1) comunicación transparente con socios, donantes y otros grupos de interés, (2) alineación con estándares que validen la labor del proyecto y su cumplimiento con acuerdos establecidos y mejores prácticas del MEAL, (3) capacidad de respuesta efectiva a través de canales de retroalimentación y, (4) fomento de la participación para potenciar diversas contribuciones, orientadas según las necesidades de cada grupo de interés (PM4NGOS, 2019).

Con base en lo anterior, Briceño et al. (2015) destacan la relevancia de concebir la rendición de cuentas no meramente como un requerimiento, sino como una cultura. Esta perspectiva es particularmente pertinente para las ONG, ya que operan en un espacio de confluencia entre la sociedad y el Estado. La rendición de cuentas hacia las comunidades se vuelve esencial para mantener la legitimidad, especialmente en representación de aquellos que, a menudo, no tienen voz. En esencia, se trata de un proceso proactivo en el que se articulan y justifican tanto planes como logros, y donde la entidad se somete a

las recompensas o sanciones pertinentes. Este proceso se traduce en acciones proactivas de exposición y justificación (Ackerman, 2008).

Por otro lado, Brown y Moore (2001) argumentan que, si bien una organización es responsable ante sus donantes por la administración adecuada de los recursos, también tiene responsabilidades frente a los destinatarios y beneficiarios de sus proyectos en términos de los servicios que presta. Cuando se trabaja en colaboración, la rendición de cuentas se extiende también hacia los socios y aliados del proyecto. Estos autores estructuran la dinámica de rendición de cuentas en tres ejes fundamentales del “triángulo estratégico”: (1) Eje “Valor”, que enfatiza que las ONG existen para alcanzar un objetivo público y deben tener una visión clara de su misión y cómo lograrla. (2) Eje “Apoyo y legitimidad”, que resalta la necesidad de que los líderes de las ONG movilicen el respaldo político, jurídico y financiero, y por ende, mantengan su legitimidad. (3) “Capacidad operativa”, un aspecto crítico para esta investigación, ya que indica la necesidad de tener la habilidad de desplegar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

En relación con el aprendizaje, que corresponde a la “L” en MEAL, se refiere a la cultura y a los procesos que posibilitan una reflexión consciente para tomar decisiones informadas. Esto implica un aprendizaje tanto a nivel de proyecto como organizacional. A nivel de proyecto, se busca (1) enfocar cada proyecto como una oportunidad de aprendizaje, (2) cultivar un espíritu inquisitivo alentando espacios para cuestionamientos constructivos, (3) integrar prácticas de aprendizaje con herramientas específicas, (4) impulsar una gestión adaptativa y (5) compartir las mejores prácticas con diferentes *stakeholders*. Estos principios coinciden con aquellos del aprendizaje organizacional, que comprenden (1) la creación y combinación de conocimientos nuevos y existentes, (2) la transferencia de conocimientos a lo largo y ancho de la entidad y (3) la retención de dicho conocimiento, incorporándolo en procesos y actividades (Chávez Pineda, 2022). En ese sentido, y considerando el enfoque actual de desarrollo, MEAL se puede ver como una herramienta que contribuye a que los PCI tengan más factores de éxito que de fracaso.

1.2 Factores de éxito en los proyectos de cooperación internacional

A lo largo de los años, la Cooperación Internacional al Desarrollo ha enfrentado desafíos, a pesar del vasto número de proyectos de desarrollo implementados. Según [Monje \(2018\)](#), la problemática no radica exclusivamente en la limitación de recursos financieros, sino también en la insuficiencia del modelo de gestión prevalente. Cabe destacar que, durante la década de 1960, numerosos proyectos no consiguieron producir mejoras sostenibles y significativas en las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables y marginadas en países en desarrollo.

Las reflexiones de [Monje \(2018\)](#) encuentran eco en los hallazgos de [Ika et al. \(2011\)](#), quienes señalan que en el ámbito del Desarrollo Internacional (DI), la administración de proyectos involucra inversiones superiores a los \$120 mil millones anuales. Lamentablemente, en la contemporaneidad, los resultados adversos y el descontento de los actores involucrados parecen prevalecer sobre los logros. La literatura sugiere que los proyectos de DI frecuentemente enfrentan obstáculos derivados de problemas organizacionales y de gestión, tales como diseños inadecuados, coordinación deficiente, demoras y sobrecostos. Se estima que las tasas de fallo de estos proyectos podrían alcanzar el 50%. Ante este panorama, se ha enfatizado la necesidad de investigar sobre los Factores de Éxito (FDE) en los Proyectos de Cooperación Internacional (PCI), así como de ponderar las consecuencias de no contar con un sistema de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Adaptación (MEAL) eficiente, como se mencionó anteriormente.

En medio de las adversidades manifestadas en los resultados de numerosos proyectos, es innegable la persistente relevancia de estos dentro de los actuales marcos económicos ([Cortés Ardila et al., 2023](#)). Esta centralidad ha propiciado una inclinación ascendente entre los actores de la cooperación hacia una etapa de diseño del proyecto meticulosamente estructurada. En esta tesitura, investigadores como [Parker et al. \(2018\)](#) subrayan la importancia de la aplicabilidad del proyecto, la cual está intrínsecamente relacionada con una administración holística de sus fases. De manera destacada, la función de monitoreo se posiciona como un elemento cardinal al reducir desigualdades en la disponibilidad de in-

formación, asegurando así que todos los integrantes del equipo posean un conocimiento cabal sobre el proyecto y estén capacitados para responder ante eventuales contingencias.

Bajo este orden de ideas, las aproximaciones sobre el término han sido diversas, posibilitando ser explicadas a partir de planteamientos de estudiosos sobre el tema y desde las propias fases del CVP descritas anteriormente. En tal sentido, la primera premisa supone una evolución del concepto, de modo que, autores como [Pinto y Sleven \(1987\)](#) asocian los FDE con condiciones internas del equipo del proyecto más no con sus capacidades técnicas, lo cual resta validez a este enfoque, ya que son esas mismas capacidades las que permiten el desarrollo del plan de proyecto.

Por otro lado, otros autores retoman el “triángulo de hierro”: la medición del coste, la calidad y el tiempo como criterios de única medición de los proyectos de desarrollo; no obstante, para estudiosos como [Shenhar et al. \(2001\)](#), la medición del éxito debe salir de este triángulo, considerando el impacto real en los beneficiarios y la contribución para el futuro. Al respecto, [Baccarini \(1999\)](#) propone que estos factores se componen de: un producto, vinculado con la consecución de los objetivos, la finalidad del proyecto y la satisfacción de las partes interesadas; y la gestión del proyecto, el cual integra aspectos tradicionales de tiempo, coste y calidad; por lo tanto, el éxito en la gestión del proyecto no significa necesariamente el éxito del producto, y viceversa ([Mohareb, 2017](#)). Bajo estos planteamientos, [Diallo y Thuillier \(2005\)](#) catalogan los criterios de éxitos en tres grupos: (1) éxito de la gestión del proyecto (cumplimiento de los objetivos, de los plazos y del presupuesto), (2) éxito o impacto del proyecto (satisfacción de los beneficiarios, impacto en los beneficiarios y capacidad institucional para el país) y (3) perfil del proyecto (conformidad de los bienes y servicios entregados, visibilidad nacional del proyecto, reputación del proyecto entre donantes y probabilidad de financiación adicional).

Siguiendo esta línea de pensamiento, [Khang y Moe \(2008\)](#) argumentan que los Factores Determinantes de Éxito (FDE) se conceptualizan desde un enfoque que considera las distintas fases del Ciclo de Vida del Proyecto (CVP) mencionadas anteriormente.

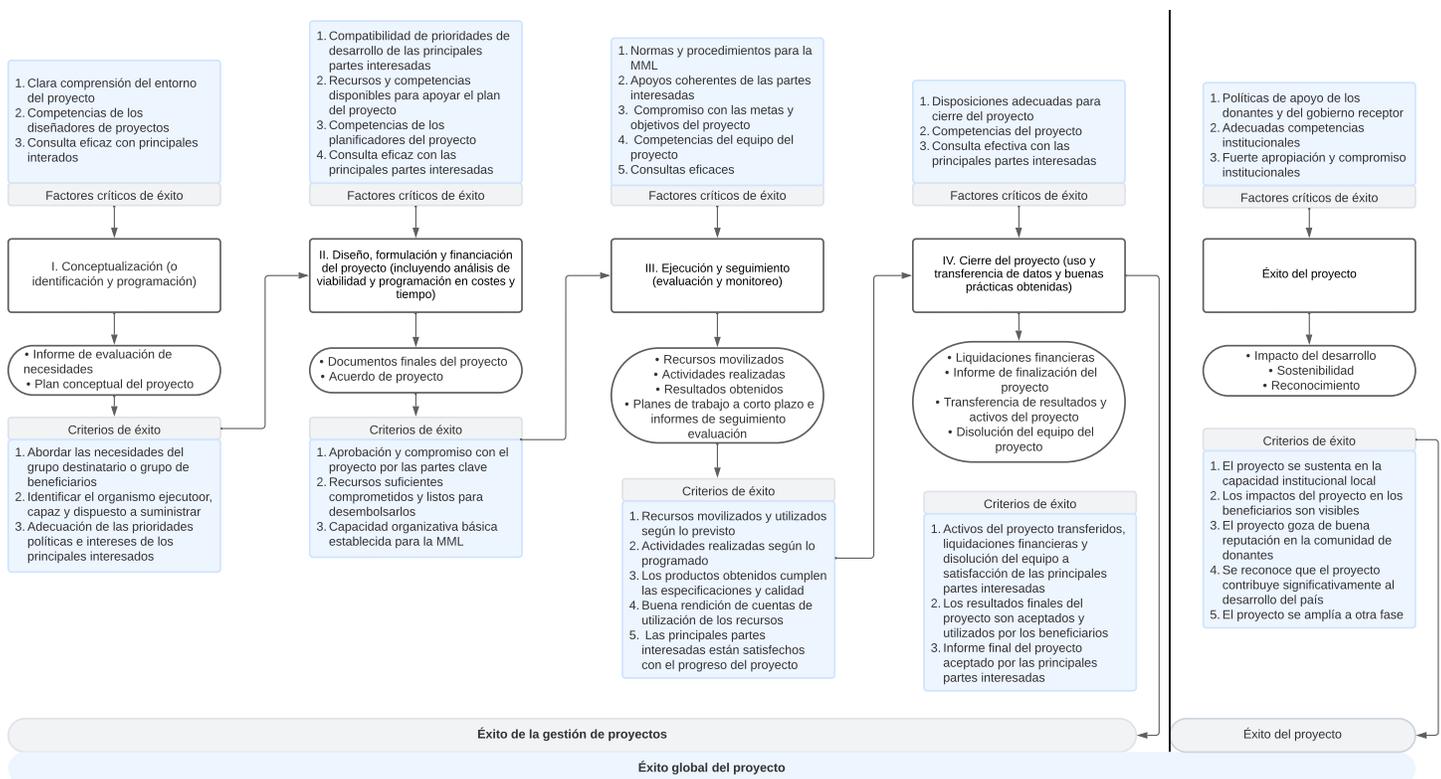
Esta estructuración se fundamenta en las variaciones inherentes a las actividades, actores, resultados y entornos propios de cada proyecto. Dadas estas diferencias, se hacen necesarios distintos criterios para determinar el éxito en cada etapa. Así, proponen un conjunto de factores de éxito específicos para cada fase del CVP, como se detalla en la figura 2. Es importante destacar que los criterios de éxito identificados para una fase específica son integrados como factores determinantes en la fase subsecuente. Al sumar todos estos factores, se obtiene una medida comprensiva del éxito global del proyecto.

Así, los agrupan en dos categorías (1) factores críticos de éxito referentes a la medición de la calidad de cada producto generado, por fase del CVP y a la consecución de los resultados previstos, en donde el éxito de la última fase (basado en el cierre sin contratiempos de la oficina y transacciones, los entregables finales, entre otros) se convierte en la culminación del éxito de todas las fases anteriores, es decir éxito en la gestión del proyecto. Y por otra parte los

(2) Criterios de éxito, traducidos en el uso eficaz de los productos finales y la sostenibilidad del objetivo del proyecto a largo, mediante un conjunto de criterios pensados principalmente en los impactos del desarrollo, sostenibilidad, aceptación de los logros del proyecto por las partes interesadas y la comunidad de desarrollo en general (Khang y Moe 2008). De esta manera se logra un efecto cascada, donde hay una necesidad de “empezar bien”, pues el éxito de las primeras fases, tienen un fuerte impacto en las fases posteriores.

Otro punto importante de destacar, es el hallazgo de Khang y Moe (2008), con respecto a un enfoque participativo, pues recalcan que, para mejorar el rendimiento del proyecto, es necesario que las partes interesadas se involucren activamente en el diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo, ya que los factores de consulta, según sus resultados tienen más influencia en el éxito de la gestión del proyecto que la mayoría de los demás factores.

Figura 2. Marco de relación del CVP y los factores críticos de éxito junto con los criterios de éxito



Fuente: elaboración propia a partir de Khang y Moe (2008)

En el contexto de esta investigación, el enfoque mencionado es relevante para garantizar una gestión exitosa de proyectos, considerando todas sus fases. Esta perspectiva está intrínsecamente ligada al sistema MEAL, en el cual el éxito del producto y la gestión del proyecto se conectan con las habilidades técnicas del equipo ejecutor, la gestión adecuada, la calidad de los insumos producidos, la inclusión y satisfacción de los actores participantes, y la adecuada utilización de la información derivada de la iniciativa.

Es evidente que no existe una configuración estándar de FDE, y su éxito es influenciado tanto por factores internos, como la gestión y evaluación, como por factores externos, incluyendo aspectos políticos, económicos y ambientales. Según [Mohareb \(2017\)](#), se identifican principalmente tres FDE: la gestión y liderazgo del proyecto, el compromiso y coordinación de los *stakeholders*, y el seguimiento con monitoreo. Esto subraya la profunda conexión entre el CVP y los FDE, siendo esenciales para alcanzar los objetivos propuestos.

En esta línea, se busca identificar los elementos determinantes de éxito presentes en intervenciones de ONG salvadoreñas enfocadas en transparencia, control social y democracia, abordando distintas dimensiones como el producto, la administración del proyecto y el desarrollo de las etapas del CVP.

2. Metodología

Para profundizar en el entendimiento de los factores determinantes del éxito y fracaso de los Proyectos de Cooperación Internacional (PCI) en las ONG

salvadoreñas centradas en la transparencia, contraloría social y democracia, así como para discernir cómo el sistema MEAL impacta estos factores, se adoptó un enfoque metodológico cualitativo, apoyado por una investigación de campo. En este marco, se diseñó un cuestionario semiestructurado que se aplicó a representantes clave de dos organizaciones prominentes en El Salvador: la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) y la Acción Ciudadana, Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos Abiertos (TRACODA). De ambas organizaciones sus informantes son responsables en la coordinación y gestión de proyectos. La razón subyacente detrás de la elección de estas ONG radica en su enfoque especializado en áreas como el fortalecimiento democrático, la promoción de datos abiertos, la contraloría social y la consolidación del Estado de derecho. Ambas organizaciones tienen vínculos estrechos con una variedad de actores relevantes en la sociedad salvadoreña, como el sector privado, entidades gubernamentales, instituciones académicas, jóvenes y tanques de pensamiento. Aunque sería de gran interés analizar los factores de éxito desde la perspectiva de la población beneficiaria, el alcance de esta investigación se limita a la visión organizacional.

Las variables consideradas en esta investigación están intrínsecamente asociadas con la literatura previamente explorada sobre los Factores de Éxito (FDE) en los PCI. Para una representación clara y organizada de estos factores, se han detallado y categorizado en la Tabla 1.

Tabla 1. Factores de éxito y componentes críticos de éxito en los proyectos de cooperación internacional

Autor(es) / Fase del Ciclo de Vida del Proyecto	Factores de éxito	Componentes críticos de éxito
Según autores		
Jeffrey K. Pinto y Dennis P. Slevin (Pinto y Slevin, 1987)	Todos los autores coinciden en los siguientes factores:	Relación entre los equipos ejecutores. Interacción interna de los equipos ejecutores.
Walid Belassi y Oya Iemeli Tukul (Belasi y Tukul, 1996)	Aspectos de la gestión operativa de los PCI.	Expectativas.
E. Westerveld (Westerveld, 2003)	Condiciones del entorno.	Motivación (englobando voluntad y plena dedicación de los responsables operativos). Competencias técnicas y recursos resultan irrelevantes.
Joyce Fortune y Diana White (Fortune y White, 2006)		
David Baccarini (Baccarini, 1999)	Aspectos de gestión de los proyectos. Logro de los objetivos estratégicos propuestos según diseño del proyecto.	Involucran tiempo, costos y calidad de las propuestas. Nivel de satisfacción percibido por los beneficiarios en relación a sus necesidades o problemas atenuados.
Amadou Diallo y Denis Thuillier (Diallo y Thuillier, 2005)	Satisfacción de la población. Consecución de los objetivos. Grado de eficacia y eficiencia.	Relacionado a los bienes y servicios generados.
Do Ba Khang y Lin Moe (Khang y Moe, 2008)	Eficacia y eficiencia. Nivel de calidad alcanzado. Grado de satisfacción alcanzado según los beneficiarios.	Nivel de desempeño del equipo ejecutor en aspectos como la gestión del tiempo, costos y nivel de cumplimiento de los objetivos. Percepción del equipo ejecutor en relación al valor y la utilidad de los entregables del proyecto. Comparación y medición de las expectativas iniciales y aquellas surgidas durante el proyecto.
Lavagnon A. Ika, Amadou Diallo y Denis Thuillier (Ika et al., 2011)	Factores técnicos críticos.	Monitoreo. Coordinación. Diseño. Capacitación. Entorno Institucional.
Marian Mohareb (Mohareb, 2017)	Factores internos. Factores externos. Factores abordados bajo cooperación mutua entre las partes involucradas.	Aquellos que son controlados directamente por la gerencia del proyecto (evaluación de las necesidades, clara comprensión del contexto del proyecto, intercambio de opinión con las principales partes interesadas y monitoreo y evaluación). Factores que no son controlables internamente (disponibilidad de datos, participación de la comunidad y voluntad política de las autoridades involucradas). Actores como gobierno local o nacional respectivo.

Según el Ciclo de Vida del Proyecto (CVP)		
Identificación/ Conceptualización	<p>Abordar las necesidades pertinentes del grupo de beneficiarios adecuados.</p> <p>Identificar la agencia de ejecución adecuada, capaz y dispuesta a cumplir con lo prometido.</p> <p>Adecuación de las prioridades políticas y aumento de los intereses de los actores involucrados.</p>	<p>Comprensión clara del contexto de la intervención por parte de los financiadores y equipo ejecutor.</p> <p>Competencias técnicas.</p> <p>Intercambio de opinión con las principales partes interesadas.</p>
Formulación /Planificación	<p>Aprobación y compromiso del proyecto por parte de las partes claves.</p> <p>Recursos suficientes comprometidos y listos para ser desembolsados.</p> <p>Capacidad organizativa básica establecida para la gestión de proyectos.</p>	<p>Compatibilidad de los objetivos de desarrollo entre todos los actores involucrados.</p> <p>Recursos y competencias necesarios para ejecutar y apoyar el documento de proyecto.</p> <p>Competencias de los planificadores de proyectos.</p> <p>Intercambio de opinión con las principales partes interesadas.</p>
Ejecución/ Implementación	<p>Desembolso y utilización de recursos según el plan previsto.</p> <p>Actividades realizadas según lo previsto.</p> <p>Los resultados obtenidos cumplen con las especificaciones y calidad prevista.</p> <p>Una buena responsabilidad en la utilización de los recursos.</p> <p>Las principales partes interesadas están informadas y satisfechas con el progreso del proyecto.</p>	<p>Normas y técnicas compatibles entre sí, para la gestión de proyectos.</p> <p>Apoyos continuos de las partes interesadas.</p> <p>Compromiso para la consecución de las metas y objetivos del proyecto.</p> <p>Competencias técnicas.</p> <p>Intercambio de opinión con las principales partes interesadas.</p> <p>Competencias técnicas del gerente de proyectos.</p>
Cierre/Finalización	<p>Existe una correcta rendición de cuentas en temas financieros.</p> <p>Los entregables finales del proyecto son reconocidos y utilizados por los beneficiarios.</p> <p>Informe de finalización del proyecto reconocido por las principales partes interesadas.</p>	<p>Contexto adecuado para el cierre del proyecto.</p> <p>Competencias técnicas del gerente de proyectos.</p> <p>Intercambio de opinión con las principales partes interesadas.</p>
Éxito global del proyecto	<p>El proyecto tiene un impacto comprobable en los beneficiarios.</p> <p>El proyecto ha creado capacidad institucional en el país.</p> <p>El proyecto tiene buena reputación.</p> <p>El proyecto tiene muchas posibilidades de ser ampliado como resultado del éxito.</p> <p>Es probable que los resultados del proyecto se mantengan.</p>	<p>Existen políticas claras (a nivel de gobierno local y de entidad financiadora) para el mantenimiento de los resultados del proyecto.</p> <p>Hay un adueñamiento local del proyecto.</p>

Fuente: elaboración propia con base a diferentes autores

Según el objetivo de la investigación, se han seleccionado tres variables: (V1) factores externos de la gestión de proyectos, (V2) factores internos de la gestión de proyectos (entiéndase en términos de capacidades técnicas) y (V3) la planificación del ciclo de vida del proyecto junto con el sistema de monitoreo. Las variables tienen base en las teorías desa-

rolladas por [Khang y Moe \(2008\)](#), [Diallo y Thuillier \(2005\)](#), [Baccarini \(1999\)](#) e [Ika et al. \(2011\)](#). Por consiguiente, se diseñó un cuestionario, el cual estuvo compuesto por catorce preguntas que se asociaron a las variables antes mencionadas como se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de variables

Autores	Variables	Ítem
Do Ba Khang y Tun Lin Moe (2008). Diallo and Thuillier (2004).	(V1) Factores de éxito correspondientes a las fases del ciclo de vida del proyecto.	¿Qué criterios califica como necesarios para obtener una buena gestión operativa del ciclo de vida del proyecto? Según el ciclo de vida de los proyectos y aquellos ejecutados por su organización, ¿cuál de las siguientes fases contó con el nivel más alto de participación poblacional, en relación a la gestión del proyecto y procesos de toma de decisión? ¿La institución a la que pertenece cuenta con sistema de monitoreo y evaluación? Si su respuesta fue afirmativa, ¿puede describir en qué consiste dicho sistema? ¿En qué grado conoce el Sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL)? Seleccione aquellas características/fortalezas que considera posee el equipo ejecutor de proyectos o miembro técnico dentro de su organización:
David Baccarini, (1999).	(V2) Éxito del producto y/o impacto del proyecto.	¿Qué considera como “éxito de un proyecto”? ¿Qué entiende por factores asociados al éxito en los proyectos de cooperación internacional? Tomando en cuenta los proyectos ejecutados por su institución en los últimos cinco años, ¿en qué medida considera o estima que han sido exitosos? ¿Cuáles considera que han sido los factores de éxito dentro de sus proyectos?
Lavagnon A. Ika, Amadou Diallo y Denis Thuillier (2012).	(V3) Éxito en la gestión de proyectos.	¿Cuál de las siguientes herramientas aplica en el sistema de monitoreo y evaluación de proyectos de su organización? Según la respuesta anterior, ¿por qué aplica esa(s) herramienta(s) dentro del sistema de monitoreo y evaluación de su organización? ¿Considera que la aplicación de las herramientas que señaló anteriormente incide o son determinantes en el éxito de un proyecto? Si su respuesta fue afirmativa, ¿en qué porcentaje considera que inciden en el éxito del proyecto?

Fuente: elaboración propia con base a diferentes autores

3. Resultados

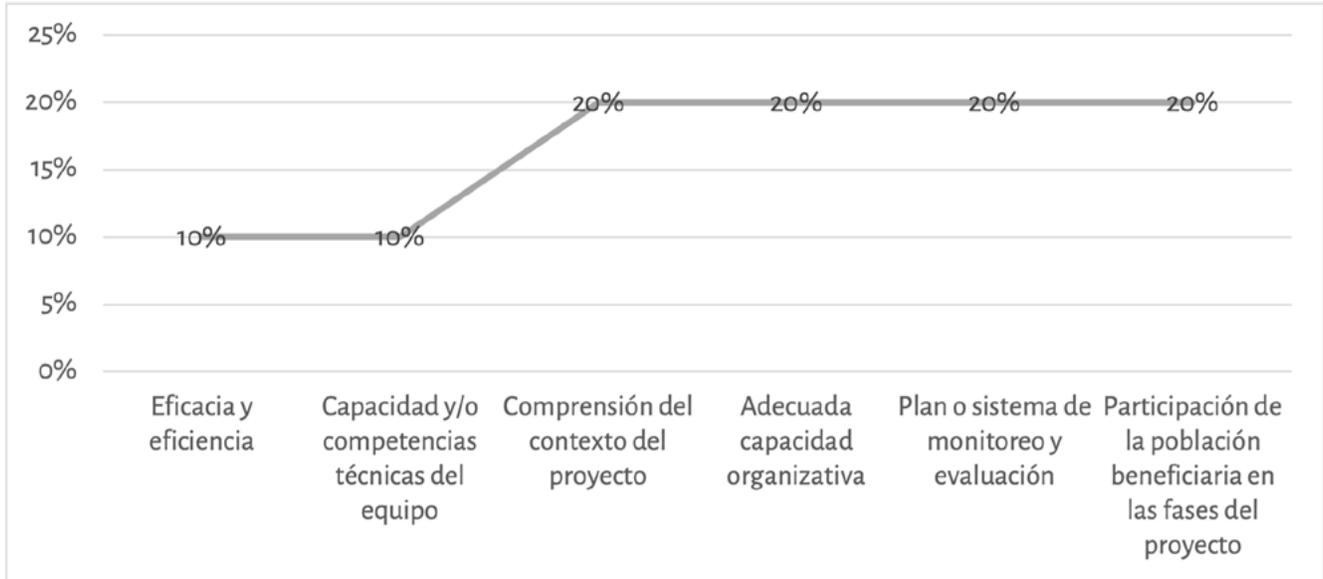
Según los datos obtenidos gracias a la encuesta aplicada, con base a los ítems de la tabla 5 del apartado de metodología y tras el uso del paquete estadístico SPSS para Windows, se desarrolló un análisis para responder las preguntas planteadas en la presente investigación.

En primer lugar, se retomarán las variables factores de éxito correspondientes a las fases del ciclo de vida del proyecto (V1) y éxito del producto o impacto del proyecto (V2), especificadas anteriormente. En ese sentido, se puede apreciar que los encuestados coinciden en que la comprensión del contexto del proyecto (20%), la adecuada capacidad organizativa

(20%), un plan o sistema de monitoreo y evaluación (20%) y la participación de la población beneficiaria en todas las fases del proyecto (20%) son elementos necesarios para obtener una buena gestión operativa del CVP que, a su vez, generan el éxito desde la

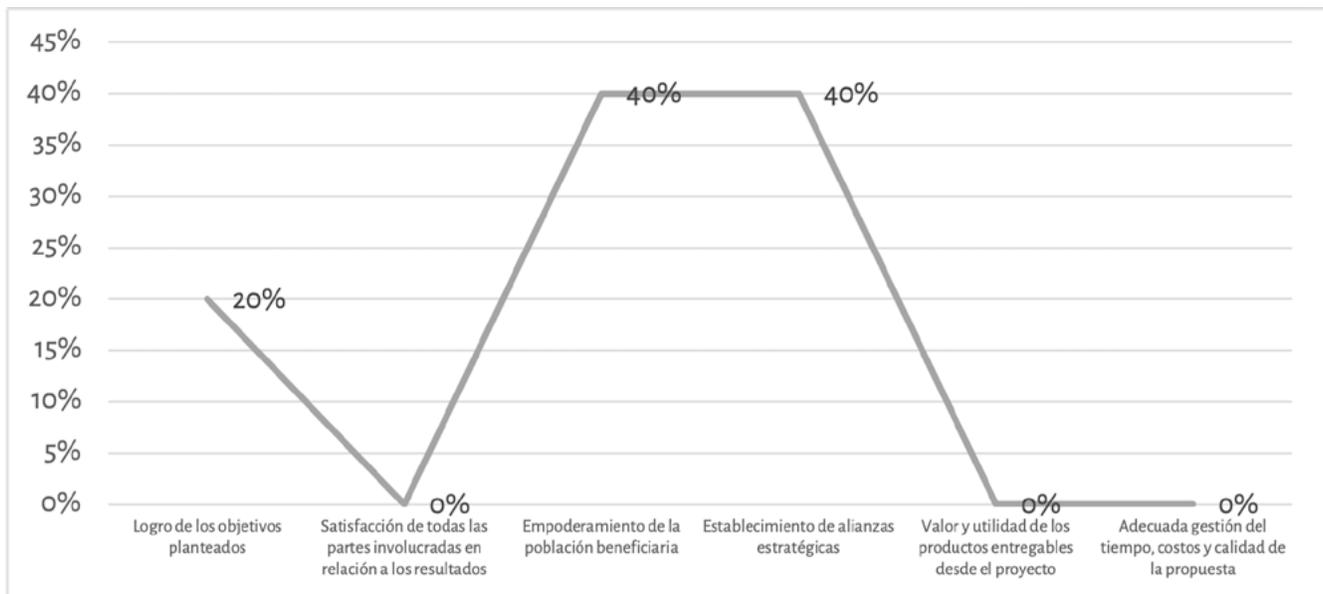
perspectiva de la gestión de proyectos. No así, la eficacia y eficiencia (10%) que, junto a la capacidad o competencias técnicas del equipo (10%), fueron los elementos menos seleccionados como factores necesarios para la gestión de vida del proyecto.

Figura 3. Criterios para la buena gestión del ciclo de vida del proyecto (CVP)



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Figura 4. Factores de éxito en los proyectos de cooperación internacional

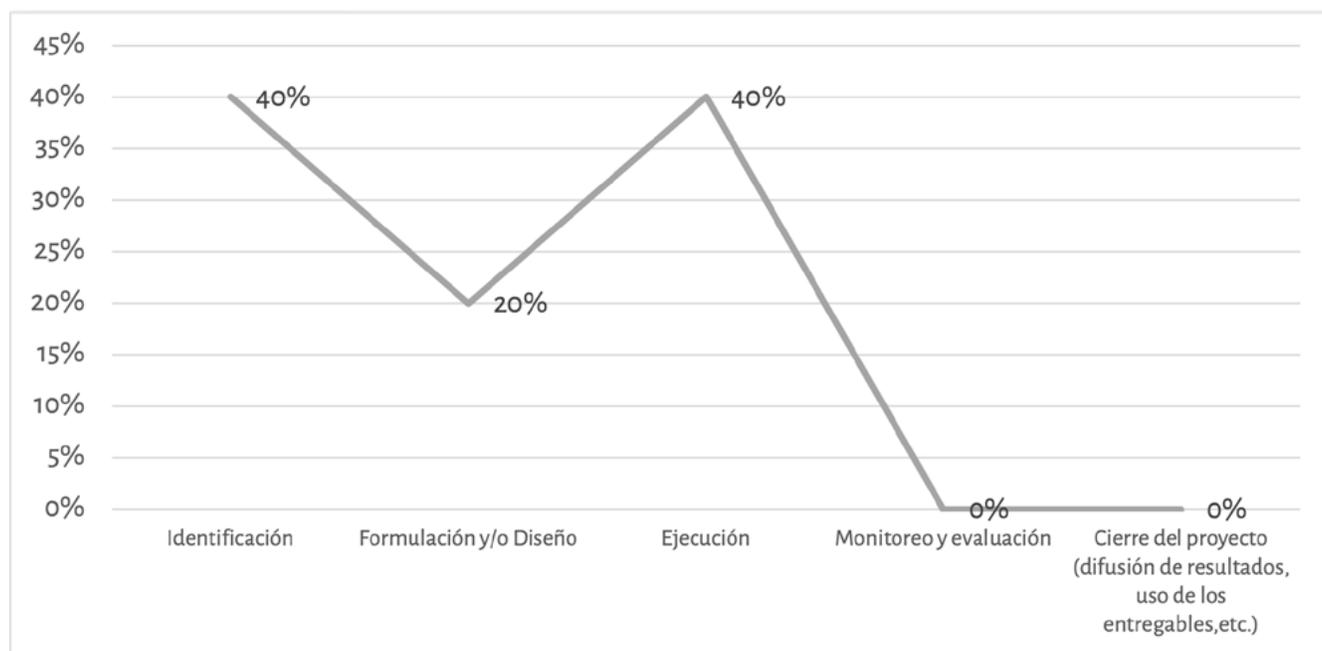


Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Por otro lado, al evaluar los elementos de éxito de la perspectiva del producto o impacto, los encuestados, al tener de referencia sus propias intervenciones dentro de un lapso temporal de cinco años, especificaron que el empoderamiento de la población beneficiaria (40%), junto con el establecimiento de alianzas estratégicas (40%), han sido los factores de éxito más determinantes dentro de sus propios proyectos, relegando, a un segundo lugar, el logro de los objetivos planteados (20%) junto al factor de valor y utilidad de los entregables del proyecto. Las opciones de satisfacción de todas las partes involucradas en relación a los resultados y la adecuada gestión del tiempo, costos y calidad de la propuesta no obtuvieron ningún voto.

Desde esa perspectiva, y tomando en cuenta el CVP y aquellos ejecutados por las respectivas organizaciones, se les consultó ¿cuál de las siguientes fases contó con el nivel más alto de participación poblacional en relación a la gestión del proyecto y procesos de toma de decisión? obteniendo, como respuesta mayoritaria, la identificación (40%) y la ejecución (40%), dejando, en un segundo lugar, la formulación o el diseño (20%) y, en tercer lugar, sin ninguna selección, el monitoreo y la evaluación junto con el cierre del proyecto (en aspectos como difusión de resultados, uso de los entregables, entre otros).

Figura 5. Grado de participación poblacional en las fases del ciclo de vida de los proyectos



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

En esa misma línea, se consultó sobre la noción que cada organización tiene sobre el éxito de un proyecto y los factores de éxito en los mismos. De este modo, para el primer término, se obtuvo como resultado, que el éxito se da cuando se contribuye a “la solución de una problemática y en la que convergen diferentes factores”, de forma paralela, “la sostenibilidad es un factor importante para considerar el éxito del proyecto” y “para evaluar el éxito de una

intervención se deben construir indicadores, estos permitirán una medición objetiva”. Otra respuesta determinó que el éxito radica en “el cumplimiento de los objetivos definidos, la entrega en tiempo de los resultados y que estos sean un aporte de valor a los beneficiarios y la población en general”. Por lo tanto, ambas percepciones se enmarcan en tres elementos: aporte de una solución a una problemática a través de los resultados de la intervención y su sos-

tenibilidad, una medición objetiva mediante indicadores y la entrega a tiempo de los mismos.

Para el caso de los FDE, se explicaba que se consideraban como “una serie de elementos que se deben considerar durante el ciclo de proyectos”. Desde otra perspectiva, se mencionaba que “varían dependiendo el eje y enfoque de trabajo de quien los ejecute”. Aún así, ambas organizaciones mencionaron factores que, a su criterio, son aplicables de manera general: la buena planificación de las actividades, la obtención de recursos financieros y humanos junto con su buen uso y gestión, y el interés y participación de los beneficiarios, mientras que, de forma convergente, indicaron definición clara de objetivos medibles y la identificación y puesta en práctica de una metodología ideal. Teniendo en cuenta todo lo anterior, y considerando los proyectos ejecutados por cada institución en los últimos cinco años, se les consultó ¿en qué medida considera o estima que han sido exitosos?, a lo que ante tres variables (exitosos, parcialmente exitosos, no exitosos), el 100% de los encuestados respondió que sus intervenciones fueron exitosas.

Otra variable clave investigada es el éxito en la gestión de proyectos (V3) que, junto a los factores de éxito correspondientes a las fases del ciclo de vida del proyecto (V1), se indagó sobre el sistema de monitoreo y evaluación de proyectos de cada organización. En primer lugar, ambas organizaciones encuestadas respondieron que sí contaban con un sistema de monitoreo y evaluación; además, se les solicitó que describieran dicho sistema. Para una organización, era “un conjunto de instrumentos que permiten monitorear y evaluar el cumplimiento en calidad, cantidad y tiempo de las acciones planificadas en el proyecto”; así mismo, desde la perspectiva de la otra ONG encuestada, es “una representación gráfica de los flujos de cambios que, durante la realización del proyecto, podrán suceder, encaminado al cumplimiento del objetivo u objetivos planteados”. En ambas descripciones, se puede notar una variable en común, y es que cada uno de sus sistemas busca velar que se lleve a cabo el cumplimiento de las actividades/objetivos, según lo planificado.

En relación a eso, se indagó en qué grado conocían el Sistema MEAL, a lo que el 50% mencionó que

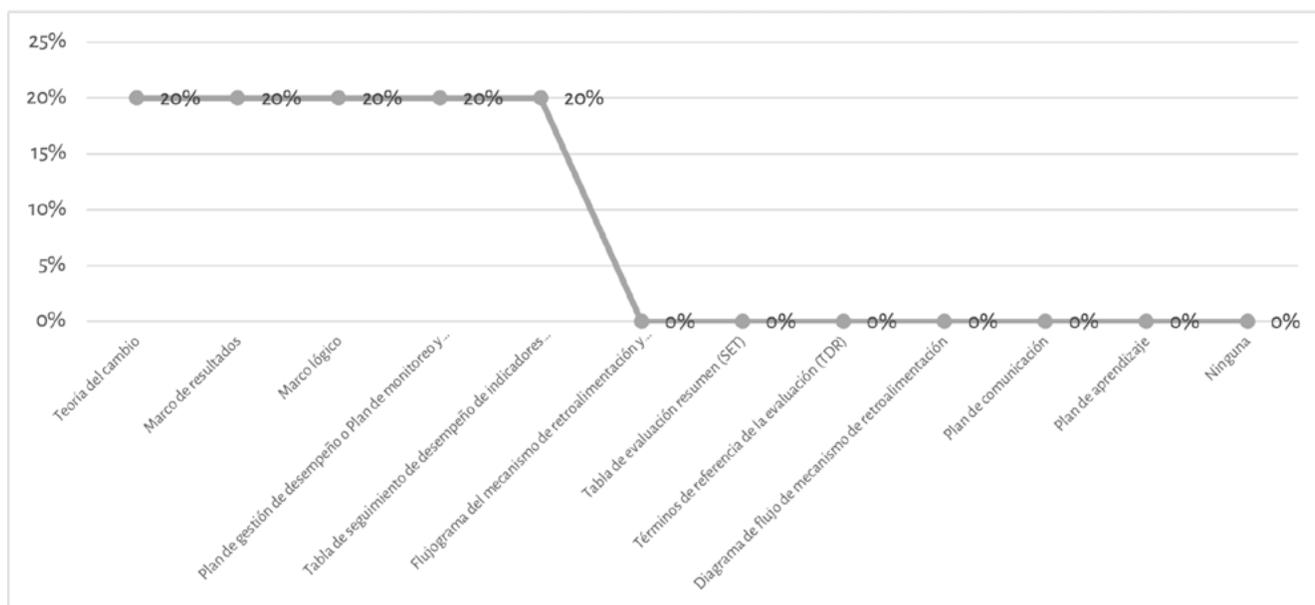
no conocía nada y el otro 50% indicó que poco. En esa misma línea, dentro de una lista donde se englobaron todas las herramientas del sistema MEAL (sin especificar a los encuestados que dichas herramientas pertenecían al sistema en cuestión), se les pidió que seleccionaran las herramientas que aplican en su respectiva organización.

Así, la Teoría del Cambio (20%), el Marco Lógico (20%), el Marco de Resultados (20%), el Plan de Gestión de Desempeño o Plan de Monitoreo y Evaluación (PMP) (20%) y la Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores (IPTT) fueron las opciones seleccionadas, descartando las demás herramientas como Flujograma del Mecanismo de Retroalimentación y Respuesta o Mapa de Flujo de Datos, Tabla de Evaluación Resumen (SET), Términos de Referencia de la Evaluación (TDR), Diagrama de Flujo de Mecanismo de Retroalimentación, Plan de Comunicación y Plan de Aprendizaje.

Según la respuesta anterior, explicaron porque empleaban dichas herramientas, encontrándose dos razones principales: en primer lugar, por ser exigencias de las agencias de cooperación que brindan financiamiento, pues son instrumentos usados a nivel internacional; en segundo lugar, su uso permite un óptimo enfoque en los objetivos del proyecto, brindando un seguimiento basado en evidencia. Es entonces que, según sus respuestas, el 100% de los encuestados consideraba que la aplicación de estos instrumentos si inciden o son determinantes en el éxito de un proyecto. No así el grado de incidencia, en donde un 50% mencionaba que influía en un 25% y el otro 50% determinó que el influjo es de un 75%.

Finalmente, se pidió que seleccionaran aquellas características/fortalezas que consideraban que poseen el equipo ejecutor de proyectos o miembro técnico dentro de sus respectivas organizaciones, siendo, las más seleccionadas, la formación especializada (20%), la motivación, la voluntad y la dedicación de los responsables operativos (20%) y la coordinación y responsabilidad entre los miembros del equipo ejecutor (20%), quedando, en segundo lugar, la gestión adecuada del tiempo (10%), la adecuada comunicación entre los miembros (10%) la capacidad de planificación (10%) y la evaluación e identificación de riesgos y problemas (10%).

Figura 6. Herramientas aplicadas en los Sistemas de Monitoreo y Evaluación (SEM) en proyectos de cooperación internacional



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

6. Conclusiones y recomendaciones

Los proyectos de cooperación internacional constituyen pilares esenciales para el desarrollo socioeconómico de los países en que se implementan. Dada su heterogeneidad y las características particulares de cada uno, sumado a la naturaleza intangible de los resultados e impactos esperados, es imperativo establecer un conjunto coherente de criterios, factores y condiciones que propicien su exitosa implementación. Estos garantizarán la consecución de impactos sostenibles. Aunque la percepción de éxito es subjetiva y puede variar según la perspectiva, no se circunscribe únicamente al logro de objetivos preestablecidos. Investigadores como [Baccarini \(1999\)](#), [Khang y Moe \(2008\)](#), [Diallo y Thullier \(2005\)](#) e [Ika et al. \(2011\)](#) conceptualizan el éxito a través de diversas dimensiones: éxito en la gestión del proyecto, éxito en las fases del ciclo de vida del proyecto, éxito del producto y el impacto, e incluso el perfil del proyecto. No se sugiere que haya un camino único hacia el éxito; sin embargo, es esencial investigar y adaptar conjuntos de criterios y factores de éxito, así como identificar factores críticos de éxito que se adecuen a las peculiaridades de cada intervención.

En el análisis de dos ONG específicas, se observa una disonancia entre la percepción de éxito de la or-

ganización y el nivel de participación de la población beneficiaria. Ambas entidades consideran esencial el empoderamiento y participación activa de la población en las fases del ciclo de vida del proyecto (CVP). No obstante, se identifica una prominencia en las fases de identificación y ejecución, relegando a un papel secundario etapas críticas como diseño, monitoreo, evaluación y cierre del proyecto.

A pesar de que este estudio se basa en una muestra limitada y no busca generalizar, subraya la importancia de la participación activa de la población en todas las etapas del CVP. Las herramientas del sistema MEAL, cuando se implementan correctamente, ofrecen oportunidades para mejorar las intervenciones. Es crucial entenderlas no como requisitos impuestos por agencias de cooperación, sino como instrumentos que fortalecen la colaboración y promueven el desarrollo sostenible.

En cuanto a la rendición de cuentas mediante el monitoreo y la evaluación, las ONG analizadas priorizan la eficacia y eficiencia para cumplir con los requerimientos de financiadores, a menudo descuidando la participación activa de la población destinataria. [María E. Briceño \(2015\)](#), [Gordon Rapoport \(2011\)](#) y la Guía MEAL Dpro subrayan que más allá de ser herramientas, el monitoreo y la evaluación

representan una cultura, un proceso que responde a las necesidades de todos los actores involucrados.

Para respaldar este enfoque, es esencial investigar los factores que determinan el éxito desde la perspectiva de la población beneficiaria. Esta información ayudará a alinear los proyectos de cooperación internacional con las verdaderas necesidades y expectativas de la población.

En conclusión, se puede afirmar que un buen sistema de monitoreo y evaluación (MEAL) desde el inicio de un proyecto tiene un impacto significativo en la consecución exitosa de los factores de éxito del enfoque CVP, sin embargo, las organizaciones deben reconocer y aprovechar plenamente su valor, y no simplemente como una formalidad impuesta por los donantes.

7. Referencias

- Ackerman, J. M. (2009). *Más allá del acceso a la información: Transparencia, rendición de cuentas y Estado de derecho*. México Siglo XXI, XVI (2). <https://books.google.com/sv/books?id=DDt2q46WenlC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Belassi, W. y Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-x](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-x)
- Boni Aristizábal, A., Peris Blanes, J., Ferrero y de Loma Osorio, G., Monterde Díaz, R., Calabuig Tormo, C. y Baselga Bayo, P. (2009). *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*. Universidad Politécnica de Valencia. <http://www.upv.es/upl/U0566379.pdf>
- Briceño, E., Maraboli, M., Linares, Y., Cote, M., & Carrero, M. (2015). Rendición de cuentas y el control en organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social? *Visión Gerencial*, 1(1), 181-198. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545898009>
- Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569-587. <https://doi.org/10.1177/0899764001303012>
- Carrión, I. y Berasategi, I. (2010). *Guía para la elaboración de proyectos*. Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación Profesional. <https://www.pluralismoyconvivencia.es/>
- Clemens, M. A., Radelet, S., Bhavnani, R. R., & Bazzi, S. (2011). Counting chickens when they hatch: Timing and the effects of Aid on growth. *The Economic Journal*, 122(561), 590-617. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2011.02482.x>
- Comisión Europea-EuropeAid. (2001). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*. https://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/Manual_de_Gesti%F3n_del_Ciclo_del_Proyecto.pdf?revision_id=69497&package_id=69454
- Cortés Ardila, I. F., Moreno Lara, L. F., & Ortiz Páez, W. Y. (2023). Principales factores de éxito en la cooperación internacional ambiental en Colombia entre 2010 y el 2021 [tesis de Maestría]. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12455/MorenoLuisa2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diallo, A. y Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Estrada, A. A. (2022). Desglobalización y cooperación internacional hacia la tercera década del en el siglo XXI. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 9(1), 89-93. <https://doi.org/10.21500/23825014.5768>
- Fortune, J. y White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Golini, R., Kalchschmidt, M. y Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>

- Golini, R. y Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(2), 121-135. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>
- Gordon Rapoport, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 199-229. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So188-25032011000200001
- Ika, L. A., Diallo, A. y Thuillier, D. (2011). The empirical relationship between success factors and dimensions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 711-719. <https://doi.org/10.1108/17538371111164092>
- Khang, D. B. y Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>
- Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E. y Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76, 67-76. <https://doi.org/10.15381/anales.v76i1.10974>
- Mohareb, M. (2017) *Critical success factors of international development projects in the education sector in Egypt: Community Schools as a case study* [Tesis de Maestría, The American University in Cairo]. <https://fount.aucegypt.edu/etds/614/>
- Monje, J. A. (2018). Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina. *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, 13(01), 93-117. <https://doi.org/10.11156/aibr.130106>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2018). *Manual en Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf
- Parker, D., Dressel, U., Chevers, D. A., & Zeppetella, L. (2018). Agency Theory Perspective on Public-Private-Partnerships: International Development Project. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 239-259. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2016-0191>
- Pérez-Hernández, L. (2020). Una Aproximación a las Metodologías de planificación y gestión de intervenciones de desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en El Salvador. *Revista de Relaciones Internacionales*, 11, 118-140. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/1774>
- Pérez Pineda, J. A., & Alañón Pardo, Á. (2016). Mediciones alternativas de la cooperación internacional para el desarrollo en el contexto de la agenda 2030. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 3(1), 56-75. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/2542/2228>
- Chávez Pineda, E. S. (2022). Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil "Proyecto Poder" enero 2019-junio 2021. *Revista Relaciones Internacionales*, 4(1), 185-216. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2259>
- Pinto, J. K. y Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22-27. <https://doi.org/10.1109/tem.1987.6498856>
- Project Management for Non-Governmental Organizations [PM4NGOS]. (2019). *Guía MEAL Dpro*. <https://www.pm4ngos.org/es/download/guia-meal-dpro-grayscale/>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. y Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Vargas, J. L. G., Aranguren, E. M. M., & López, M. (2022). Análisis de la retórica en los títulos de los proyectos para el sostenimiento de la Paz financiados por el Fondo de Naciones Unidas. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 9(2), 90-112. <https://doi.org/10.21500/23825014.5994>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)