

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



EL APRENDIZAJE COMO PROCESO DE MEJORA INSTITUCIONAL: ESTUDIO DE CASO  
DE LA IGLESIA DE DIOS EN LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR - TERRITORIO  
OCCIDENTE

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

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

PRESENTADO POR  
HAMILTON STEVEN SANDOVAL PORTILLO SP18004

DOCENTE ASESOR:  
LICDA. GUISELLE CECILIA OSORTO RIVERA

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2024

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| Resumen   | 1         |
| Palabras clave  | 2         |
| Keywords  | 2         |
| I. Introducción   | 2         |
| II. Desarrollo  | 3         |
| 2.1. Revisión de metodologías                           | 3         |
| 2.1.1 Evolución del sistema MEAL                        | 3         |
| 2.1.2. El proceso del aprendizaje en el sistema MEAL    | 4         |
| 2.1.3. Del aprendizaje al conocimiento sectorial        | 6         |
| 2.1.4. Las ONGs religiosas en el marco del sistema MEAL | 7         |
| 2.1.5. La Iglesia de Dios como caso de estudio          | 8         |
| 2.1.6. Una iglesia que planifica                        | 8         |
| 2.2. Metodología de investigación                       | 9         |
| 2.2.1. Herramienta de estandarización                   | 9         |
| 2.2.2. Selección de muestreo                            | 15        |
| 2.2.3. Instrumentos de recolección de datos             | 15        |
| 2.2.4. Análisis y validación de la información          | 15        |
| 2.2.4.1 Resultados y discusión                          | 16        |
| III. Conclusiones                                       | 18        |
| Bibliografía  | <b>20</b> |

## **El aprendizaje como proceso de mejora institucional: *Estudio de caso de la Iglesia de Dios en la República de El Salvador - Territorio Occidente***

---

*Hamilton Steven Sandoval Portillo*<sup>1</sup>

### **Resumen**

Se presenta un estudio de caso centrado en la implementación del componente de Aprendizaje del sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) en los proyectos sociales de la Iglesia de Dios en la República de El Salvador, puntualmente en el trabajo realizado en el territorio de occidente. Esto en el marco de una investigación realizada con el propósito de analizar cómo se ha llevado a cabo el proceso de aprendizaje y su vinculación con la mejora institucional, permitiendo así la propuesta de una herramienta estandarizada que, desde una perspectiva académica y en contraste con el estudio de caso, incluye los elementos mínimos necesarios a considerar. La metodología utilizada combina herramientas cualitativas y cuantitativas para recopilar información primaria y se complementa con una revisión documental.

El análisis de la información ha permitido identificar patrones y relaciones que se sometieron a triangulación de datos, asegurando consistencia y relevancia para la práctica organizacional. Los resultados obtenidos confirman la tesis central, evidenciando avances significativos a través de la herramienta estandarizada y destacando áreas prioritarias de mejora para fortalecer el trabajo de la Iglesia. Es importante señalar que, aunque esta herramienta surge de un caso específico, su diseño es aplicable a otras organizaciones religiosas que promueven el desarrollo social mediante proyectos comunitarios.

### **Abstract**

This case study examines the integration of the Learning component within the MEAL system (Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning) as implemented in the social projects of the Church of God in El Salvador, specifically focusing on efforts in the western region. This analysis forms part of a broader investigation aimed at examining the learning process's development and its impact on institutional improvements. Through this inquiry and reinforced by insights from the case study, an academic proposal emerges a standardized tool with essential components for broader application.

The study employs a mixed-methods approach, utilizing qualitative and quantitative tools to gather primary data and an extensive document review. The data analysis reveals patterns and relationships subjected to data triangulation, ensuring consistency and applicability in organizational practice.

---

<sup>1</sup> Estudiante del Curso especializado en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en proyectos de desarrollo, de la Universidad de El Salvador.

Key findings confirm the study's central thesis, highlighting measurable progress through the standardized tool while identifying priority areas for enhancing the Church's work. While the proposed tool was developed from a single case study, its design applies to other religious organizations dedicated to advancing social development through their project initiatives.

**Palabras clave**

Sistema MEAL, Mejora Institucional, Componente de Aprendizaje, Proyectos Sociales, Iglesia.

**Keywords**

MEAL System, Institutional Improvement, Learning Component, Social Projects, Church.

**I. Introducción**

El análisis de casos de estudio de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) ha proporcionado conocimientos significativos sobre el impacto de sus proyectos en el desarrollo social. Estos estudios han permitido examinar cómo la implementación de un sistema estandarizado de MEAL ofrece una orientación y herramientas para la mejora continua institucional y la evolución de sus servicios. No obstante, existe una notable escasez de investigaciones que exploren cómo las ONGs de carácter religioso, denominadas “Iglesias”, aplican el sistema MEAL, a pesar de su papel significativo como actores sociales y del desarrollo comunitario.

La Iglesia de Dios en la República de El Salvador, quien goza de personalidad jurídica como una ONG desde 1954, y en particular su trabajo realizado en el occidente del país, representa un caso interesante para el estudio de la implementación del sistema MEAL en el contexto de la mejora institucional, particularmente se ha analizado el componente del aprendizaje en el marco de los proyectos sociales de esta entidad, con el objetivo de identificar cómo se lleva a cabo en la práctica y proponer un herramienta estandarizada que pueda ser replicada y adaptada a otras estructuras.

Este artículo inicialmente retoma una revisión de metodologías que narra, a grandes rasgos, los esfuerzos por estandarizar el sistema MEAL, con un enfoque especial en el proceso de Aprendizaje y su aplicación desde la iglesia. Posteriormente, se aborda el proceso metodológico de investigación, incluyendo el abordaje de la herramienta estandarizada, resultados y la discusión que se deriva de ellos. Finalmente, se ofrecen conclusiones basadas en los hallazgos, proporcionando respuestas a las interrogantes planteadas y sugiriendo posibles aplicaciones y mejoras para el proceso de aprendizaje en contextos similares.

## II. Desarrollo

En esta sección, se ha partido de una perspectiva macro teórica, haciendo un recorrido progresivo hacia aspectos más específicos y aplicados, conectando los conceptos generales con las particularidades observadas en el caso de estudio. Además, se hace un abordaje del proceso metodológico, presentando una herramienta estandarizada como principal producto de este proceso académico, siendo esta la columna vertebral en el proceso de recolección y análisis de los resultados.

### 2.1. Revisión de metodologías

Inicialmente, es importante aclarar que, para los propósitos de este artículo, se ha optado por simplificar el enfoque teórico de la evolución del sistema MEAL. Aunque se reconoce la relevancia de contextualizar su desarrollo para comprender los fundamentos y puntos de partida, una discusión exhaustiva sobre este tema excede el alcance de esta investigación y sería más adecuada para un estudio independiente.

#### 2.1.1 Evolución del sistema MEAL

El sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje que se identifica por sus siglas en inglés como “MEAL” ha experimentado una evolución significativa desde sus inicios, consolidándose como una herramienta clave para la gestión de proyectos de desarrollo social. Esta evolución puede observarse a través de distintos hitos que han definido su estructura y aplicaciones a lo largo del tiempo. Este sistema surge de la integración de diversos enfoques y prácticas en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. A continuación, se presenta un recorrido que permite identificar de mejor manera esta evolución:

- Orígenes del Sistema MEAL. Tiene sus raíces en enfoques metodológicos que surgieron como respuesta a la necesidad de evaluar y optimizar los recursos destinados a proyectos de desarrollo. Desde finales del siglo XX, el Enfoque de Marco Lógico (EML) y la Gestión Basada en Resultados (GBR) comenzaron a ganar relevancia en las intervenciones de desarrollo, proporcionando un marco metodológico para planificar, monitorear y evaluar proyectos de manera más eficiente.<sup>2</sup>
- Integración de metodologías de planificación y evaluación. A lo largo de los años, la aplicación del EML y la GBR se fue integrando cada vez más en las prácticas de las ONGs y agencias de cooperación internacional. Estos enfoques, inicialmente concebidos para

---

<sup>2</sup> Cato Haugland et al., *“Enfoque del Marco Lógico como Herramienta para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados por Objetivos”* (Oslo: NORAD, 1993), 1 - 83.

asegurar la coherencia interna de los proyectos y su alineación con objetivos estratégicos, fueron evolucionando hacia sistemas más holísticos que incluyeron la rendición de cuentas y el aprendizaje como componentes para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones.<sup>3</sup>

- Consolidación del MEAL como enfoque integral. En las últimas décadas, el sistema MEAL ha consolidado su importancia debido a su capacidad de integrar diversos componentes de gestión y evaluación de proyectos en un solo marco. Esta consolidación se ha facilitado por la creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas por parte de donantes y beneficiarios<sup>4</sup>, así como por la necesidad de generar aprendizaje organizacional que permita mejorar continuamente las intervenciones y adaptarse a contextos cambiantes.
- Retos y oportunidades actuales. Hoy en día, se enfrenta el reto de adaptarse a contextos locales específicos y diversas necesidades organizacionales, manteniendo su coherencia y aplicabilidad universal. Además, se enfrenta al desafío de incorporar enfoques más inclusivos y participativos, que consideren las voces de todos los actores involucrados, especialmente de las comunidades beneficiarias.

#### 2.1.2. El proceso del aprendizaje en el sistema MEAL

Una vez contextualizada la evaluación del sistema MEAL y en línea con los objetivos de este artículo, se examina el componente de Aprendizaje del sistema MEAL, que, para mayor claridad y practicidad también se denominará "proceso de aprendizaje" o simplemente "aprendizaje" de manera indistinta en este texto, dada su estrecha relación. Este puede definirse como un proceso intencional y sistemático que implica la recopilación, análisis y uso de datos para fomentar mejoras continuas en los proyectos de desarrollo social. Su propósito es optimizar la toma de decisiones y la efectividad de las intervenciones, promoviendo una cultura de reflexión, adaptabilidad y acción a lo largo del ciclo de vida de un proyecto.

En el sentido anterior, el aprendizaje no se limita a la acumulación de información, sino que busca transformar los datos en conocimiento práctico y accionable, siendo esta su principal diferencia con el resto de componentes del sistema MEAL. Este proceso dinámico y continuo se nutre de la evaluación de las acciones realizadas, la implementación de ajustes basados en las lecciones

---

<sup>3</sup> Lisandro Pérez-Hernández, "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 Relaciones Internacionales, Universidad de El Salvador, 2020, 121. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/1774>

<sup>4</sup>PNUD, "Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados" (Nueva York: PNUD, 2002), 9. <http://www.undp.org/eo/>.

aprendidas, y la creación de espacios para el intercambio de experiencias entre todos los actores involucrados, desde gestores de proyectos hasta beneficiarios.<sup>5</sup> De este modo, permite una respuesta adaptativa a los desafíos emergentes y a las necesidades cambiantes de las comunidades.

Uno de los esfuerzos internacionales por estandarizar este sistema se materializa en la “Guía MEAL DPro”, la cual enfatiza que el aprendizaje debe estar orientado a la acción, promoviendo decisiones más inteligentes y efectivas mediante un enfoque de "aprender haciendo". Para ello, es necesario implementar estrategias que no solo faciliten la recopilación de datos, sino también su análisis crítico, alentando un entorno donde se formulen preguntas, se cuestionen los supuestos, y se busque la mejora continua de las prácticas existentes.<sup>6</sup> Esta orientación adaptativa es esencial para responder de manera ágil a los cambios en el contexto social, político o económico en el que se desarrollan los proyectos.

Un aprendizaje efectivo depende de la participación de todos los grupos de interés. La integración de prácticas participativas no solo mejora la calidad de los datos y del análisis, sino que también asegura que las lecciones aprendidas sean relevantes y aplicables a las realidades locales<sup>7</sup>. Este enfoque colaborativo contribuye a construir capacidades locales, que en términos de sostenibilidad es sustancial para los fines de los proyectos de desarrollo social, adicionalmente, permite mejorar la comunicación entre los actores, fortalecer la confianza y el compromiso hacia el logro de los objetivos compartidos.

Es importante destacar que, el aprendizaje es un proceso colectivo que involucra a todos los actores del proyecto, fomentando una cultura organizacional basada en la curiosidad, la innovación y la apertura al cambio.<sup>8</sup> De esta manera, se crea un ambiente propicio para la gestión del conocimiento, en el que las experiencias exitosas se capitalizan y los errores se utilizan como oportunidades de mejora, contribuyendo así al desarrollo organizacional y sectorial a largo plazo.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Henry Josué Servellón Santos, "Rendición de Cuentas y Aprendizaje en el Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR) en el Municipio de Santiago Nonualco, El Salvador. Una reflexión teórica y práctica," *Revista Relaciones Internacionales* 4, no. 1 (2022): 163-83, <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2258>.

<sup>6</sup> Humentum, CRS, and Humanitarian Leadership Academy, "MEAL DPro: A Guide to MEAL DPro, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals" (2018), <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> *Ibíd.*

<sup>9</sup> *Ibíd.*

### 2.1.3. Del aprendizaje al conocimiento sectorial

Aunque se ha mencionado de forma indirecta, resulta importante para los fines de esta investigación identificar claramente las dos principales orientaciones del aprendizaje. La primera se enfoca en la Gestión Adaptativa, mientras que la segunda se centra en el Aprendizaje Organizacional. En el siguiente diagrama, se destaca el impacto dual de este proceso: por un lado, optimiza las operaciones inmediatas del proyecto, y por otro, fortalece la capacidad organizacional a largo plazo.

**Figura 1. Direcciones del aprendizaje en MEAL**



Fuente: Elaboración propia con base en MEAL DPro: A Guide to MEAL DPro, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals (2018)

Comprendidas las dos orientaciones principales del proceso de aprendizaje, es necesario introducir una nueva dimensión, en la que este proceso contribuye al conocimiento sectorial mediante la documentación de buenas prácticas, lecciones aprendidas, estudios de caso, publicaciones académicas, ensayos y otros documentos de referencia<sup>10</sup>. En este artículo, por ejemplo, se examina el caso de la Iglesia de Dios con el objetivo no solo de comprender y aprender de su proceso de aprendizaje interno, sino también, de explorar cómo su experiencia puede enriquecer el conocimiento en un ámbito poco estudiado: el de las iglesias como organizaciones sociales con

<sup>10</sup> SS Janus, “Convertirse en una organización que comparte conocimientos: Un manual para ampliar las soluciones a través de la captura de conocimiento así como de compartir” (Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2016), <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/306761478498267644/becoming-a-knowledge-sharing-organization-a-handbook-for-scaling-up-solutions-through-knowledge-capturing-and-sharing>.

impacto comunitario. Estas entidades asumen roles de gestión, ejecución e incluso evaluación de proyectos y poseen valiosas experiencias que pueden ser compartidas y aplicadas en su sector.

#### 2.1.4. Las ONGs religiosas en el marco del sistema MEAL

Es importante señalar que, si bien existen diversas organizaciones no gubernamentales de carácter religioso, en este artículo se hace referencia específicamente a aquellas entidades reconocidas como iglesias. Estas se analizan como organizaciones sociales que desempeñan un papel activo en la dinámica de la sociedad, en un contexto donde las denominaciones cristianas han ejercido una influencia significativa tanto en la vida social como en la política del país<sup>11</sup>. Gracias a su amplio alcance territorial, las iglesias han facilitado el acceso a servicios básicos como salud, educación, alimentación, vivienda y empleo en las comunidades.

Como se ha descrito anteriormente, los proyectos sociales que impulsan las iglesias van más allá de su mandato espiritual, reflejando una comprensión profunda de la necesidad de intervenciones estructuradas y sostenibles.<sup>12</sup> La participación de las iglesias en el espectro comunitario se extiende a una responsabilidad social activa que busca mejorar las condiciones de vida de las personas, especialmente aquellas en situaciones de vulnerabilidad. Este compromiso se fundamenta en principios bíblicos que promueven el amor al prójimo y la justicia social, impulsando a estas organizaciones a involucrarse activamente en la transformación de sus entornos.<sup>13</sup>

El trabajo de las iglesias vinculado a estos proyectos se ha visto potencializado con la adopción del sistema MEAL. Aunque todos los componentes del sistema son claves para la gestión de proyectos, el aprendizaje se destaca como un proceso central, que no solo permite a estas organizaciones mejorar sus intervenciones, sino también, fortalecer su capacidad institucional y aumentar su impacto comunitario a largo plazo.<sup>14</sup> El aprendizaje por lo tanto, no es ni pasivo ni esporádico, sino que es, continuo y deliberado, implicando una reflexión sistemática sobre las experiencias y resultados de los proyectos.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Hamilton Sandoval Portillo, “*Claves Al Desarrollo: Fuerzas Profundas de El Salvador*,” Revista Relaciones Internacionales 5, no. 1 (2023): 205, <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2583>

<sup>12</sup> Daniela Joanne Vásconez Benavides, “*Responsabilidad Social de la Iglesia y la Intervención Social*” (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, 2021), 12-13, <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34213/1/BJCS-TS-370.pdf>

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> Walter Blake, “*Protocolo para las relaciones de cooperación solidaria con la Iglesia*” (Baltimore, MD: Catholic Relief Services—Conferencia de Obispos Católicos de los Estados Unidos, 2009), <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/protocolo-para-las-relaciones-de-cooperacion-solidaria-con-la-iglesia.pdf>.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

### 2.1.5. La Iglesia de Dios como caso de estudio

En este estudio de caso se retoma la experiencia de la Iglesia de Dios en la República de El Salvador, legalmente registrada con dicho nombre, aunque en adelante se hará referencia a ella simplemente como la Iglesia de Dios. Como se ha mencionado, el estudio se centra en su labor en la región occidental del país. Esta denominación cristiana, de origen internacional, se estableció en El Salvador en 1941 y se expandió rápidamente hacia zonas rurales y urbanas, lo cual le ha permitido una proximidad significativa a diversas realidades comunitarias.<sup>16</sup> En 1954, la Iglesia de Dios obtuvo personalidad jurídica como entidad religiosa en El Salvador. Sin embargo, sus raíces son aún más profundas, pues forma parte de la expansión global de Church Of God, fundada en 1886 en los Estados Unidos.<sup>17</sup>

Desde su fundación, la Iglesia de Dios a nivel internacional ha asumido una responsabilidad social activa, desarrollando diversos planes y estructuras para llevar a cabo su misión. En El Salvador, por ejemplo, surgió el “Ministerio de Acción Social”. A nivel global, la Iglesia opera una variedad de instituciones y programas especializados, como hogares para niños, apoyo a madres solteras y jóvenes, y la "Operación Compasión", que se centra en brindar asistencia médica y cubrir las necesidades de niñas y niños en diversas regiones del mundo.<sup>18</sup> Además, la Iglesia mantiene ministerios de capellanía que involucran a profesionales y voluntarios en actividades sociales dentro de hospitales, cárceles, prisiones y otras instituciones.<sup>19</sup>

### 2.1.6. Una iglesia que planifica

En cuanto a la planificación y organización, la Iglesia de Dios en Latinoamérica ejecuta un plan estratégico denominado “CONEXIÓN 20/30”, que guía su trabajo en la región desde 2020 hasta 2030. Este plan se desarrolla a través de lineamientos establecidos por las superintendencias regionales, como la superintendencia centroamericana en el caso salvadoreño. Estos lineamientos son ajustados por la oficina país y las oficinas territoriales. Es importante destacar que la ejecución de estos lineamientos a nivel territorial recae en las “iglesias locales”, que son unidades que gozan de autonomía financiera, administrativa y operativa, pero deben alinear sus acciones con el marco estratégico de CONEXIÓN 20/30.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Liderazgo y Asuntos Sociales, “*La Acción Social de la Iglesia de Dios en El Salvador, Territorio de Occidente*” (Santa Ana, El Salvador: Oficina territorial de Occidente de la Iglesia de Dios en El Salvador, enero 2024), 3.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> IDDLA, *LA IGLESIA DE DIOS ES...* (Iglesia de Dios en Latinoamérica), Consultado: septiembre 01, 2024 <https://iddla.org/creencias/la-iglesia-de-dios-es>.

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Liderazgo y Asuntos Sociales, “*La Acción Social de la Iglesia de Dios en El Salvador, Territorio de Occidente*” (Santa Ana: Oficina territorial de Occidente de la Iglesia de Dios en El Salvador, 2024).

Desde 2020, las iglesias locales han experimentado cambios internos significativos como parte de la implementación de su plan estratégico, entre ellos, una mayor profesionalización en su estructura, planificación y prestación de servicios.<sup>21</sup> Este plan abarca cinco áreas estratégicas, de las cuales una es la “Incidencia Pública y Social”, que abarca todos los proyectos y servicios sociales de la organización, financiados mediante recursos propios, donaciones y cooperación internacional. Esta área tiene como objetivo *“incidir en las diferentes esferas de la sociedad a través del fortalecimiento de relaciones institucionales, la creación de alianzas estratégicas socioculturales, la capellanía institucional y el desarrollo de iglesias con alto impacto social, voz profética y participación ciudadana”*.<sup>22</sup>

## 2.2. Metodología de investigación

Dado que las iglesias son actores sociales poco estudiados desde la perspectiva del sistema MEAL, este estudio se plantea como una propuesta innovadora y pionera en el campo. La falta de debate y de estándares en torno a la aplicación del aprendizaje en las iglesias resalta la necesidad de establecer un marco de referencia que otras organizaciones del sector puedan adaptar a sus propios contextos. La investigación emplea una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para evaluar cómo el aprendizaje puede integrarse como un proceso de mejora institucional. La metodología sugiere que los indicadores desarrollados en la herramienta de estandarización puedan servir como modelo para futuras intervenciones, dada la falta de antecedentes en este tipo de organizaciones.

### 2.2.1. Herramienta de estandarización

La herramienta de estandarización desarrollada para esta metodología es una matriz de indicadores que proporciona una guía para medir aspectos clave del proceso de aprendizaje. Esta matriz integra elementos fundamentales del concepto de "aprendizaje en el marco de MEAL" y los complementa con otros elementos específicos, adaptados a las necesidades y características del caso de estudio. En total, se han seleccionado ocho indicadores, los cuales se explican en términos de su enfoque y relevancia, abarcando diversas etapas del ciclo de aprendizaje, desde la planificación y organización de actividades hasta su impacto en la toma de decisiones estratégicas y en la implementación de mejoras en los proyectos.

Es importante reconocer los esfuerzos de las entidades internacionales por construir marcos y guías

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> IDDLA, “*PLAN ESTRATÉGICO CONEXIÓN 20/30*” (Iglesia de Dios en Latinoamérica, 2020), 14, <https://iddla.org/20-30>.

que estandarizan la actual concepción del sistema MEAL, sin embargo, estas carecen un abordaje puntual que guíen a una evaluación práctica del aprendizaje, esto se debe a que estos abordajes dependen de la naturaleza y el contexto de la organización que lo aplique. En respuesta, la matriz de indicadores ofrece un marco de referencia y abordaje que define los elementos mínimos que un sistema de aprendizaje en las iglesias debe incorporar, proponiendo de esta forma una estandarización flexible para estas organizaciones.

La herramienta de estandarización diseñada y utilizada en esta investigación se compone de cuatro elementos clave: los indicadores, el abordaje e instrumento, la población según su rol y las preguntas clave, los cuales se describen en la siguiente figura:

**Tabla 1. Componentes de la matriz de indicadores del aprendizaje**

| <b>Matriz de indicadores del aprendizaje</b>  |  |  |   |                        |
|---|--|--|---|------------------------|
| <b>Indicador</b>  | <b>Abordaje</b>  | <b>Instrumentos</b>  | <b>Población</b>  | <b>Preguntas clave</b> |
| <p><b>¿Qué se está midiendo?</b><br/>(Indicador):<br/>Propuesta de los indicadores mínimos que el proceso de aprendizaje en las iglesias debería tomar en cuenta.</p> | <p><b>¿Cómo se va a medir?</b><br/>(Abordaje e instrumento):<br/>Visión general del enfoque para medir cada indicador, especificando los instrumentos adecuados para su recopilación de datos.</p> | <p><b>¿Quiénes deben proporcionar la información?</b><br/>(Según su rol):<br/>Dependiendo de los recursos humanos y técnicos disponibles</p> | <p><b>¿Cuáles son las preguntas específicas que se deben hacer para recolectar la información?</b><br/>(Preguntas clave):<br/>Estas preguntas son orientativas y deben adaptarse a las realidades y capacidades de las iglesias para obtener información relevante.</p> |                        |

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de esta herramienta, es importante considerar el componente de “población según su rol”, ya que este depende en gran medida de las capacidades de cada iglesia, lo cual representa un aspecto diferenciador respecto a otras ONGs, ya que, por lo general estas tienen equipos permanentes y especializados por cada función. Además, es importante evaluar el nivel y tipo de información que los participantes pueden proporcionar en función de su rol.

La siguiente matriz incluye los 8 indicadores desarrollados junto con su abordaje e instrumentos, se presentan los roles identificados en la Iglesia de Dios y una serie de preguntas clave aplicables a distintas denominaciones:

**Tabla 2. Herramienta de estandarización**

| <b>Matriz de indicadores del aprendizaje</b>   |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| El aprendizaje como proceso de mejora institucional:<br>Estudio de caso de la Iglesia de Dios en la República de El Salvador - Territorio Occidente                    |   |  |  |   |
| TD.: Tomador de Decisión    Pla.: Planificador    Eje.: Ejecutor    Mon.: Monitoreador    Eva: Evaluación<br>Enc.: Encuesta    Ent. semi.: Entrevista Semiestructurada |   |  |  |   |
| Indicador  | Abordaje  | Instrumento  | Población según su rol   | Preguntas clave   |
| 1, Frecuencia y tipología de actividades de aprendizaje  | Porcentaje de actividades de aprendizaje organizadas de acuerdo con el plan anual y clasificadas según su tipología | Enc.   | Pla., Eje., Mon., Eva.   | ¿Cuántas actividades de aprendizaje se han realizado en el último trimestre/año?                                    |
|  |   |  | Pla., Eje., Mon., Eva.   | ¿Qué tipos de actividades de aprendizaje se organizaron?  |
|  |   |  | Pla., Eje., Mon., Eva.   | ¿Fueron todas las actividades de aprendizaje planificadas llevadas a cabo según lo programado?                      |
|  |   | Enc.<br>Ent. semi.   | Pla., Mon., Eva.   | ¿Considera que la frecuencia de las actividades de aprendizaje es adecuada para su implementación en los proyectos? |
| 2, Participación en las actividades de aprendizaje   | Porcentaje de participación activa en actividades de aprendizaje, desagregado por género, rol y tipo de actividad.  | Enc.   | Eje., Pla., Mon., Eva.   | ¿Participó en las actividades de aprendizaje organizadas en el último trimestre/año? (Sí/No)                        |
|  |   |  | Eje., Pla., Mon., Eva.   | ¿Qué rol desempeñó en la actividad? (Líder, ejecutor, otro)   |
|  |   |  | Eje., Pla., Mon., Eva.   | ¿Qué tipo de actividad fue?   |
|  |   |  | Eje., Pla., Mon., Eva.   | ¿Cuál es su género?   |
|  |   | Eje., Pla., Mon., Eva.   | ¿Cómo evaluaría la calidad de su participación en estas actividades? |   |
| Ent. semi.   | Eje., Pla., Mon., Eva.  | ¿Qué factores promueven o limitan su participación activa en las actividades de aprendizaje? |  |   |
| 3. Impacto del aprendizaje en la toma de decisiones  | Número de decisiones estratégicas documentadas que se basan en lecciones aprendidas de actividades de               | Enc.   | TD., Pla., Mon., Eva.  | ¿Se ha tomado alguna decisión estratégica en su proyecto basada en lecciones aprendidas de actividades anteriores?  |

| Indicador  | Abordaje  | Instrumento | Población según su rol      | Preguntas clave   |
|--|---|-------------|-----------------------------|---|
|  | aprendizaje en un periodo dado (por semestre o año).”   |             | TD., Pla., Mon., Eva.       | ¿Cuántas decisiones estratégicas importantes en su área han sido influenciadas por las actividades de aprendizaje?            |
|  |   |             | TD., Pla., Mon., Eva.       | ¿Qué lecciones aprendidas fueron aplicadas en estas decisiones?   |
|  |   | Ent. semi.  | TD., Pla., Eje.             | ¿Cómo ha influido el aprendizaje en la planificación y ejecución de nuevas iniciativas en su área?                            |
|  |   |             | TD., Pla., Eje.             | ¿Existen ejemplos concretos de cómo se aplicaron lecciones aprendidas para mejorar la toma de decisiones?                     |
| 4. Aplicación de lo aprendido en proyectos                         | Porcentaje de proyectos que implementan al menos un cambio basado en lecciones aprendidas, con seguimiento de los efectos de esos cambios en la efectividad del proyecto. | Enc.        | TD., Eje., Mon., Eva.       | ¿Cuántos cambios ha implementado su proyecto a partir de lecciones aprendidas? (Número)                                       |
|  |   |             | Pla., Eva.                  | ¿Qué tipo de cambio se aplicó? (Mejora de proceso, ajuste en la metodología, cambio en la planificación, etc.)                |
|  |   |             | Pla., Eje., Mon., Eva.      | ¿Se han observado resultados positivos a partir de la implementación de estas mejoras? (Sí/No)                                |
|  |   | Ent. semi.  | Pla., Eje., Mon., Eva.      | ¿Podría describir un ejemplo de un cambio implementado que haya surgido de una lección aprendida en una actividad anterior?   |
|  |   |             | Mon., Eva., Eje.            | ¿Cómo se realizó el seguimiento de los efectos de dicho cambio en el proyecto?  |
| 5. Barreras y facilitadores para la implementación del aprendizaje | Número y tipo de barreras identificadas y abordadas mediante planes de acción; número de facilitadores aprovechados para la implementación del aprendizaje.               | Enc.        | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Ha enfrentado barreras en la implementación de las lecciones aprendidas? (Sí/No)   |
|  |   |             | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | Si respondió "Sí", ¿cuáles fueron las principales barreras? (Falta de tiempo, falta de recursos, resistencia al cambio, etc.) |
|  |   |             | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Se ha implementado algún plan de acción para superar estas barreras? (Sí/No)   |

| Indicador   | Abordaje  | Instrumento | Población según su rol      | Preguntas clave  |
|---|---|-------------|-----------------------------|--|
|   |   |             | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Qué facilitadores ha identificado que han promovido la implementación efectiva de las lecciones aprendidas?   |
|   |   | Ent. semi.  | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Qué estrategias ha utilizado para superar las barreras a la implementación del aprendizaje en su proyecto?  |
|   |   |             | Pla., Eje., Mon., Eva.      | ¿Qué factores han facilitado la aplicación de las lecciones aprendidas en su contexto de trabajo?  |
| 6. Alineación del aprendizaje con los objetivos institucionales | Porcentaje de actividades de aprendizaje alineadas con los objetivos del Plan CONEXIÓN 20/30                            | Enc.        | TD., Pla., Mon., Eva.       | ¿Cree que las actividades de aprendizaje realizadas están alineadas con los objetivos del Plan CONEXIÓN 20/30? (Sí/No)   |
|   |   |             | TD., Pla., Mon., Eva.       | En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificaría la alineación de las actividades de aprendizaje con los objetivos estratégicos? (1 = No alineado, 5 = Totalmente alineado) |
|   |   | Ent. semi.  | TD., Pla.                   | ¿De qué manera cree que las actividades de aprendizaje han contribuido a alcanzar los objetivos del Plan CONEXIÓN 20/30?   |
|   |   |             | TD., Pla.                   | ¿Qué cambios o mejoras propondría para que las actividades de aprendizaje estén más alineadas con estos objetivos?   |
| 7. Percepción del aprendizaje en la mejora institucional        | Porcentaje de participantes que perciben que el aprendizaje ha contribuido significativamente a la mejora institucional | Enc.        | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Considera que el aprendizaje ha contribuido a la mejora de los proyectos y la institución en los últimos años? (Sí/No)  |
|   |   |             | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | En una escala de 1 a 5, ¿cuánto cree que el aprendizaje ha mejorado la efectividad de los proyectos? (1 = Nada, 5 = Mucho)   |
|   |   | Ent. semi.  | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Puede describir ejemplos en los que el aprendizaje haya llevado a mejoras concretas en los proyectos o en la organización?  |
|   |   |             | TD., Pla., Eje.             | ¿Qué aspectos del proceso de aprendizaje cree que podrían mejorar para tener un mayor impacto institucional?   |

| Indicador                                      | Abordaje   | Instrumento | Población según su rol      | Preguntas clave  |
|--|--|-------------|-----------------------------|--|
| 8. Documentación y seguimiento del aprendizaje | Porcentaje de actividades de aprendizaje documentadas en los sistemas de gestión de la organización, con accesibilidad garantizada para todos los responsables de implementación | Enc.        | Pla., Eje., Mon., Eva.      | ¿Han sido documentadas las actividades de aprendizaje que se realizaron? (Sí/No)   |
|  |  |             | Pla., Eje., Mon., Eva.      | ¿Tiene acceso a la documentación de estas actividades? (Sí/No)   |
|  |  |             | Pla., Eje., Mon., Eva.      | ¿Con qué frecuencia consulta los documentos de aprendizaje para aplicar lecciones aprendidas en su trabajo?                      |
|  |  | Ent. semi.  | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Cree que la documentación de las actividades de aprendizaje es adecuada y accesible para los responsables de los proyectos?     |
|  |  |             | TD., Pla., Eje., Mon., Eva. | ¿Qué mejoras propondría para mejorar el acceso y la utilización de la documentación generada por las actividades de aprendizaje? |

Fuente: Elaboración propia a partir del concepto de aprendizaje de la Guía MEAL Dpro.

### 2.2.2. Selección de muestreo

La población según su rol, identificada en la tabla anterior, se obtuvo de un total de 123 unidades: 122 iglesias locales y una oficina administrativa. Para determinar el tamaño de la muestra, se consideraron factores como el tamaño poblacional, un nivel de confianza del 95% y una variabilidad estimada del 50%. Es de aclarar que, dado que en muchas iglesias locales los roles no están claramente diferenciados (por ejemplo, monitoreo y evaluación), y en algunas unidades las personas desempeñan funciones mixtas (como planificación y ejecución), se adoptó un enfoque discrecional. Esto permitió ajustar el tamaño de la muestra de manera flexible, adaptándose a la estructura y capacidades específicas de cada unidad, logrando así un equilibrio entre representatividad y viabilidad logística. Los ajustes permitieron incluir la participación de 260 personas, distribuidas según sus roles de la siguiente manera:

- Tomadores de decisiones (TD): Se seleccionaron 70 tomadores de decisiones.
- Planificadores (Pla.) y ejecutores (Eje.): Se estimó un grupo de 170 planificadores y ejecutores.
- Monitoreadores (Mon.) y evaluadores (Eva.): Solo el 30% de las iglesias cuentan con estos roles, seleccionándose un total de 20 monitoreadores y evaluadores.

### 2.2.3. Instrumentos de recolección de datos

Esta investigación se apoyó en dos instrumentos principales: encuestas y entrevistas semiestructuradas, aunque también se destaca la relevancia de la revisión documental para contextualizar y fortalecer los hallazgos. Las encuestas se aplicaron a los actores clave previamente mencionados, con el objetivo de obtener datos cuantitativos sobre la cantidad y calidad de las actividades de aprendizaje, su frecuencia, la participación desagregada por género y su impacto en la toma de decisiones. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas proporcionaron datos cualitativos valiosos, profundizando en las percepciones y experiencias de los participantes, así como en ejemplos de lecciones aprendidas aplicadas y las barreras enfrentadas durante su implementación.

### 2.2.4. Análisis y validación de la información

La aplicación de la herramienta de estandarización generó datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos cuantitativos se analizaron mediante técnicas de estadística descriptiva aplicadas a la información obtenida en las encuestas, lo cual facilitó la identificación de patrones y tendencias relacionadas con la frecuencia de las actividades de aprendizaje, los roles de los participantes y la percepción del impacto de las lecciones aprendidas. Los datos cualitativos, por su parte, se procesaron mediante codificación temática de las entrevistas semiestructuradas, lo que

permitió identificar categorías recurrentes, como los facilitadores y las barreras en la implementación del aprendizaje.

#### 2.2.4.1 Resultados y discusión

En este apartado, se destaca la triangulación de datos como un mecanismo de verificación y validación que permite obtener una visión fiel del estado del aprendizaje en la Iglesia de Dios. Este enfoque proporciona información valiosa para la mejora continua institucional. A partir de lo anterior, se presentan los resultados de cada uno de los indicadores evaluados:

##### Indicador 1: Frecuencia y tipología de actividades de aprendizaje

- Hallazgos: Durante el último año, el 75% de las iglesias llevaron a cabo actividades de aprendizaje, principalmente capacitaciones (85%) y reuniones de planificación (70%). Sin embargo, solo el 60% de las actividades se realizaron según lo planificado. Los responsables de planificación y monitoreo señalaron dificultades para adherirse al cronograma previsto. Un 65% de los encuestados consideró que la frecuencia de las actividades era adecuada.
- Triangulación: El alto nivel de actividades reportadas indica compromiso de las iglesias con el aprendizaje. Sin embargo, la falta de consistencia entre planificación y ejecución sugiere la necesidad de mejorar los mecanismos de monitoreo para coordinar mejor los recursos y tiempos de implementación.

##### Indicador 2: Participación en las actividades de aprendizaje

- Hallazgos: El 70% de los participantes tomaron parte en estas actividades, con una mayor presencia de mujeres en roles ejecutores (70%) y de hombres en espacios de toma de decisión (80%). Las principales barreras para la participación fueron la falta de tiempo (35%) y recursos (25%), mientras que las capacitaciones regulares y condiciones adecuadas de trabajo favorecieron la asistencia.
- Triangulación: Aunque la participación de las mujeres es alta, las diferencias de género en cuanto a los roles y las capacidades de tomar decisión son significativas. Adicionalmente, la planificación debe ajustarse para abordar barreras como el tiempo y promover oportunidades de liderazgo para mujeres, e invertir en recursos para el proceso de aprendizaje.

##### Indicador 3: Impacto del aprendizaje en la toma de decisiones

- Hallazgos: El 65% de los participantes indicó que el aprendizaje influyó en la toma de

decisiones estratégicas, con 2-3 decisiones estratégicas afectadas por lecciones aprendidas. Las decisiones basadas en el aprendizaje incluyeron mejoras en la planificación (40%) y ajustes metodológicos (35%), lo que mejoró la implementación de los proyectos.

- Triangulación: Los resultados confirman que el aprendizaje ha tenido un impacto en la toma de decisiones estratégicas. Las lecciones aprendidas parecen estar influenciando la planificación y la ejecución de manera positiva. Sin embargo, el hecho de que solo el 65% de los encuestados mencione la influencia del aprendizaje indica que todavía hay espacio para mejorar, particularmente en la integración del aprendizaje en todas las fases del proyecto. La recomendación es formalizar mecanismos para compartir lecciones aprendidas y aplicarlas de manera más consistente en todas las decisiones estratégicas.

#### Indicador 4: Aplicación de lo aprendido en proyectos

- Hallazgos: Entre 1 y 2 cambios por proyecto fueron implementados a partir de lecciones aprendidas, con mejoras en procesos (50%) y ajustes en la metodología (30%) como los tipos de cambios más comunes. Los entrevistados mencionaron un seguimiento informal para evaluar los efectos de los cambios implementados, lo que sugiere la necesidad de un sistema de monitoreo más formal.
- Triangulación: Los datos coinciden en que se están realizando mejoras en los proyectos basadas en el aprendizaje, pero el seguimiento informal de los cambios sugiere que no hay una estructura clara para evaluar los resultados a largo plazo. Esto podría derivar en que las lecciones aprendidas no se capitalicen completamente. Se recomienda la implementación de un sistema formal de seguimiento y evaluación para medir el impacto a largo plazo de los cambios realizados.

#### Indicador 5: Barreras y facilitadores para la implementación del aprendizaje

- Hallazgos: El 70% de los encuestados enfrentó barreras en la implementación de las lecciones aprendidas, con la falta de tiempo (35%) y recursos (30%) como las barreras más comunes. Los principales facilitadores fueron las capacitaciones regulares (45%) y un entorno colaborativo (30%).
- Triangulación: Tanto las encuestas como las entrevistas coinciden en que la falta de recursos y tiempo son los principales obstáculos para la implementación del aprendizaje, mientras que las capacitaciones y la colaboración entre equipos son factores facilitadores. Esto sugiere que, para mejorar la implementación, se deben aumentar los recursos destinados a las actividades de aprendizaje y fortalecer la colaboración entre los distintos roles dentro de la organización.

#### Indicador 6: Alineación del aprendizaje con los objetivos institucionales

- Hallazgos: El 70% de los encuestados cree que las actividades de aprendizaje están alineadas con los objetivos del Plan CONEXIÓN 20/30. Se sugiere que los temas tratados en las capacitaciones deben estar más alineados con los desafíos locales, recomendando un componente de evaluación más robusto.
- Triangulación: Aunque la mayoría de los encuestados considera que hay una buena alineación con los objetivos estratégicos, tanto la encuesta como las entrevistas sugieren que es necesario un enfoque más localizado en los temas de capacitación. Se recomienda adaptar las actividades de aprendizaje para que respondan mejor a los problemas específicos de cada comunidad y vincular las evaluaciones a los objetivos estratégicos de manera más directa.

#### Indicador 7: Percepción del Aprendizaje en la Mejora Institucional

- Datos Encuesta: El 80% de los encuestados cree que el aprendizaje ha contribuido a mejorar los proyectos y la institución. Se sugiere mejorar la retroalimentación entre niveles y aumentar la frecuencia de las actividades de aprendizaje para tener un mayor impacto.
- Triangulación: La percepción general del aprendizaje como herramienta de mejora es positiva, pero las entrevistas destacan la necesidad de más retroalimentación entre los niveles de la organización. Para aumentar el impacto, se recomienda retomar indicadores claros para medir el impacto del aprendizaje y mejorar los mecanismos de retroalimentación entre ejecutores y tomadores de decisiones.

#### Indicador 8: Documentación y Seguimiento del Aprendizaje

- Hallazgos: El 60% señaló que las actividades están documentadas, pero el acceso a esta documentación es limitado. Se sugiere la digitalización de la documentación y la creación de un sistema centralizado para facilitar el acceso.
- Triangulación: La documentación existe, pero el acceso es insuficiente. La creación de un sistema digital centralizado garantizaría que todos los involucrados puedan consultar la información y aplicar las lecciones aprendidas de forma eficaz.

### **III. Conclusiones**

El proceso de investigación presentado en este artículo académico evidencia la relevancia del aprendizaje como proceso de mejora institucional dentro de las organizaciones no gubernamentales de carácter religioso, tomando como caso de estudio la Iglesia de Dios en El Salvador. La implementación del sistema MEAL, con su proceso de aprendizaje, se presenta como una

herramienta que permite no solo mejorar la ejecución de los proyectos, sino también optimizar la planificación y toma de decisiones estratégicas en contextos de desarrollo social.

Los hallazgos reflejan un compromiso de las iglesias locales con la mejora continua, al ejecutar regularmente actividades de aprendizaje. Sin embargo, persisten desafíos operativos, como la falta de alineación entre planificación y ejecución, que limitan la efectividad de estas actividades. Además, la evidencia sugiere que existen disparidades de género en los roles de liderazgo, lo que apunta a la necesidad de promover la equidad en la toma de decisiones y en la participación activa de todos los miembros.

En cuanto al impacto del aprendizaje en la toma de decisiones, se comprobó que este contribuye de manera significativa al fortalecimiento institucional, aunque su integración en todas las fases de los proyectos puede mejorar. En consonancia, se recomienda formalizar mecanismos de monitoreo y retroalimentación que permitan compartir lecciones aprendidas y aplicar estos conocimientos en los diferentes niveles organizativos.

Por último, esta investigación ofrece un marco de referencia adaptable para otras iglesias y organizaciones religiosas que deseen promover el desarrollo social desde una perspectiva organizativa y estratégica. La herramienta estandarizada no solo brinda un punto de partida para evaluar el proceso de aprendizaje, sino que también establece indicadores mínimos que deben considerarse en la formulación de planes de aprendizaje.

## Bibliografía

- Blake, Walter. Protocolo para las relaciones de cooperación solidaria con la Iglesia. Baltimore, MD: Catholic Relief Services—Conferencia de Obispos Católicos de los Estados Unidos, 2009. <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/protocolo-para-las-relaciones-de-cooperacion-solidaria-con-la-iglesia.pdf>.
- Haugland, Cato, et al. Enfoque del Marco Lógico como Herramienta para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados por Objetivos. Oslo: NORAD, 1993.
- Humentum, CRS, and Humanitarian Leadership Academy. MEAL DPro: A Guide to MEAL DPro, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals. 2018. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- IDDLA. LA IGLESIA DE DIOS ES.... Cleveland: Iglesia de Dios en Latinoamérica, 2023. <https://iddla.org/creencias/la-iglesia-de-dios-es>.
- IDDLA. PLAN ESTRATÉGICO CONEXIÓN 20/30. Cleveland: Iglesia de Dios en Latinoamérica, 2020. <https://iddla.org/20-30>.
- Janus, SS. Convertirse en una organización que comparte conocimientos: Un manual para ampliar las soluciones a través de la captura de conocimiento, así como de compartir. Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2016. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/306761478498267644/becoming-a-knowledge-sharing-organization-a-handbook-for-scaling-up-solutions-through-knowledge-capturing-and-sharing>.
- Liderazgo y Asuntos Sociales. La Acción Social de la Iglesia de Dios en El Salvador, Territorio de Occidente. Santa Ana: Oficina territorial de Occidente de la Iglesia de Dios en El Salvador, 2024.
- Pérez-Hernández, Lisandro. 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 Relaciones Internacionales. Universidad de El Salvador, 2020. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/1774>
- PNUD. Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados. Nueva York: PNUD, 2002. <http://www.undp.org/eo/>.
- Sandoval Portillo, Hamilton. Claves Al Desarrollo: Fuerzas Profundas De El Salvador. Revista Relaciones Internacionales 5, no. 1 (2023): 185-215. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2583>.

- Servellón Santos, Henry Josué. Rendición de Cuentas y Aprendizaje en el Programa Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica (PREVENIR) en el Municipio de Santiago Nonualco, El Salvador. Una reflexión teórica y práctica. *Revista Relaciones Internacionales* 4, no. 1 (2022): 163-83. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2258>.
- Vásconez Benavides, Daniela Joanne. Responsabilidad Social de la Iglesia y la Intervención Social. Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, 2021, <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34213/1/BJCS-TS-370.pdf>