

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



TEMA: EL PROCESO DE APRENDIZAJE EN LAS ESTRATEGIAS DE
ECOCOMUNIDADES PARA LA PROMOCIÓN DE DESARROLLO TERRITORIAL
SOSTENIBLE DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y
RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM).

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:

ROLAND ANTHONY DÍAZ AGUILAR. DUE: DA16019.

DOCENTE ASESOR:

LICENCIADA. GUISELLE CECILIA OSORTO RIVERA.

San Salvador, Ciudad Universitaria, 28 de Octubre del 2024.

El proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades para la promoción de desarrollo territorial sostenible de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

Roland Anthony Díaz Aguilar.

ÍNDICE.	
RESUMEN.	
ABSTRACT.	
INTRODUCCIÓN.	1
1. DESARROLLO	2
1.1. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM).	3
1. 2. EJES ESTRATÉGICOS Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN.	4
1.3. COMPONENTES DE LAS ECOCOMUNIDADES: ORGANIZACIÓN, DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y MEDIO AMBIENTE.	5
1.4. INTEGRACIÓN DEL SISTEMA MEAL.	7
1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE EN EL CONTEXTO MEAL.	8
1.6. GESTIÓN ADAPTATIVA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	9
2. MÉTODO.	11
2.1. MUESTREO.	13
2. 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	14
3. RESULTADOS.	14
3.1. APRENDIZAJE.	14
3.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	16
4. DISCUSIÓN.	17
4.1. Examinar cómo se implementa el proceso de aprendizaje en el contexto de las ecocomunidades de FUNDESYRAM.	18
4.2. Identificar los desafíos y oportunidades en la aplicación del aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades para la promoción de desarrollo sostenible.	19
5. CONCLUSIÓN.	19
BIBLIOGRAFÍA.	21

El proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades para la promoción de desarrollo territorial sostenible de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

Roland Anthony Díaz Aguilar.

RESUMEN.

En este artículo académico se contextualiza la labor de FUNDESYRAM y sus intervenciones orientadas a mejorar la calidad de vida en comunidades rurales de la República de El Salvador, a través de la integración de la estrategia de ecocomunidades. Como aspecto técnico, la importancia del sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) como una herramienta clave para gestionar y optimizar las intervenciones en este contexto, surge el aprendizaje como componente estelar de este artículo que facilita la adaptación y mejora continua de las prácticas comunitarias y organizacionales por parte de FUNDESYRAM.

Para este caso se realizó un diseño metodológico mixto, integrando enfoques cualitativos y cuantitativos para analizar el proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades, lo cual comprende el objetivo de este artículo; para ello se optó por desarrollar una herramienta de sistematización basada en matrices de evaluación y triangulación de datos, comprendiendo así un estudio que permite una comprensión holística de los temas.

Dando lugar a conocer que la estrategia de ecocomunidades en FUNDESYRAM logra fomentar el aprendizaje continuo y adaptativo mediante el uso del sistema MEAL, destacando la creación, transferencia y retención del conocimiento como áreas fuertes. Y concluyendo que esta fundación ha logrado construir un sistema de aprendizaje sólido y consistente que contribuye a la sostenibilidad y mejora de la estrategia de ecocomunidades manteniendo interés en superar aquellas barreras acontecidas.

PALABRAS CLAVE: Agroecología, aprendizaje, ecocomunidades, MEAL, participación comunitaria, sostenibilidad ambiental.

The learning process in ecocommunity strategies for the promotion of sustainable territorial development of the Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

Roland Anthony Díaz Aguilar.

ABSTRACT.

This academic article contextualizes the work of FUNDESYRAM and its interventions aimed at improving the quality of life in rural communities in the República de El Salvador, through the integration of the eco-communities strategy. As a technical aspect, the importance of the MEAL system (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) as a key tool to manage and optimize interventions in this context, learning emerges as a stellar component of this article that facilitates the adaptation and continuous improvement of community and organizational practices by FUNDESYRAM.

For this case, a mixed methodological design was carried out, integrating qualitative and quantitative approaches to analyze the learning process in ecocommunity strategies, which comprises the objective of this article; for this purpose, it was decided to develop a systematization tool based on evaluation matrices and data triangulation, thus comprising a study that allows a holistic understanding.

It was found that the ecocommunities strategy in FUNDESYRAM manages to promote continuous and adaptive learning through the use of the MEAL system, highlighting the creation, transfer and retention of knowledge as strong areas. And concluding that this foundation has managed to build a solid and consistent learning system that contributes to the sustainability and improvement of the ecocommunities strategy by maintaining interest in overcoming those barriers that have occurred.

KEYWORDS: Agroecology, learning, ecocommunities, MEAL, community participation, environmental sustainability.

INTRODUCCIÓN.

El desarrollo territorial sostenible es un desafío fundamental en áreas rurales, donde la integración de prácticas agroecológicas, participación comunitaria y gestión del conocimiento se vuelve una alternativa innovadora para promover la resiliencia y el bienestar de las comunidades. En este contexto, la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM) ha implementado la estrategia de ecocomunidades, un modelo que busca unir el desarrollo humano con la sostenibilidad ambiental mediante la promoción de prácticas inclusivas y adaptativas. En ese sentido, el problema de investigación se centra en describir y comprender cómo se desarrolla el proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades de FUNDESYRAM, en esta ocasión bajo el enfoque particular del contexto de la aplicación del sistema MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje).

El objetivo general de este estudio es analizar el proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades de FUNDESYRAM, centrándose en cómo estas prácticas promueven el desarrollo territorial sostenible. Este análisis permite comprender cómo se gestionan estos aspectos de aprendizaje a nivel organizacional y en qué medida se han logrado instalar capacidades sostenibles a lo largo del tiempo ofreciendo así una visión más amplia sobre la importancia de integrar enfoques adaptativos y participativos en el desarrollo rural, alineados con las necesidades y realidades de las comunidades locales.

También el artículo se estructura siguiendo una secuencia lógica para desarrollar el análisis del proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades desde la contextualización de la fundación hasta abordar la metodología MEAL y los conceptos clave sobre aprendizaje organizacional, posteriormente en la parte de resultados se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la herramienta de sistematización que permite analizar los resultados e identificar áreas de mejora.

Este artículo académico es relevante debido a su contribución teórica, ya que aporta al conocimiento poco desarrollado sobre la aplicación práctica de los principios de MEAL en

el contexto de desarrollo rural sostenible en El Salvador; en consecuencia se reconoce la intersección entre los enfoques de ecocomunidades y los principios de MEAL, proporcionando más comprensión sobre cómo estos pueden complementarse para lograr un desarrollo más efectivo y sostenible.

La investigación se fundamenta en un diseño mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar el proceso de aprendizaje de FUNDESYRAM, mediante un enfoque descriptivo y exploratorio, se utilizan entrevistas semiestructuradas para explorar percepciones internas y encuestas con escala Likert para cuantificar el grado de implementación de las ocho categorías de aprendizaje del marco metodológico de la guía MEAL DPro. Cabe destacar que la investigación introduce una innovación metodológica al aplicar un enfoque sistemático para medir el aprendizaje organizacional y adaptativo dentro del ciclo MEAL, un área poco explorada.

1. DESARROLLO

El desarrollo de esta investigación se estructura construyendo un análisis lógico y cohesivo sobre el desarrollo sostenible de las ecocomunidades y la relación propuesta con el aprendizaje de la metodología MEAL. Comienza contextualizando a FUNDESYRAM como una organización clave en el desarrollo socioeconómico y ambiental en El Salvador. Luego se desglosan los ejes estratégicos, destacando cómo cada uno se alinea con las necesidades rurales, tales como la agroecología, educación ambiental y fortalecimiento económico. Finalizando la contextualización describiendo los pilares de las ecocomunidades, destacando que la organización comunitaria permite una gestión participativa y local, el desarrollo socioeconómico fomenta alternativas de generación de ingresos sostenibles, el medio ambiente se preserva mediante prácticas agroecológicas, en consecuencia estos componentes generan comunidades sostenibles y resilientes.

Sobre la introducción del sistema MEAL en la investigación, se establece bajo un marco esencial en la evaluación de las ecocomunidades, explicando cómo el componente de aprendizaje fortalece las intervenciones de FUNDESYRAM asegurando un ciclo de retroalimentación continua. Bajo esta lógica, posteriormente se define y percibe el

aprendizaje dentro del sistema MEAL, enfocándose en su papel para capturar lecciones y adaptarse a nuevos desafíos, fundamental en el enfoque de las ecocomunidades.

1.1. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM).

Desde siempre, el aprendizaje ha sido para la humanidad no una opción, sino, una necesidad desde el concepto primitivo de supervivencia hasta el factor aspiracional de superación del humano moderno. Es en ese sentido, de forma introductoria se categoriza el concepto de aprendizaje como una necesidad *que se objetiva en la posibilidad misma de la cotidianidad individual y social, entre lo que se tiene y lo que se pudo haber tenido, o simplemente entre lo que se tiene por mundo o ambiente de vida y lo que otros tienen*¹.

De tal manera, el aprendizaje, ese proceso de construcción de habilidades en el individuo se impone como una oportunidad para generar organización individual y social, en esta ocasión, se orienta al sector rural de la población salvadoreña, en donde el aprendizaje en las comunidades rurales de El Salvador tiene profundas raíces en la transmisión de conocimientos de generación en generación, en la tradición popular que son más que un cúmulo de *creencias comunes, las prácticas, las costumbres y otros elementos culturales de un grupo étnico o social que están arraigados en el pasado, pero que persisten en el presente*².

Bajo esta premisa y orientándose a dar inicio al contenido principal de este artículo, que mejor forma de presentar a la institución que funge como caso de estudio del presente, FUNDESYRAM que dentro de sus logros cuenta con alcanzar que *más de 12,000 familias salvadoreñas, mejoren sus aprendizajes y se conviertan en agentes de cambio promoviendo el cultivo de sus propios*³.

¹ Bernardo Martínez García, “El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender,” *Convergencia* 15, no. 48 (2008): 287-307, https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352008000300011&script=sci_arttext

² Camilo Freedman, “Relatos Relacionados a la Fauna de El Salvador: Importancia de la Tradición Oral,” ResearchGate (2023), https://www.researchgate.net/publication/367546066_Facultad_de_Ciencias_Sociales_Relatos_Relacionados_a_la_Fauna_de_El_Salvador_Importancia_de_la_Tradicion_Oral

³ FUNDESYRAM, Plan Estratégico FUNDESYRAM 2022-2026 (San Salvador, El Salvador: FUNDESYRAM, 2022), 2.

Dichos logros han sido trabajados desde el 22 de enero de 1992 en *Ahuachapán, Tacuba, Concepción de Ataco, Apaneca, Jujutla, Guaymango y San Pedro Puxtla; en el departamento de Sonsonate, en Santo Domingo de Guzmán y en el departamento de la Libertad, Comasagua*⁴ y actualmente se suman Santa Tecla y Suchitoto. Es importante resaltar que FUNDESYRAM cuenta también con autorización para operar en la República de Honduras desde 2006.

1. 2. EJES ESTRATÉGICOS Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN.

Actualmente la fundación trabaja bajo 5 ejes estratégicos los cuales son: Género e incidencia con identidad cultural y construcción de ciudadanía; Desarrollo económico local sustentable fundamentado en la agroecología y la solidaridad; Gestión ambiental; Desarrollo de la mujer, niñez, adolescencia y juventud y; Gestión para la sostenibilidad de FUNDESYRAM.

En ese sentido en la misión se hace referencia que su razón de ser *es promover procesos metodológicos y tecnológicos para el establecimiento del ecodesarrollo en los territorios, fundamentado en el goce pleno de los derechos sociales, económicos y ambientales, con la participación activa de las familias, organizaciones comunitarias y socios locales para que se conviertan en gestores del desarrollo*⁵.

Logrando así que los proyectos desarrollados orbiten bajo el método de *producción agroecológica por medio de la agricultura orgánica, en donde la producción orgánica y la investigación campesina e indígena serán la base para impulsar las diferentes prácticas y tecnologías que mejoren los sistemas de producción agroalimentarios*⁶.

Caracterizándose la organización por ser pionera en impulsar un enfoque integral entre agroecología y familia a través de ecocomunidades que fomentan el arraigo, el respeto a los derechos, solidaridad, gestión del conocimiento, democracia, resiliencia y la disminución

⁴ Héctor Valle, Gestión de Proyectos (El Salvador: FUNDESYRAM, 2011), https://www.academia.edu/15458374/GESTION_PROYECTOS

⁵ FUNDESYRAM, Currícula Institucional (San Salvador, El Salvador: Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental).

⁶ Ibid., 5.

de los factores que inciden en el cambio climático; siendo así que desde su inicio a la fecha actual según su currícula institucional cuenta con un total de 143 proyectos ejecutados o en ejecución.

Siendo así que inicia sus intervenciones territoriales en Chalatenango y Morazán, bajo el objetivo de generar mejores niveles de vida de las poblaciones más excluidas y lograr generar que las personas beneficiadas se conviertan en actores determinantes de su propio desarrollo y de sus territorios. Estas intervenciones han generado una serie de innovaciones dentro de las cuales surge el método del ecodesarrollo, el cual FUNDESYRAM lo define *como el conjunto de acciones encaminadas a crear los conocimientos estratégicos y las herramientas necesarias para el aprovechamiento de los recursos de los diferentes ecosistemas existentes dentro de los criterios que garantizan su permanencia y desarrollo económico, social y ambiental*⁷.

De esta manera busca facilitar la participación organizada de las comunidades locales en la gestión y ejecución de programas de desarrollo, en los que los dirigentes y líderes formados desempeñan un papel fundamental; ante este método de ecodesarrollo surge la materialización de otro concepto innovador el cual es la ecocomunidad, que tiene como objetivo *impulsar el desarrollo humano y mejorar la sostenibilidad medioambiental uniendo y empoderando a las comunidades locales*⁸. Las ecocomunidades de FUNDESYRAM constan de tres componentes: organización comunitaria, desarrollo socioeconómico y medio ambiente sumado a la inclusión de mujeres y jóvenes integrados en cada componente.

1.3. COMPONENTES DE LAS ECOCOMUNIDADES: ORGANIZACIÓN, DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y MEDIO AMBIENTE.

Con el enfoque de las ecocomunidades FUNDESYRAM impacta positivamente en el marco del trabajo por la seguridad alimentaria en las poblaciones y territorios abordados, *mediante la práctica de consolidación de una economía solidaria dentro de cadenas de*

⁷ USAID, Organizational Capacity Assessment Tool: Participant's Copy (Washington, D.C.: USAID, 2012), 6, https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAB969.pdf

⁸ Ibid., 7.

*valor, sistemas de comercialización solidaria y un sistema financiero eficiente, incluyente y organizado, que dinamiza las economías locales bajo el enfoque de la ecocomunidad*⁹.

En el mundo las ecocomunidades se conocen y se caracterizan por *ser asentamientos a escala humana con múltiples funciones, en los que las actividades humanas se integran en el mundo natural sin causar daños, de un modo que favorece el desarrollo humano saludable y puede prolongarse indefinidamente en el tiempo*¹⁰.

Y estas han surgido históricamente por un conglomerado de necesidades dentro de las cuales se encuentran: *Altos niveles de población y capacidad tecnológica; Nuevas técnicas y tecnologías, desde tecnologías eficientes para el uso de recursos renovables hasta nuevas formas de organización humana y; Nuevos niveles de conciencia y conocimiento*¹¹.

Por tanto, si bien es cierto que la metodología del ecodesarrollo y el concepto de ecocomunidades no es patente de FUNDESYRAM, aun así, los proyectos de ecocomunidades ejecutados por la fundación sí son de carácter innovador debido a que el ecodesarrollo en lugar de seguir modas dictadas por centros científicos extranjeros, en el ecodesarrollo donde derivan las ecocomunidades los investigadores *deben compenetrarse de una escala de valores distinta, que aprecia especialmente la solución de problemas locales, la simplicidad de las técnicas propuestas y la habilidad de evaluarlas desde el punto de vista ecológico y cultural, y no exclusivamente por su eficiencia en términos de maximización del rendimiento*¹². Realmente en las ecocomunidades la eficacia radica en el impulso y concreción de la participación de las poblaciones objetivo en el esfuerzo de formulación y ejecución de los proyectos donde se procura sacar provecho del conocimiento de los ecosistemas por parte de las poblaciones locales en donde un punto determinante es el fomentar *un sistema de educación que, en vez de concentrarse en la*

⁹ Ibid., 9.

¹⁰ Cattaneo, Claudio. "Eco-Comunidades." *Ecología Política*, no. 49 (2015): 68–70. <http://www.jstor.org/stable/24894046>

¹¹ Robert Gilman, "The Eco-village Challenge," *In Context* 29 (1991), <https://www.context.org/iclib/ic29/gilman1/>

¹² Ignacy Sachs, "Ecodesarrollo: un aporte a la definición de estilos de desarrollo para América Latina," *Estudios Internacionales* 7, no. 25 (1974): 58, <https://revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/view/17549/19701>

*transmisión de un conocimiento basado en libros, transforme la escuela rural en una verdadera agencia de desarrollo, donde los alumnos aprenden a participar diariamente en acciones de desarrollo, a tomar sus responsabilidades frente a la colectividad*¹³.

Para la fundación esta intervención estratégica que denominan “desarrollo sostenible de ecocomunidades” forma parte de su visión de desarrollo territorial rural. Entendiendo que desarrollo territorial rural es *un proceso de transformación productiva de un espacio rural determinado cuyo fin es reducir la pobreza rural, con el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio con mercados dinámicos, lo que supone cambios en los patrones de empleo y producción de un espacio rural determinado*¹⁴.

1.4. INTEGRACIÓN DEL SISTEMA MEAL.

El enfoque MEAL, que abarca Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje, es un sistema integral que permite gestionar y optimizar proyectos de desarrollo social mediante la recopilación, análisis y uso estratégico de datos. Cada uno de estos componentes cumple una función esencial, siguiendo la siguiente lógica propuesta por la misma Guía de MEAL DPro para profesionales en proyectos de desarrollo que los define de la siguiente manera:

Monitoreo: Este componente facilita la detección temprana de problemas, lo que permite realizar ajustes oportunos y mantener el proyecto en la dirección más efectiva. *La guía MEAL lo define como la recolección continua y sistemática de datos para proporcionar información sobre el avance del proyecto*¹⁵. Posicionándose como una herramienta para proporcionar a los gestores una visión clara y actualizada de su progreso.

Evaluación: *Se define como una evaluación sistemática, centrada en el usuario, del diseño, implementación y resultados de un proyecto en curso o completado*¹⁶.

¹³ Ibid., 75.

¹⁴ Claudia Ranaboldo, *Identidad Cultural y Desarrollo Territorial Rural* (Santiago, Chile: RIMISP, 2006), 6, https://rimisp.org/wp-content/files_mf/135938091514.pdf

¹⁵ Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje para Profesionales del Desarrollo* (Washington, D.C.: Humentum, 2019), 11, <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

¹⁶ Ibid., 11.

Rendición de cuentas: Es el componente que contribuye a fomentar la confianza entre las partes involucradas con la finalidad de demostrar que todas las acciones ejecutadas tienen fortaleza en ética de gestión de proyectos. *Se define como un compromiso para equilibrar y responder a las necesidades de todos los grupos de interés (incluye participantes, donantes y socios del proyecto, así como a la organización misma) en las actividades del proyecto*¹⁷.

Aprendizaje: Se establece que es la acción *que permite tener una cultura y procesos establecidos que permitan la reflexión intencional. El objetivo del aprendizaje es tomar decisiones más inteligentes*¹⁸. Y es a través del aprendizaje donde se promueve la innovación y la mejora continua, transformando los desafíos y errores en oportunidades para avanzar, es así como se crea un ciclo de retroalimentación constante que impulsa el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos.

MEAL, es un sistema y por tanto su naturaleza implica el involucramiento de todos sus componentes, creando así un sistema articulado e integral para la gestión de proyectos de desarrollo, de hecho, la misma guía hace alusión a una analogía de rompecabezas, en donde cada componente forma parte de la estructura MEAL cumpliendo cada pieza con sus propósitos pero todas trabajando en equipo.

1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE EN EL CONTEXTO MEAL.

El planteamiento de PM4NGOS establece una serie de componentes que forman el sistema MEAL, para efectos de este artículo académico sobresale el componente de aprendizaje. En el contexto MEAL el aprendizaje consiste en *tener una cultura que fomente la reflexión intencional y los procesos que la apoyan, de tal forma que todos los equipos aprenden mientras se implementan las actividades del proyecto y que para ello se debe planificar y gestionar*¹⁹.

En ese sentido el sistema MEAL hace el llamado a los equipos para generar las condiciones adecuadas que permitan tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y ajustar sus acciones ante el surgimiento de nueva información, es precisamente a esto que

¹⁷ Culligan y Sherriff, MEAL DPro, 12.

¹⁸ Culligan y Sherriff, MEAL DPro, 13.

¹⁹ Culligan y Sherriff, MEAL DPro, 70.

se le conoce como gestión adaptativa que es un *enfoque intencional para tomar decisiones y realizar ajustes en el proyecto en respuesta a nueva información y cambios en el contexto, útil para ayudar en el aprendizaje y cambio de la organización completa*²⁰.

También el aprendizaje puede impulsar el aprendizaje organizacional, que es la capacidad de una organización para descubrir, incorporar y adaptarse a nuevos conocimientos. Es entonces cuando se amplía el conocimiento adquirido para mejorar las capacidades globales de la organización, asegurando que las lecciones aprendidas beneficien no solo al proyecto actual, sino a toda la estructura organizacional. *Una organización aprende cuando el proceso de aprendizaje logra transformar las estructuras y procesos de la organización, con el fin de responder a cambios y retos del entorno*²¹.

Una conceptualización más amplia del aprendizaje organizacional es la que se refiere a ello como *un proceso de cambio en el estado del conocimiento, que incluye tanto su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación; como la habilidad para adquirir información diversa y compartir el entendimiento común, de forma que ese conocimiento pueda ser explorado y explotado; la habilidad para desarrollar nuevo conocimiento, y asociar el pasado con actividades futuras*²².

1.6. GESTIÓN ADAPTATIVA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

En ambas vías del aprendizaje lo que promueve el sistema MEAL es la gestión adaptativa la cual resulta importante debido a que para las instituciones, organizaciones de la sociedad civil, etc; *es de vital importancia debido a que, al emplear la gestión adaptativa se garantiza el correcto funcionamiento y permanencia en el tiempo de estas, siendo el*

²⁰ Ibid., 70.

²¹ Tito A. Hernández T., Gestión y Aprendizaje Organizacional en Proyectos de Desarrollo (2011), 11, <https://www.monografias.com/trabajos-pdf4/gestion-y-aprendizaje-organizacional-proyectos-desarrollo/gestion-y-aprendizaje-organizacional-proyectos-desarrollo.pdf>.

²² Adriana Fassio, María Gabriela Ruddy, y Carla Maroscia, Aprendizaje Organizacional en Organizaciones de la Sociedad Civil de la Ciudad de La Plata: Una Metodología de Estudio, (2018), 4, https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/80141/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

*aprendizaje el elemento fundamental y la fase a la cual las ONG deben atribuirle mayor interés*²³.

Sin embargo si existe una distinción operacional más amplia la cual son las cinco distinciones del aprendizaje adaptativo o a nivel de proyecto que se conforman por: *Incentivar el aprendizaje: Donde todo el trabajo es una oportunidad de aprendizaje. Fomentar un espíritu de curiosidad: Estableciendo un lugar de trabajo que respalde el aprendizaje. Incorporar procesos de aprendizaje: Incluyendo elementos concretos, en las agendas de las reuniones. Promover una administración adaptativa: Analizando los datos de monitoreo y evaluación de manera rápida y frecuente para los ajustes al diseño, planificación e implementación del proyecto. Compartir información: Utilizando el aprendizaje del proyecto para ofrecer información con respecto a las mejores prácticas organizacionales y sectoriales*²⁴.

Y las tres distinciones sobre aprendizaje organizacional que orbitan bajo el concepto de conocimiento las cuales consisten en: *Creación: El nuevo conocimiento se crea combinando nueva información con el conocimiento existente. Transferencia: Una organización no aprende hasta que el conocimiento se transfiere a toda la agencia. Y retención: El aprendizaje organizacional ocurre cuando este se integra a los procesos y a las actividades*²⁵.

En síntesis el proceso de aprendizaje *se basa en la adquisición de conocimientos, pero también implica la aplicación de la información recopilada*²⁶. Ante esta situación el aprendizaje se interpreta como una parte importante para las estrategias de las ecocomunidades para el desarrollo territorial sostenible, ya que al integrar el aprendizaje en la gestión de proyectos, las ecocomunidades de FUNDESYRAM se convierten en espacios de innovación, este último concepto es relevante para el contexto y se interpreta como

²³ Dariane Cristina Catapan, “The Role of Community Participation in Sustainable Development,” South Florida Journal of Development 5, no. 3 (2023): 5, <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/2758/2160>.

²⁴ Ibid., 13.

²⁵ Ibid., 70.

²⁶ Dustin Tahisin Gómez Rodríguez y Miguel Arturo Aguirre Nieto, “Seguridad alimentaria y desarrollo rural en 5 municipios del departamento del Caquetá, Colombia. Periodo 2018-2022,” Ciencia y Tecnología 29, no. 57 (2023): 5, <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v29n57/2076-054x-pdfce-29-57-75.pdf>.

*normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas ideas donde se comparten conocimientos y se construyen soluciones adaptativas basadas en la experiencia local*²⁷.

2. MÉTODO.

Este artículo se ha planificado bajo un diseño de investigación mixta, ya que combina la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos, esto tiene como finalidad el proporcionar una visión integral de las prácticas de aprendizaje en FUNDESYRAM. El diseño tiene un enfoque descriptivo y exploratorio. En ese sentido el componente descriptivo identifica el estado actual de las categorías de aprendizaje en la fundación, mientras que el componente exploratorio permite indagar en las percepciones, actitudes y prácticas que no han sido formalmente documentadas en la literatura existente.

El enfoque cualitativo que permite obtener una concepción múltiple de la realidad, al mismo tiempo comprenderla de una manera reflexiva y crítica, en este sentido para esta investigación se acude a la realización de una entrevista semiestructurada, cuyo objetivo es explorar en profundidad las percepciones de los actores clave en FUNDESYRAM sobre el proceso de aprendizaje y la implementación de este en la fundación. La entrevista permite obtener información sobre la forma en que se incentiva el aprendizaje, los mecanismos de creación, transferencia de conocimiento y las estrategias para promover la curiosidad. El enfoque cuantitativo, por su parte, se centra en la aplicación de encuestas diseñadas con una escala de Likert para medir el cumplimiento de las categorías de aprendizaje predefinidas. Este enfoque permitió cuantificar el grado de implementación de prácticas clave de aprendizaje dentro de los proyectos.

Es importante mencionar el hecho de que en esta investigación se introduce una innovación metodológica en cuanto al uso del enfoque MEAL para medir el aprendizaje organizacional y adaptativo, ya que el aprendizaje dentro de ese enfoque ha sido poco estudiado y por tanto ante esta privación surge la necesidad de elaborar un método estandarizado para el

²⁷ Ibid., 3.

aprendizaje ya que es realmente poca la información pública que exploran formas sistemáticas de medir el aprendizaje en proyectos de desarrollo social.

A causa de lo que antes se ha mencionado, para superar este obstáculo, la presente investigación adopta el marco propuesto por la guía MEAL DPro, con sus ocho distinciones de aprendizaje ya mencionadas en el marco teórico de esta investigación y que a partir de este momento se les hará referencia como categorías de aprendizaje. El uso de estas categorías ofrece un marco innovador y sistemático para medir el aprendizaje organizacional en FUNDESYRAM, permitiendo no solo analizar la capacidad de la organización para monitorear y evaluar, sino también su habilidad para aprender, adaptarse y mejorar en función de los datos generados en el ciclo MEAL, que en esta ocasión ha contribuido a la sostenibilidad territorial y al éxito de las ecocomunidades.

Es así que se elabora una serie de matrices que conforman la herramienta principal de esta investigación, la cual cumple con la función de evaluar el estado de las categorías de aprendizaje en FUNDESYRAM, en base al enfoque MEAL, permitiendo identificar tanto sus fortalezas como los desafíos en la aplicación del enfoque en las estrategias de ecocomunidades ya que se combinan datos cualitativos, cuantitativos y documentales, que proporcionan una visión integral de esta temática.

Para cada categoría, el instrumento permite la recolección de datos cualitativos y cuantitativos a partir de las entrevistas y encuestas. Luego, los datos se sistematizan y organizan en una matriz de triangulación, *mediante la triangulación se busca consolidar una mayor comprensión de la realidad estudiada ya que combinar diferentes modos de abordar un mismo fenómeno permite llegar a conclusiones más rigurosas y profundas*²⁸. De tal forma que se logra comparar los resultados obtenidos de las diferentes fuentes. Esto permite identificar patrones, coincidencias y discrepancias entre las percepciones del equipo técnico y la documentación pública disponible.

²⁸ Sonia Aguilar Gavira y Julio Barroso Osuna, "La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa," Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, núm. 47 (julio, 2015): 73-88, Universidad de Sevilla, <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>.

Cada una de las categorías de aprendizaje a través de sus propias matrices se evalúa de manera individual, estas se estructuran en base a los resultados obtenidos de encuestas, entrevistas y documentación pública. A través de estas matrices, se asigna un puntaje que refleja el nivel de cumplimiento de la categoría dentro de la organización en una escala del 1 al 10 para evaluar el grado de cumplimiento de cada categoría dentro de FUNDESYRAM, en donde el puntaje del 1 a 5 indica que no cumple con los estándares esperados o tiene deficiencias significativas; el puntaje del 6 al 8 sugiere un cumplimiento moderado cumpliendo parcialmente con los estándares, y el puntaje del 9 al 10 indica que la categoría está bien implementada y que la organización está aplicando las prácticas de aprendizaje de manera efectiva.

Una vez que se han completado las matrices de las ocho categorías, los puntajes obtenidos en cada una se transfieren al consolidado que organiza todos los puntajes en una tabla general que permite ver de manera rápida y clara cuáles categorías cumplen o no cumplen con los estándares en función del puntaje obtenido. Posteriormente se realiza una matriz de triangulación que surge como un elemento esencial que asegura la validez del instrumento de sistematización, esta triangulación consiste en comparar los resultados obtenidos de múltiples fuentes de información (encuestas, entrevistas y documentación pública) para verificar que los datos sean consistentes y fiables, ya que los hallazgos no dependen de una sola fuente de información, sino que se basan en evidencias cruzadas evitando posibles sesgos o discrepancias en la percepción del cumplimiento de una categoría.

2.1. MUESTREO.

Se utilizó un muestreo no probabilístico selectivo, debido a la disponibilidad de los participantes y su conocimiento específico sobre los procesos internos de aprendizaje en FUNDESYRAM. Este tipo de muestreo consiste en que *las unidades de muestreo que se investigan se basan en el criterio del investigador en donde se seleccionan en función del objetivo del estudio para comprender la experiencia o la perspectiva de un grupo en particular*²⁹.

²⁹ Culligan y Sherriff, MEAL DPro, 70.

En relación a ello, la muestra estuvo compuesta por 11 miembros del equipo técnico que participaron en las encuestas y en la entrevista semiestructurada llevada a cabo, es relevante para el objetivo del estudio, ya que los miembros del equipo técnico tienen un rol central en la implementación de las estrategias de aprendizaje en los proyectos de FUNDESYRAM. Esto permitió obtener datos significativos para evaluar el estado actual del aprendizaje organizacional y adaptativo con la participación de la población más idónea.

2. 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se emplearon dos instrumentos principales para la recolección de datos y por supuesto para poder realizar el instrumento de esta investigación, estos consisten en entrevista semiestructurada realizada con miembro clave del equipo técnico de FUNDESYRAM. Las preguntas de este instrumento se diseñaron para explorar la implementación de las categorías de aprendizaje, la percepción del equipo sobre la eficacia de los mecanismos de aprendizaje y las barreras que enfrenta la organización. Y encuestas con escala Likert, la cual se aplicó en una escala de 5 puntos, que iba de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Esta herramienta se utilizó para medir la percepción de los encuestados respecto al cumplimiento de las categorías de aprendizaje y así las encuestas proporcionaron una evaluación cuantitativa de la implementación del aprendizaje.

3. RESULTADOS.

Se presentan los resultados obtenidos a partir de la herramienta de sistematización de las categorías de aprendizaje de la metodología MEAL. El análisis de los resultados se hace en dos partes ya que es así como se ha planteado en base a la teoría establecida en la guía MEAL que consta de aprendizaje adaptativo y aprendizaje organizacional; y al inicio de cada abordaje se establecerá la calificación obtenida en el consolidado de la herramienta.

3.1. APRENDIZAJE ADAPTATIVO.

- Categoría 1: Incentivar el aprendizaje. Calificación: “10, muy bueno”.

En la encuesta se hizo el cuestionamiento sobre si “en FUNDESYRAM, el trabajo en los proyectos se considera una oportunidad continua de aprendizaje y se incentiva este proceso”, como resultado, el 81,1% se mostró completamente de acuerdo con esta

afirmación. Y en base a los datos obtenidos mediante la triangulación se refleja que efectivamente existe un alto grado de cumplimiento con la categoría de “incentivar el aprendizaje” ya que refleja que se fomenta el aprendizaje mediante giras de intercambio, capacitaciones y encuentros constantes en un ambiente abierto, los cuales están bien documentados en los boletines y en su Biblioteca Virtual.

- Categoría 2: Fomentar un Espíritu de Curiosidad. Calificación: “10, muy bueno”.

La afirmación en la encuesta consistió en indagar sobre si el entorno laboral en la fundación fomenta la formulación de preguntas y el cuestionamiento con la finalidad de generar buenas prácticas o ejecutar lecciones aprendidas, a la cual la población muestra respondió con un 45,5% totalmente de acuerdo, pero no necesariamente el resto fue negativo ya que el restante 54,5% manifestó que está de acuerdo.

- Categoría 3: Incorporar Procesos de Aprendizaje. Calificación: “9, muy bueno”.

En esta categoría todas las fuentes de información coinciden en la fuerte integración del aprendizaje en la planificación continua, particularmente a través de reuniones y el uso del software MIRADI que se utiliza para la sistematización y el monitoreo, esto está documentado en la web y las encuestas confirman su importancia, ya que en la afirmación sobre si se llevan a cabo reuniones de equipo y elaboran herramientas usadas regularmente para integrar el aprendizaje y reflexionar sobre actividades clave, el resultado indica que el 72,7% está totalmente de acuerdo y en cuanto a que si el equipo técnico en FUNDESYRAM revisa regularmente lo aprendido después de actividades clave para identificar mejoras el 54,5% respondió con estar de acuerdo.

- Categoría 4: Promover una Administración Adaptativa. Calificación: “9, muy bueno”.

Todos los instrumentos coinciden en que se comparte información regularmente a través de boletines, videos en plataformas digitales y materiales bibliográficos en la Biblioteca Virtual. Es importante mencionar que el equipo de FUNDESYRAM percibe este aspecto ya que en la encuesta realizada se cuestionó sobre si se utilizan los datos recolectados para tomar decisiones informadas con un 54,5% de acuerdo y un 36,4% totalmente de acuerdo.

Este resultado indica que si bien los datos son utilizados para ajustar, algunos miembros del equipo podrían sentir que el uso de los datos no es siempre óptimo o inmediato. *La administración adaptativa se entiende como un enfoque amplio, más que como un método específico o un conjunto de herramientas*³⁰, de esta manera se requiere que los datos de monitoreo y evaluación sean aplicados para ajustar las actividades del proyecto, y estos resultados sugieren que este proceso aún puede tener márgenes de mejora en cuanto a la rapidez o consistencia con la que se toman las decisiones basadas en esos datos.

- Categoría 5: Compartir Información. Calificación: “9, muy bueno”.

Esta categoría es por su parte muy puntual, ya que la documentación pública, en particular los boletines y la Biblioteca Virtual, refleja un fuerte compromiso con la difusión de información dentro de la fundación. Y por supuesto, las dos herramientas de recolección de datos corroboran que la organización comparte regularmente los aprendizajes adquiridos a través de capacitaciones, boletines y otros medios.

3.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

- Categoría 6: Creación de Conocimiento. Calificación: “10, muy bueno”.

La triangulación destaca que existe un alineamiento positivo en la percepción de la creación de conocimiento en FUNDESYRAM, la cual se facilita mediante la sistematización de los proyectos y el intercambio de experiencias en giras y encuentros; esta categoría es vista como una de las áreas más fuertes de la fundación.

También se cuestionó sobre la capacidad para involucrar a actores diversos en la creación conjunta de conocimiento, lo que es esencial para la sostenibilidad de sus proyectos. A la vez, en cuanto a la colaboración entre distintos actores (jóvenes, expertos, comunidad) para enriquecer el proceso de creación de conocimiento, el 72.7% respondió totalmente de acuerdo, este es uno de los resultados más positivos, el cual destaca la colaboración múltiple que enriquece las estrategias de las ecocomunidades, promoviendo enfoques inclusivos y participativos que son ejes estratégicos de la fundación.

³⁰ Chávez Pineda, Edwin Santiago. 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>.

- Categoría 7: Transferencia de Conocimiento. Calificación: “10, muy bueno”.

FUNDESYRAM utiliza varias plataformas, como la Biblioteca Virtual y los boletines, para facilitar la transferencia de conocimiento tanto dentro de la organización como con actores externos. Los eventos, como ferias y congresos, también juegan un papel clave en esta transferencia. El análisis revela una coincidencia sólida entre las fuentes sobre la efectividad de estos mecanismos, lo que sugiere que la transferencia de conocimiento es una de las prácticas mejor establecidas en la organización. A esto se suma parte de las declaraciones brindadas, en donde se manifiesta que una de los principales desafíos se menciona que es la resistencia al cambio; y como consecuencia se realizan constantemente mecanismos para superarla cómo: Encuentro de experimentadores, giras de intercambio de experiencia. Permite compartir experiencias prácticas, escuela agroecológica, ferias agroecológicas, asistencia técnica puntual, congreso de mujer y agroecología, biblioteca virtual en agroecología, boletín mensual camino al desarrollo y canal de YouTube.

- Categoría 8: Retención de Conocimiento. Calificación: “10, muy bueno”.

En esta categoría se evaluó si la cultura organizacional de FUNDESYRAM valora y fomenta el aprendizaje continuo, un 72,7% respondió totalmente de acuerdo y si las lecciones aprendidas se integran en los procesos y actividades futuras de los proyectos respondiendo un 54,5% totalmente de acuerdo. Ciertamente las herramientas y la documentación pública confirman que las lecciones aprendidas se integran en futuros proyectos, lo que contribuye a la sostenibilidad de las iniciativas. Este proceso asegura que el conocimiento no solo se retenga, sino que se aplique de manera continua para mejorar las actividades futuras.

4. DISCUSIÓN.

Se ha analizado el proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades implementadas, bajo el marco de la metodología MEAL, este enfoque ha permitido identificar tanto fortalezas como áreas de mejora del aprendizaje que impactan en la promoción del desarrollo territorial sostenible, en consecuencia a los indicadores antes mencionados. Con la sistematización de las ocho categorías de aprendizaje propuestas en MEAL, se ha evidenciado que la organización ha logrado implementar una serie de

prácticas efectivas para la creación, transferencia y retención del conocimiento, aunque hay aspectos que pueden fortalecerse para mejorar el proceso de aprendizaje, que no necesariamente es un reflejo de que sea deficiente pero sí podría contribuir a actividades más óptimas. En ese sentido a continuación se presenta el análisis en dos partes que comprenden los indicadores de investigación de este artículo.

4.1. Examinar cómo se implementa el proceso de aprendizaje en el contexto de las ecocomunidades de FUNDESYRAM.

Se ha reflejado a lo largo de la investigación y evidenciado durante la recolección de datos que la naturaleza de la fundación es el fomento y promoción de la agroecología para el desarrollo integral de las comunidades, y que existe un compromiso a nivel interno con el personal de la organización y aceptan que se requiere que cada uno de los integrantes sean promotores en sus diferentes espacios, transmitiendo el enfoque y conocimientos para una mayor incidencia; en otras palabras un compromiso genuino para transmitir los conocimientos.

Entre las fortalezas en el aspecto de aprendizaje en donde FUNDESYRAM ha mostrado un desempeño consistente son la creación, transferencia y retención del conocimiento. Estas categorías no sólo son vitales para asegurar la sostenibilidad de los proyectos, sino también para mantener el flujo de información entre los distintos actores involucrados en las ecocomunidades y en este caso también para actores externos. La sistematización de proyectos y la utilización de la Biblioteca Virtual como herramienta de acceso público demuestra que se han institucionalizado procesos de aprendizaje, permitiendo que el conocimiento generado en los proyectos actuales se aplique en el futuro de manera continua desde hace ya varios años, desde 2007.

Otro de los puntos fuertes del aprendizaje es el área organizacional, se puede considerar que se posiciona como un aspecto primordial para la sostenibilidad de las estrategias de ecocomunidades, es por ello que se ha reflejado en los resultados que FUNDESYRAM mantiene un alto nivel de compromiso en este aspecto, utilizando procesos de sistematización, para mejorar continuamente sus proyectos, este enfoque parece ser sólido

debido a su amplitud y diversificación ya que no solo contribuye a la mejora interna de la organización, sino que también empodera a las comunidades locales involucrando activamente a los agricultores, mujeres y jóvenes en el proceso de creación y transferencia de conocimiento, esto no es solo por el hecho de tener la intención de dar a conocer o compartir información, sino que es parte del trabajo para asegurar que las ecocomunidades puedan mantenerse y evolucionar a largo plazo sin depender exclusivamente de la intervención externa.

4.2. Identificar los desafíos y oportunidades en la aplicación del aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades para la promoción de desarrollo sostenible.

Entre los hallazgos se encuentra que uno de los principales desafíos reportados por miembros de FUNDESYRAM es la resistencia al cambio dentro de las comunidades o entre los actores involucrados, por lo tanto representa resistencia en la implementación de innovaciones necesarias para mejorar la sostenibilidad y el éxito de los proyectos a largo plazo. Es así que surge una oportunidad de mejora en la aplicación del aprendizaje, la cual puede consistir en ampliar el uso de plataformas para compartir y retener conocimiento.

5. CONCLUSIÓN.

Esta investigación ha permitido analizar el proceso de aprendizaje en las estrategias de ecocomunidades implementadas por FUNDESYRAM, bajo el marco de la metodología MEAL se ha proporcionado una visión integral de las prácticas de aprendizaje organizacional y adaptativo. El uso de un diseño de investigación mixto, ha sido clave para obtener un análisis completo y detallado de las ocho categorías de aprendizaje utilizadas como indicadores.

A lo largo de este estudio, se han identificado fortalezas importantes, como la sólida estructura para la creación, transferencia y retención del conocimiento, así como la capacidad de la organización para fomentar el aprendizaje adaptativo en sus proyectos de ecocomunidades, además de la sistematización de los proyectos y la utilización de plataformas como la Biblioteca Virtual han demostrado ser recursos efectivos para mantener un flujo constante de información entre los diferentes actores involucrados.

Sin embargo, la investigación también ha revelado desafíos importantes, entre ellos la resistencia al cambio por parte de algunos actores dentro de las comunidades, lo que puede obstaculizar la implementación de innovaciones necesarias para asegurar la sostenibilidad. Para la cual se puede acudir a la ampliación del uso de plataformas interactivas para compartir y retener conocimiento, haciendo que las lecciones aprendidas sean accesibles para más audiencias de interés que tengan impacto positivo en la fundación; y que las buenas prácticas sean más compatibles especialmente en zonas rurales donde persisten fenómenos como brechas digitales y analfabetismo.

La experiencia de FUNDESYRAM en promover el desarrollo territorial sostenible mediante las estrategias de aprendizaje es un elemento crucial que se ha visto consolidado a través de su enfoque estructurado en el aprendizaje organizacional a lo largo de muchos años. A pesar de eso, siempre será fundamental que la organización continúe perfeccionando algunos aspectos clave para que las ecocomunidades no solo se mantengan a lo largo del tiempo, sino que también evolucionen de manera autónoma y resiliente frente a los desafíos sociales, económicos y ambientales acontecidos, razón establecida y de la cual se es consciente, pero para este preciso caso se refiere, a los desafíos identificados en esta investigación, como la resistencia al cambio dentro de las comunidades y la ampliación del acceso a herramientas más interactivas para compartir y retener el conocimiento.

Por supuesto, con estos ajustes adicionales, FUNDESYRAM tiene el potencial de seguir liderando con éxito iniciativas que transformen las comunidades rurales de El Salvador. Innovando constantemente el enfoque en la sistematización del aprendizaje, junto con la promoción de prácticas agroecológicas, permanecerá siendo una organización clave para el desarrollo rural de El Salvador.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar Gavira, Sonia, y Julio Barroso Osuna. "La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa." *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación* 47 (julio 2015): 73-88. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- Barkin, David. "La economía política de la desigualdad." *Revista Mexicana de Sociología* 78, no. 1 (2016): 1-20. <https://www.jstor.org/stable/24894046>.
- Catapan, Dariane Cristina. "The Role of Community Participation in Sustainable Development." *South Florida Journal of Development* 5, no. 3 (2023): 5-22. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/2758/2160>.
- Cattaneo, Claudio. "Eco-Comunidades." *Ecología Política*, no. 49 (2015): 68-70. <https://www.ecologiapolitica.info/?p=13203>.
- Culligan, Mike, y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje para Profesionales del Desarrollo*. Washington, D.C.: Humentum, 2019. <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.
- Chávez Pineda, Edwin Santiago. "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, no. 1 (2022): 185-216. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2259>.
- Fassio, Adriana, María Gabriela Ruty, y Carla Maroscia. "Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio." Ponencia presentada en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Ensenada, 5-7 de diciembre de 2018. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/80141/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Freedman, Camilo. "Relatos relacionados a la fauna de El Salvador: importancia de la tradición oral." ResearchGate, 2023. https://www.researchgate.net/publication/367546066_Facultad_de_Ciencias_Social

es_Relatos_Relacionados_a_la_Fauna_de_El_Salvador_Importancia_de_la_Tradicion_Oral.

- FUNDESYRAM. Currícula Institucional. San Salvador, El Salvador: Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental.
- FUNDESYRAM. Plan Estratégico FUNDESYRAM 2022-2026. San Salvador, El Salvador: FUNDESYRAM, 2022.
- Gilman, Robert. "The Eco-village Challenge." In Context, no. 29 (1991). <https://www.context.org/iclib/ic29/gilman1/>.
- Gómez Rodríguez, Dustin Tahisin, y Miguel Arturo Aguirre Nieto. "Seguridad alimentaria y desarrollo rural en 5 municipios del departamento del Caquetá, Colombia. Periodo 2018-2022." Ciencia y Tecnología 29, no. 57 (2023): 75-92. <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v29n57/2076-054x-pdfce-29-57-75.pdf>.
- Hernández T., Tito A. "Gestión y aprendizaje organizacional en proyectos de desarrollo." Monografias.com, 2011. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf4/gestion-y-aprendizaje-organizacional-proyectos-desarrollo/gestion-y-aprendizaje-organizacional-proyectos-desarrollo.pdf>.
- Martínez García, Bernardo. "El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender." Convergencia 15, no. 48 (2008): 287-307. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352008000300011&script=sci_arttext.
- Ranaboldo, Claudia. Identidad Cultural y Desarrollo Territorial Rural. Santiago, Chile: RIMISP, 2006. https://rimisp.org/wp-content/files_mf/135938091514.pdf.
- Sachs, Ignacy. "Ecodesarrollo: un aporte a la definición de estilos de desarrollo para América Latina." Estudios Internacionales 7, no. 25 (1974): 58-82. <https://revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/view/17549/19701>.
- USAID. Organizational Capacity Assessment Tool: Participant's Copy. Washington, D.C.: USAID, 2012. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAB969.pdf.
- Valle, Héctor. Gestión de Proyectos. El Salvador: FUNDESYRAM, 2011. https://www.academia.edu/15458374/GESTION_PROYECTOS.