

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA
EL DESARROLLO



ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL DE ONG
SALVADOREÑAS GESTORAS Y EJECUTORAS QUE DESARROLLAN
PROYECTOS EDUCATIVOS Y DE SALUD MENTAL FRENTE A UNA CRISIS DE
FINANCIAMIENTO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRA EN
GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL
DESARROLLO

PRESENTADO POR:
TATIANA MARCELA ACOSTA VELÁSQUEZ

DOCENTE ASESOR:
JORGE MANUEL MOLINA AGUILAR

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, OCTUBRE 2025

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ACADÉMICO

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no es solo la culminación de un proceso académico, sino la prueba de que incluso en los momentos de mayor complejidad laboral y personal, el conocimiento y la perseverancia pueden trazar un camino nuevo y significativo. Surge de una coyuntura que fortaleció mi resiliencia y reafirmó mi deseo de contribuir al tercer sector en El Salvador, en la búsqueda constante de la sostenibilidad y las buenas prácticas que permiten a las ONG cumplir fielmente su razón de ser.

Por ello, mi más profundo y sincero agradecimiento se extiende a todas las personas que hicieron de este ejercicio de reflexión académica una realidad:

A mi Asesor, Jorge: por su invaluable guía, su paciencia y su soporte constante en la orientación de cada etapa de esta investigación. Su experticia fue vital para mantener el rumbo y la calidad de este trabajo.

A los Actores del Tercer Sector: extendiendo mi gratitud a quienes, desde su experiencia y experticia, compartieron sus conocimientos y dejaron un aporte fundamental para esta tesis. Su compromiso con la labor social inspira este estudio. Agradezco especialmente a Ada, Carlos, Ana María, Katherine, Ricardo, Sanglas, Zoila, Marielos, Rosario, Shirley y Luciana. Su generosidad es la base empírica de este documento.

A mis colegas: por el apoyo incondicional y el ánimo sostenido a lo largo de este trayecto. A Claudia, Linda e Ivonne, gracias por ser un soporte profesional y personal insustituible.

A mi círculo más íntimo: este camino hubiese sido imposible sin el pilar que me sostuvo día y noche. A Gustavo, quien vivió y respiró esta investigación a mi lado, por su ánimo inquebrantable, su amor y por recordarme siempre la importancia de llegar hasta el final. Y por supuesto, a mi familia, fuente de toda mi fuerza y la razón última de cada esfuerzo.

Gracias a todos, por ser parte de este logro.

ÍNDICE

ÍNDICE	iv
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE ILUSTRACIONES	vii
LISTA DE ANEXOS	viii
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	ix
INTRODUCCIÓN	x
RESUMEN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
TRANSFORMACIONES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESAFÍOS PARA LAS ONG EN EL SALVADOR.....	1
1.1 Crisis de financiamiento de la cooperación internacional y su impacto en las ONG salvadoreñas	1
1.2 Supervivencia organizacional de las ONG en contextos de crisis de financiamiento.....	6
1.2.1. <i>Sobre la supervivencia organizacional</i>	8
1.2.3. <i>Sobre la gestión estratégica</i>	10
1.3. Estrategias de supervivencia organizacional ante crisis de financiamiento: ¿por qué es importante estudiar el caso de ONG salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en educación y salud mental?.....	14
Conclusiones capitulares	20
CAPÍTULO II	22
DISEÑO METODOLÓGICO Y FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.1 Introducción al análisis del objeto de estudio	22
2.3.1 <i>Muestra de las Organizaciones</i>	27
2.4. Instrumento de recolección y criterios de validación	29
2.5.1 <i>Procedimiento de Recolección</i>	34
2.5.2 <i>Procedimiento de Análisis</i>	34
2.6. Consideraciones éticas y limitaciones	36
2.6.1 <i>Consideraciones éticas</i>	36
2.6. 2 <i>Limitaciones</i>	37
Conclusiones capitulares	37
CAPÍTULO III	39

RESULTADOS: RECONSTRUCCIÓN FENOMENOLÓGICA DE LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Y LA EMERGENCIA DE LA COHERENCIA ÉTICA.....	39
3.3 Gestión estratégica	49
Conclusiones capitulares	58
CAPÍTULO IV	59
DISCUSIÓN: DE LA SUPERVIVENCIA A LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	59
4.1 La coherencia ética: el núcleo de la respuesta a la pregunta de investigación	59
4.2 Supervivencia organizacional y resiliencia	60
4.3 Gestión estratégica y sostenibilidad institucional	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
ANEXOS.....	62
Anexo 1: carta de invitación a las organizaciones	62
Anexo 2: consentimiento informado	64
Anexo 3: guion de entrevista a personal directivo	65
Anexo 4: guion de entrevista a personal financiero	67
Anexo 5: guion de entrevista a personal técnico	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Perfil de las organizaciones participantes.27
Tabla 2: Perfil de las personas entrevistadas.28
Tabla 3: Matriz operacional de las categorías y subcategorías de análisis de la investigación.31
Tabla 4: Supervivencia organizacional desde el eje directivo.39
Tabla 5: Supervivencia organizacional desde el eje financiero.40
Tabla 6: Supervivencia organizacional desde el eje técnico.41
Tabla 7: Dinámicas de supervivencia organizacional.42
Tabla 8: Resiliencia organizacional desde el eje directivo.43
Tabla 9: Resiliencia organizacional desde el eje financiero.44
Tabla 10: Resiliencia organizacional desde el eje técnico.45
Tabla 11: Dinámicas de resiliencia y adaptabilidad estratégica47
Tabla 12: Gestión estratégica desde el eje directivo.47
Tabla 13: Gestión estratégica desde el eje financiero.49
Tabla 14: Gestión estratégica y racionalidad organizacional50
Tabla 15: Sostenibilidad institucional desde el eje directivo51
Tabla 16: Sostenibilidad y soberanía.53
Tabla 17: Interacción del sistema organizacional desde los subsistemas directivo, financiero y técnico.54

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Dimensiones de la sostenibilidad institucional	11
-------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: carta de invitación a las organizaciones	62
Anexo 2: consentimiento informado	64
Anexo 3: guion de entrevista a personal directivo	65
Anexo 4: guion de entrevista a personal financiero	67
Anexo 5: guión de entrevista a personal técnico	69

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Nombre	Acrónimo
Ayuda Oficial al Desarrollo	AOD
Comité de Ayuda al Desarrollo	CAD
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE
Objetivos de Desarrollo Sostenible	ODS
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional	USAID
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	UCA
Organizaciones No Gubernamentales	ONG
Gobierno de El Salvador	GOES
La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	UNESCO
Organización Panamericana de la Salud	OPS
Agencia de la ONU para los Refugiados	ACNUR
Naciones Unidas	ONU
Organización Mundial de la Salud	OMS
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	UNICEF
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología	MINEDUCYT

INTRODUCCIÓN

El panorama de la Cooperación Internacional para el Desarrollo ha experimentado una profunda reconfiguración en las últimas décadas, migrando de un modelo basado en la asistencia a uno centrado en la eficacia y la rendición de cuentas instrumental. Si bien esta transformación busca optimizar el impacto global, ha generado un sistema de presiones exógenas sobre el Tercer Sector, dejando a muchas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en países en desarrollo como El Salvador, en una constante y crítica situación de escasez financiera. Esta problemática no es meramente administrativa, sino que plantea un dilema existencial sobre la continuidad de la labor social y la autonomía de las instituciones frente a sus donantes.

La realidad salvadoreña se inserta en el fenómeno de Desarrollo en Transición, donde su reclasificación como País de Renta Media Alta (PRMA) ha provocado una retirada gradual de la Cooperación Bilateral tradicional. Este escenario, más que una simple falta de fondos, representa una falla en la Arquitectura Global de la Ayuda, que penaliza el progreso macroeconómico con la exclusión de flujos concesionales, obligando a las ONG a operar en la denominada Trampa del Ingreso Medio. Bajo esta premisa, el país ha dejado de ser una prioridad para la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), desplazando los recursos hacia crisis geopolíticas en otras latitudes. No obstante, las brechas estructurales de desigualdad persisten, y el rol de las ONG como garantes del Triple Nexo (Desarrollo-Paz-Humanidad) sigue siendo indispensable para evitar el colapso de los servicios básicos en los territorios más vulnerables.

En este contexto de restricción, la presente investigación centra su atención en las estrategias de supervivencia de las ONG salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en áreas críticas y sensibles: salud mental y educación. La pertinencia de este análisis radica en que la continuidad programática en estos ámbitos es indispensable para el tejido social y el desarrollo humano, y su colapso representa un riesgo directo para las comunidades más vulnerables. El dilema se articula en la búsqueda de la resiliencia a largo plazo frente a la necesidad de la supervivencia inmediata una tensión que pone a prueba la integridad ética de la institución.

Desde este panorama se desprende la pregunta central que articula la investigación: ¿Cómo inciden las estrategias de supervivencia organizacional en la capacidad de resiliencia de las ONG salvadoreñas que gestionan y ejecutan proyectos en los ámbitos de educación y salud mental frente a una crisis de financiamiento? Esta interrogante busca trascender la superficie de la gestión financiera para explorar las capas profundas de la cultura organizacional y la respuesta humana ante la precariedad.

Para responder a este interrogante, se adoptó un enfoque cualitativo bajo el paradigma interpretativo, buscando reconstruir la experiencia fenomenológica de la crisis a través de la voz del personal directivo, personal financiero y equipo técnico de las organizaciones estudiadas. El marco conceptual se construyó sobre cuatro categorías centrales: Supervivencia Organizacional, Resiliencia Organizacional, Gestión Estratégica y Sostenibilidad Institucional, integrando además aportes de la Teoría de Sistemas (Autopoiesis y Homeostasis) y la Psicología Social (Teoría de la Identidad Social).

El interés de este estudio, sin embargo, trasciende la mera descripción de estrategias operativas. Busca abrir una reflexión crítica sobre las implicaciones éticas, sociales e institucionales de las decisiones estratégicas que se toman en contextos de escasez. El hallazgo principal de la investigación postula un aporte conceptual original: que la coherencia ética transversal es la precondition para alcanzar la sostenibilidad financiera. Esta postura redefine la resiliencia en el Tercer Sector no como un ejercicio de reducción de costos, sino como un proceso de integridad sistémica (autopoiesis).

Para facilitar la comprensión del lector, el documento se ha estructurado de forma lógica en cuatro capítulos fundamentales:

El Capítulo I constituye el planteamiento del problema. En esta sección se delimita el objeto de estudio, analizando las causas estructurales del desfinanciamiento en El Salvador. Se justifica la investigación desde la urgencia social de proteger los servicios de salud mental y educación, estableciendo los objetivos que guían el análisis de la resiliencia frente a la crisis de la cooperación internacional.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico y referencial. Este apartado es el cimiento científico de la tesis. En él se dialoga con la Teoría de Sistemas de Luhmann para explicar la autopoiesis organizacional, y con la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner para comprender cómo la mística misional actúa como un amortiguador psicosocial. Asimismo, se revisa la normativa legal vigente y el estado del arte de la gerencia de proyectos sociales en contextos de incertidumbre.

El Capítulo III detalla el marco metodológico. Se describe el rigor del enfoque cualitativo y el diseño fenomenológico. Se explican los criterios de selección de la muestra, el proceso de recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas y la metodología de análisis de contenido que permitió transformar las narrativas de los informantes en categorías de análisis científico.

El Capítulo IV presenta el análisis y discusión de resultados. Aquí se contrastan las experiencias de los niveles directivos, técnicos y financieros. Se analizan las estrategias de hibridación de recursos, la clausura operativa ética y cómo la organización busca mantener su homeostasis. Se discute profundamente el papel de la ética como un factor que garantiza la legitimidad social frente a la comunidad y los beneficiarios.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones. Sintetizando los hallazgos para proponer una hoja de ruta hacia la soberanía institucional. Se plantean recomendaciones desglosadas en dos vías: la implementación de proyectos (sostenibilidad técnica) y la psicología social (resistencia moral y mística grupal), cerrando con una agenda reflexiva sobre el futuro del Tercer Sector en el país.

RESUMEN

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL DE ONG SALVADOREÑAS GESTORAS Y EJECUTORAS QUE DESARROLLAN PROYECTOS EDUCATIVOS Y DE SALUD MENTAL FRENTE A UNA CRISIS DE FINANCIAMIENTO

POR

TATIANA MARCELA ACOSTA VELÁSQUEZ

El presente trabajo de investigación constituye un análisis exhaustivo y multidimensional sobre las estrategias de supervivencia organizacional desplegadas por las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en El Salvador, enfocándose específicamente en aquellas cuya misión institucional se centra en la ejecución de proyectos de salud mental y educación. La problemática central se sitúa en el fenómeno crítico de la transición de El Salvador hacia la categoría de país de Renta Media Alta, una reclasificación macroeconómica que, si bien sugiere un progreso en indicadores nacionales, ha precipitado una reducción drástica y acelerada de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), generando un estado de entropía financiera y operativa en el tercer sector salvadoreño.

Desde la perspectiva de la Gerencia de Proyectos Sociales y la Planificación para el Desarrollo, esta investigación adopta un enfoque cualitativo bajo el paradigma interpretativo y un diseño fenomenológico. Este andamiaje metodológico permitió capturar y reconstruir las subjetividades, experiencias y narrativas de actores clave en tres niveles críticos de la estructura organizacional: el nivel directivo (toma de decisiones estratégicas), el nivel financiero (gestión de la escasez) y el nivel técnico (ejecución de impacto en territorio). El sustento teórico se fundamenta de manera rigurosa en la Teoría de Sistemas, empleando los conceptos de autopoiesis y homeostasis para explicar la capacidad de estas organizaciones de autorregularse y regenerarse a pesar de las perturbaciones violentas del entorno global.

➤ Hallazgos por Dimensiones Críticas

a) En la dimensión directiva y estratégica:

El estudio revela una transición de una planificación reactiva hacia una gestión de escenarios. Los líderes organizacionales han tenido que rediseñar sus estructuras de gobernanza para proteger el Triple Nexa (Desarrollo-Paz-Humanidad). Se identifica que la supervivencia no ha sido un proceso de simple recorte presupuestario, sino una metamorfosis intencional donde la misión institucional actúa como el "atractor sistémico" que evita la desintegración ante la crisis de liquidez.

b) En la dimensión financiera y administrativa:

Se documenta la implementación de estrategias de hibridación de recursos. Ante el retiro de la cooperación internacional tradicional, las ONG han explorado alianzas con el sector privado local y modelos de prestación de servicios técnicos. Sin embargo, este proceso de adaptación financiera conlleva una tensión constante: el riesgo de la reificación corporativa, donde la búsqueda de fondos podría comprometer la autonomía programática. La investigación demuestra que solo aquellas organizaciones que mantienen una clausura operativa ética logran diversificarse sin perder su esencia misional.

c) En la dimensión técnica y psicosocial:

Los hallazgos son particularmente reveladores en los ámbitos de salud mental y educación. Se observa que el personal técnico asume una carga emocional significativa para mantener la calidad de los servicios en condiciones de precariedad. Aquí, la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner) explica cómo la mística y el compromiso ético de los equipos de trabajo operan como el principal amortiguador psicológico frente a la escasez, permitiendo que el impacto en las comunidades vulnerables no se detenga.

➤ Aporte Conceptual: La Homeostasis Axiológica

El hallazgo medular y aporte original de esta tesis postula la existencia de una Homeostasis Axiológica. Se concluye que la verdadera sostenibilidad de una organización social no reside en sus estados financieros, sino en su coherencia ética transversal. Esta coherencia funciona como el pegamento sistémico que garantiza la legitimidad social frente a los beneficiarios y el capital reputacional frente a los nuevos aliados. La resiliencia organizacional en el tercer sector salvadoreño se redefine como la capacidad de adaptación estratégica y soberanía institucional. La sostenibilidad no reside en la acumulación de capital financiero, sino en la capacidad del sistema para preservar su racionalidad teleológica (misión) frente a las perturbaciones del entorno global, transitando de un rol de ejecutor de proyectos a un actor de desarrollo con agenda propia.

➤ Conclusiones y Proyecciones Estratégicas

Finalmente, la investigación concluye que las ONG salvadoreñas se encuentran en un momento de definición histórica hacia una soberanía institucional situada. Se proponen recomendaciones estratégicas desglosadas en dos vías: la gerencia técnica (orientada a la eficiencia y la planificación prospectiva) y la psicología social (orientada a la protección del talento humano y el fortalecimiento de la narrativa misional). Este estudio no solo documenta una crisis, sino que abre una agenda de acción para que una nueva generación de gestores sociales entienda que, en contextos de incertidumbre, la integridad ética es el activo más resiliente y productivo de cualquier organización dedicada al desarrollo humano.

CAPÍTULO I

TRANSFORMACIONES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESAFÍOS PARA LAS ONG EN EL SALVADOR

El presente capítulo establece el entramado teórico-contextual de la investigación, articulando la transformación de la cooperación internacional con la problemática de la supervivencia organizacional del Tercer Sector en El Salvador. Partiendo de una revisión histórica de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), se examina cómo la reorientación global hacia la eficacia y la rendición de cuentas ha generado un sistema de presiones exógenas sobre las organizaciones no gubernamentales (ONG).

El núcleo conceptual del capítulo se centra en el dilema de la escasez financiera y cómo este obliga a las ONG a activar mecanismos de adaptación. Se definen y articulan las cuatro categorías centrales: supervivencia organizacional, resiliencia organizacional, gestión estratégica y sostenibilidad institucional que, en su conjunto, configuran el horizonte de un análisis clave para comprender los mecanismos que estas organizaciones implementan frente a escenarios adversos. Este capítulo contextualiza el objeto de estudio dentro de la Arquitectura de la Cooperación Internacional, justificando la necesidad de analizar los mecanismos de Soberanía Organizacional. La investigación se enfoca en cómo estas entidades garantizan la Seguridad Humana a través de la continuidad de servicios esenciales de salud mental y educación, en un entorno de Gobernanza global cambiante.

1.1 Crisis de financiamiento de la cooperación internacional y su impacto en las ONG salvadoreñas

La cooperación internacional para el desarrollo puede definirse como el conjunto de acciones y recursos transferidos por actores públicos y privados de países desarrollados, o por organismos multilaterales, hacia países en desarrollo, con el propósito de promover el progreso económico y social sostenible. Este concepto ha ido evolucionando desde su origen, bajo el modelo asistencialista de la “Ayuda Oficial al Desarrollo” (AOD), hasta entenderse hoy como la construcción de alianzas estratégicas para el desarrollo¹.

En 1970, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), definió la AOD como los flujos dirigidos a países en desarrollo y a instituciones multilaterales de desarrollo que cumplieran determinados criterios². La AOD se canaliza principalmente de dos maneras: a) la AOD bilateral, cuando un país desarrollado transfiere recursos directamente a un gobierno o a la sociedad civil de un país en desarrollo por medio de proyectos, programas o asistencia técnica

¹Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, “Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional”, octubre de 2016, https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Glosario-web_ORIGINAL_2da%20edicion.pdf

² Ibíd.

y, b) la AOD multilateral, cuando los recursos se transfieren a un fondo, agencia o institución internacional, la cual ejecuta las iniciativas de cooperación en el país en desarrollo³.

En El Salvador, el surgimiento y desarrollo de la cooperación internacional se vincula directamente con acontecimientos históricos del país. El más determinante fue la guerra civil (1980-1992), período en el cual la AOD se enfocó en la asistencia humanitaria y la protección de los derechos humanos. En la década de 1980, la cooperación proveniente de la Unión Europea se orientó hacia la promoción de la paz, la reconstrucción institucional y el desarrollo sostenible, inicialmente bajo un enfoque asistencialista, pero con el tiempo más orientado al fortalecimiento de capacidades locales y a la participación ciudadana, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).⁴

Por otro lado, la AOD proveniente de Estados Unidos estuvo condicionada por intereses geopolíticos. Durante la administración de Ronald Reagan, El Salvador se convirtió en una zona estratégica de la política exterior estadounidense, llegando a ser el cuarto país que más ayuda económica y militar recibió. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) fue uno de los cooperantes más influyentes, destinando fondos principalmente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas Salvadoreñas como parte de la estrategia de contrainsurgencia en América Latina. Sin embargo, episodios como el asesinato de Monseñor Oscar Arnulfo Romero en 1980 y el asesinato de seis jesuitas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) en 1989 provocaron la suspensión temporal de la ayuda internacional.⁵

De manera similar, en América Latina la cooperación internacional surgió bajo modelos asistencialistas promovidos por el norte global en la posguerra. Estos modelos, centrados en el Estado como actor principal del desarrollo, comenzaron a transformarse en la década de 1980 con el Consenso de Washington (un conjunto de 10 recomendaciones de política económica formuladas como una guía para estabilizar economías en crisis, promover el crecimiento económico y facilitar la integración en la economía global) que promovieron reformas neoliberales como recortes en servicios públicos, debilitamiento institucional y una apertura a nuevos actores, entre ellos las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Este proceso permitió que el tercer sector adquiriera un papel más relevante en la gestión de proyectos sociales.⁶

Frente al anterior panorama, muchas ONG locales se vieron obligadas a re direccionar sus intervenciones y a repensar en su sostenibilidad. Según Zhidkova (2015), el tercer sector comenzó a desarrollar nuevas formas de obtener financiamiento a nivel local, buscando alianzas con el sector privado y centrándose en proyectos que generaran una fuente de

³ *Ibíd.*

⁴ Delegación de la Unión Europea en El Salvador, “Cooperación entre la Unión Europea y El Salvador”, Europa.eu, 2022, <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Cooperacion%20UE%20-%20EI%20Salvador.pdf>.

⁵ José Antonio Sanahuja Perales, “La Ayuda Norteamericana En Centroamérica, 1980-1992” (Universidad Complutense, May 1996), <https://webs.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/S/1/S1020602.pdf>.

⁶ Berenice Miren, Areso Yebra. “El Desarrollo en transición: perspectivas para reforzar la cooperación con América Latina y el Caribe”. Fundacioncarolina.es, 2024. https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2024/05/DT_TFM_Premios2030_2024.pdf.

ingresos propia⁷. La aparición y fortalecimiento de las ONG locales se da justo en este período de conflicto armado, época en la que el Estado salvadoreño no podía cubrir las necesidades básicas de la población como la atención médica, la continuidad de la educación y la defensa de los derechos humanos en un ambiente de violencia generalizada. Korten (1990) subraya que, en este periodo, las ONG asumieron un fuerte compromiso político y social para brindar servicios esenciales en plena crisis, organizándose territorialmente para llegar a la mayor cantidad posible de beneficiarios⁸.

Tras la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, el enfoque de la cooperación internacional dio un giro: la AOD ya no se brindaba únicamente para combatir la contrainsurgencia, sino que tenía como principal objetivo la reconstrucción democrática de El Salvador, el fortalecimiento institucional y el desarrollo social. España, por ejemplo, inició su relación con El Salvador a través del primer Acuerdo Básico de Cooperación Técnica en 1987. Este acuerdo colaborativo fue vital para la generación del proceso de paz en El Salvador, a través del financiamiento de proyectos como la creación de la Academia Nacional de Seguridad Pública en 1992, y el apoyo económico brindado a la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos y al Tribunal Supremo Electoral. En 1998 la inauguración del Centro Cultural de España hizo formal esta relación de cooperación⁹.

A lo largo del tiempo, la cooperación internacional en América Latina ha estado profundamente influenciada por modelos de desarrollo e inserción internacional que responden a contextos marcados por intereses estratégicos, ideologías predominantes e instituciones específicas¹⁰. Bajo esta perspectiva, el ecosistema de la cooperación internacional se manifiesta como un entramado de flujos financieros dinámicos (financiamiento global, regional, nacional). En este escenario, las organizaciones no gubernamentales funcionan como nodos operativos fundamentales, pero enfrentan una perturbación sistémica derivada de la incertidumbre en la disponibilidad de recursos. Esta situación no constituye un evento aislado, sino una reconfiguración de la arquitectura del desarrollo que exige una gobernanza resiliente para gestionar la transición hacia nuevos modelos de sostenibilidad.¹¹

Tal fue el caso de El Salvador que a pesar del nuevo enfoque de la AOD, la dependencia de la financiación externa fue creciendo, lo que marcó un creciente riesgo de vulnerabilidad a la sostenibilidad de las acciones y operaciones que el tercer sector tenía en apoyo al Estado salvadoreño para cubrir necesidades y servicios básicos de la ciudadanía. En 1998, se inició con la atención de la AOD a desastres naturales, siendo el huracán Mitch el detonante para que la cooperación internacional pusiera su mirada en el país para brindar

⁷Alla Zhidkova, “Sostenibilidad Financiera de organizaciones mexicanas de sociedad civil” (Universidad Autónoma de México, 2015), <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729993/0729993.pdf>.

⁸David C. Korten, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda* (West Hartford, CT: Kumarian Press, 1990).

⁹“Historia – Agencia Española de Cooperación Internacional – para el Desarrollo”, Aecid.sv, consultado el 1 de junio de 2025, <https://aacid.sv/quienes-somos/historia/>.

¹⁰Andrea C. Bianculli, “América Latina En El Nuevo Escenario Internacional: ¿Qué Espacio Hay Para El Regionalismo Y La Cooperación Regional?,” CIDOB, 2024, <https://www.cidob.org/publicaciones/america-latina-en-el-nuevo-escenario-internacional-que-espacio-hay-para-el>.

¹¹ *Ibíd.*

asistencia humanitaria¹². Este cambio de prioridades para la AOD incluyó la transición y facilitación de ayuda humanitaria, el apoyo para el logro de los Objetivos del Milenio (ODM), prevención de la violencia generada por pandillas y desafíos de la migración irregular. Esta evolución de la AOD exigió que las ONG locales que gestionaban e implementaban acciones enfocadas hacia alguna de las áreas prioritarias mencionadas, estuvieran bajo una continua reestructuración o reingeniería para poder alinearse con las prioridades de los donantes y con la respuesta que las comunidades beneficiarias esperaban, corriendo el riesgo, muchas veces, de desafiar su estrategia institucional¹³.

Con la implantación del modelo neoliberal en los años 90, los Estados redujeron drásticamente su papel como garantes de derechos y servicios sociales, transfiriendo esas responsabilidades a las ONG y a otras entidades de la sociedad civil. Esto generó que las ONG pasaran a ocupar una función prestadora de servicios, muchas veces en sustitución del Estado, en la provisión de bienes esenciales. Sin embargo, este proceso de delegación funcional no fue acompañado de una garantía estructural de financiamiento, colocando a muchas ONG en una situación de precariedad económica que se unía al hecho de la dificultad que ya existía para el acceso a fondos debido a las condicionantes impuestas por donantes bilaterales y multilaterales, la irrupción de grandes fundaciones filantrópicas privadas con una agenda específica y la creciente mercantilización del campo de desarrollo.¹⁴

La crisis financiera del 2008 provocó que la AOD tuviera una notable desaceleración que llevó a cuestionar el modelo Norte-Sur hegemónico. En este período emergieron esquemas de cooperación Sur-Sur y Triangular, escenario denominado como “contexto de múltiples proveedores de ayuda (CMPA)” que puso en evidencia la urgencia de replantear la estructura y funcionamiento de la cooperación. En este momento, algunos investigadores logran identificar un “desplazamiento” de la centralidad de la ayuda del Norte y un crecimiento de modalidades más horizontales, asociativas y con nuevos actores como empresa privada y fundaciones filantrópicas entre otras.¹⁵

En el año 2011, el IV Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda marcó el tránsito hacia la “cooperación eficaz al desarrollo”, reconociendo la diversidad de actores,

¹² Erick Fernando Moreno Hernández, Roberto Alexander Sola Iraheta, and Dewberry Castro Nora Eugencia, “Las Relaciones Diplomáticas Entre El Salvador Y El Reino de España: Aportes de La Cooperación Técnica Brindada Por El Reino de España a Las Prioridades Del Gobierno de El Salvador En El Período 2014-2022” (Universidad Evangélica de El Salvador, August 29, 2022), http://138.99.0.237/bitstream/123456789/145/1/TESIS_Entrega_Final_12_SEP_022_-_Equipo_14..pdf.

¹³ Stephanie Margarita Figueroa Alfaro, Tania Vanessa Inglés Barquero, and Keren Tatiana López Rivera, “El Declive de La Ayuda Oficial al Desarrollo. Caso: USAID-El Salvador Ocasionado Por Las Políticas de Gobierno Durante El Período 2001-2021” (Universidad Evangélica de El Salvador, 2001), http://138.99.0.237/bitstream/123456789/148/1/Trabajo_de_Investigacion%20%2815%29.pdf.

¹⁴ Francisco Álvarez Solís, “Estado, Sociedad Civil Y Organizaciones No Gubernamentales En El Contexto de La Globalización Y La Cooperación Internacional; El Caso de El Salvador,” *De Raíz Diversa. Revista Especializada En Estudios Latinoamericanos* 6, no. 11 (January 1, 2019): 167, <https://doi.org/10.22201/ppela.24487988e.2019.11.69854>.

¹⁵ Raquel Apodaca Rodríguez and Carlos Cerda Dueñas, “View of the International Cooperation for Development in Transition,” *Usb.edu.co*, 2025, <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/4631/3748>.

modalidades y enfoques de cooperación y financiamiento. Esto dio paso a la creación de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED)¹⁶, un espacio multilateral que buscaba articular gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, sectores privados, parlamentarios y donantes (tradicionales y emergentes)¹⁷. Este nuevo concepto de cooperación ponía énfasis en la inclusión, la rendición de cuentas mutuas, el monitoreo de indicadores comunes y la alineación al cumplimiento de los ODS. Este cambio de modelo de cooperación (cooperación eficaz) implicó que las ONG se vieran obligadas a replantear: a) la diversificación de fondos, que incluía la competencia o el establecimiento de alianzas para optar por fondos privados: b) una mayor profesionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación, de gestión financiera y rendición de cuentas, lo que representaba todo un desafío para ONG con estructuras limitadas y, c) una redefinición de su rol: al no ser solamente ejecutoras de proyectos sino que también tener la obligación de posicionarse como actores políticos, técnicos y sociales con capacidad para incidir en marcos globales y nacionales de desarrollo.¹⁸

En la historia de la cooperación internacional, cabe mencionar que a medida que se acercaba el fin de la segunda década del siglo XXI, la cooperación regional en América Latina ya presentaba un cuadro complejo: por un lado estaban las debilidades económicas y políticas del periodo 2014-2015 que facilitaron una serie de protestas masivas producto del descontento social y creciente pobreza en países como Chile, Colombia, Ecuador y Venezuela y por otro lado, el inicio de la tercera década del siglo XXI enfrentó al regionalismo y la cooperación regional en América latina a nuevas condicionantes como la pandemia por COVID-19, el ascenso del poder de China y declive de Estados Unidos y la competencia estratégica entre ambos países, en el ámbito multilateral de cooperación.¹⁹

Comprender el rol, y las crisis frente a las cuales, las ONG han subsistido, implica considerar que las ONG no pueden estudiarse o percibirse de forma aislada sino, como un producto de transformaciones histórico-estructurales tanto a nivel global como local. En este sentido es evidente que las crisis en los sistemas de cooperación internacional afectan directamente la sostenibilidad financiera de las ONG. Para el caso particular de las ONG salvadoreñas, las crisis de financiamiento de la cooperación internacional han tenido un triple impacto: a) un debilitamiento institucional del Estado y de su capacidad de interlocución, b) una competencia desigual con actores globales más poderosos y c) una crisis de legitimidad interna producto de la presión financiera y la transformación de sus estructuras internas hacia modelos empresariales. En palabras sencillas, las crisis de financiamiento se convierten en

¹⁶ Plataforma que busca compartir y promover experiencias y buenas prácticas para la mejora de la calidad de la cooperación para el desarrollo, teniendo como objetivo maximizar la eficacia de todas las formas de cooperación para el desarrollo en beneficio de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz, bajo 4 principios clave: propiedad del país, enfoque en resultados, asociaciones inclusivas y transparencia y responsabilidad mutua.

¹⁷ Johana Lúcar Olivera and Nancy Magaly Sebastián Silva, “Vista de La Alianza Global Para La Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED): Una Mirada Desde El Perú,” *Revistas.ucm.es*, 2025, <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/73957/4564456561727>.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Andrea C. Bianculli, “América Latina en el nuevo escenario internacional: ¿qué espacio hay para el regionalismo y la cooperación regional?,” *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, núm. 136 (abril de 2024): 89–110, <https://doi.org/10.24241/rcai.2024.136.1.89>.

un problema más allá de lo económico, es una dimensión profunda de reconfiguración ideológica y de identidad para el tercer sector.²⁰

Ante un entorno marcado por la inseguridad, la criminalidad y una creciente conflictividad social, muchas ONG se ven presionadas a modificar sus dinámicas internas. Esta presión las lleva a alinearse con lógicas de mercado y con las agendas de los donantes, lo que a su vez, provoca una fragmentación sectorial, la despolitización de sus acciones y una dependencia creciente de estructuras transnacionales con intereses predominantemente económicos y geoestratégicos. En tiempos de crisis, la existencia y continuidad de muchas ONG, está determinada por la capacidad que éstas tengan de transformarse y garantizar el acceso a recursos y financiamientos, cada vez más escasos y condicionados por los cooperantes o donantes, públicos o privados.²¹

Bajo esta lógica de adaptabilidad, el abordaje de las problemáticas sociales contemporáneas en El Salvador, específicamente en las áreas de educación y salud mental, demanda una transición desde modelos de intervención lineales hacia enfoques sistémicos e integrados. En este escenario, emerge el concepto del Triple Nexo, conocido globalmente como el HDP Nexus: Humanitarian Development Peace, el cual constituye el marco operativo de vanguardia promovido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)²².

Este enfoque postula que la eficacia de la ayuda y la sostenibilidad de los proyectos sociales dependen de la capacidad de articular tres dimensiones de manera simultánea: la respuesta humanitaria inmediata, los procesos de desarrollo de largo plazo y el mantenimiento de la paz social. Para las organizaciones salvadoreñas, el Triple Nexo representa una oportunidad de relegitimación estratégica. Dado que El Salvador es un país con desafíos persistentes en salud pública, las ONG no solo ejecutan proyectos, sino que actúan como nodos de estabilidad. Una interrupción en sus servicios por crisis de financiamiento vulnera este nexo, incrementando el riesgo de regresiones sociales.

1.2 Supervivencia organizacional de las ONG en contextos de crisis de financiamiento

En los últimos años, la cooperación en América Latina ha enfrentado crisis de carácter económico, político y social, que no solo se acumulan, sino que también profundizan debilidades estructurales de los Estados. Ante este escenario, han emergido múltiples organizaciones e iniciativas con agendas diversas pero orientadas a un mismo propósito:

²⁰Francisco, Álvarez Solís. “Estado, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales en el contexto de la Globalización y la Cooperación Internacional; el caso de El Salvador”. *De Razó Diversa Revista Especializada en Estudios Latinoamericanos* 6, núm. 11 (2019): 167.
<https://doi.org/10.22201/ppela.24487988e.2019.11.69854>.

²¹ Ibid.

²² Organization for Economic Co-operation and Development, “OECD Legal Instruments,” legalinstruments.oecd.org (OCDE, February 22, 2019), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5019>.

brindar asistencia y apoyo²³. Es importante considerar que estas crisis de financiamiento han coincidido con la transición hacia un nuevo marco de cooperación eficaz que exige mayor capacidad institucional, transparencia, generación de evidencia de impacto y articulación con múltiples actores clave. En el contexto salvadoreño, esta transición hacia una cooperación más eficaz representa tanto una oportunidad como un desafío. Por un lado, abre la posibilidad de diversificar las fuentes de financiamiento y establecer nuevas alianzas estratégicas, por otro lado, impone exigencias estructurales que pueden comprometer la sostenibilidad operativa y la capacidad de incidencia de las ONG.²⁴

Algunas organizaciones, han logrado sobrevivir a escenarios particulares que han incluido la escasez de recursos o crisis de financiamiento de la cooperación internacional. No todas han documentado sus experiencias, pero existen académicos que han logrado identificar ciertas estrategias necesarias que permiten la continuidad institucional de las organizaciones frente a la demanda de cambios y ajustes. En esta investigación, se retomaron 4 conceptos clave que permitirán comprender la complejidad en la que se desarrollan los procesos de supervivencia de las ONG en vista de las crisis financieras y la disminución de la cooperación internacional y que son: supervivencia organizacional, resiliencia organizacional, gestión estratégica y sostenibilidad institucional.

Hannan y Freeman²⁵ plantearon que la supervivencia organizacional consistía en la capacidad de una institución para mantenerse en el tiempo, adaptándose a las demandas del entorno y reaccionando ante las amenazas que enfrenta. En un contexto de crisis financiera, ésta supervivencia implica una administración capaz de garantizar eficiencia operativa y legitimidad institucional²⁶. En estrecha relación encontramos el concepto de resiliencia organizacional de los autores Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall, quienes sostenían que la resiliencia organizacional se manifiesta cuando las instituciones enfrentan una situación adversa y responden de manera eficaz y eficiente. Esta capacidad se construye a partir de tres elementos interrelacionados: la dimensión cognitiva, que permite analizar el entorno y planificar soluciones, la flexibilidad y creatividad, que facilitan la adaptación a los cambios y, los factores contextuales, como la movilización de recursos y la cultura organizacional que sostienen la respuesta frente a la crisis²⁷. Los autores hacen énfasis en que las organizaciones resilientes no solo son capaces de “resistir” situaciones adversas, sino que también, son capaces de reinventarse.

²³ Andrea C. Bianculli, “América Latina en el nuevo escenario internacional: ¿qué espacio hay para el regionalismo y la cooperación regional?”, *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, núm. 136 (abril de 2024): 89–110, <https://doi.org/10.24241/rcai.2024.136.1.89>

²⁴ Ibid.

²⁵ Michael T. Hannan y John Freeman, “Structural Inertia and Organizational Change”, *American Sociological Review* 49, núm. 2 (abril de 1984): 149–64, [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Hannan%20&%20Freeman%20\(1984\).PDF](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Hannan%20&%20Freeman%20(1984).PDF).

²⁶ Ibid.

²⁷ Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, y Mark L. Lengnick-Hall, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review* 21 (2021): 243–55, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

Ahora bien, en lo que respecta al concepto de gestión estratégica, retomamos el planteamiento de Bryson²⁸ que hace alusión al procedimiento conjunto y premeditado que facilita los procesos de creación, puesta en práctica y valoración de posibles resoluciones que una organización persigue frente a un entorno desfavorable para la continuidad de sus operaciones. Finalmente, para hablar de sostenibilidad institucional, Zhidkova²⁹ propone que una organización sostenible es aquella que no solo logra mantener a flote sus operaciones, sino que también, garantiza su existencia y sus finanzas, afianzando los lazos con actores clave, socios y beneficiarios de sus acciones, fortaleciendo su imagen y marca institucional y la confianza que genera en su entorno.

1.2.1. Sobre la supervivencia organizacional

Hannan y Freeman³⁰ postularon que las organizaciones enfrentan la "inercia de sistema", un fenómeno que restringe su capacidad de ajuste ante las perturbaciones del entorno. Este límite operativo, más que una deficiencia técnica, obedece a la rigidez en sus componentes esenciales y sus protocolos de acción, lo cual obstaculiza una respuesta eficiente y dinámica frente a cualquier amenaza. Estos hallazgos condujeron a la propuesta de que la supervivencia se logra al articular un equilibrio funcional entre la estabilidad interna y la flexibilidad estratégica, facilitando los procesos adaptativos al entorno sin menoscabar la coherencia con el propósito misional que define su existencia. Esta teoría generada por Hannan y Freeman sentó las bases para que se comprendiera que la capacidad de supervivencia organizacional no solo dependía de la capacidad de adaptación de una organización, sino que también incidía la estabilidad estructural de la misma³¹ (la estabilidad del sistema en relación a todos los subsistemas que la componen).

Años más tarde, Korten³² retomó el concepto proponiendo desde una perspectiva de desarrollo que las organizaciones, especialmente las ONG, tenían que pasar por ciclos de vida parecidos pero que en estos casos la supervivencia no solo dependía de la capacidad de tener recursos sino de otros factores, tales como la legitimidad social, la capacidad de responder a las necesidades de los beneficiarios y el establecimiento de relaciones de cooperación efectivas con actores clave, indicando en este caso que, “sobrevivir” no es algo pasivo sino que implica un proceso dinámico mediante la interacción con entornos en

²⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

²⁹ Alla Zhidkova, “Sostenibilidad Financiera de organizaciones mexicanas de sociedad civil” (Universidad Autónoma de México, 2015), <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729993/0729993.pdf>.

³⁰ Michael T. Hannan y John Freeman, “Structural Inertia and Organizational Change”, *American Sociological Review* 49, núm. 2 (abril de 1984): 149–64, [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Hannan%20&%20Freeman%20\(1984\).PDF](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Hannan%20&%20Freeman%20(1984).PDF).

³¹ Ibid.

³² David C. Korten, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda* (West Hartford, CT: Kumarian Press, 1990).

constante cambio. Para Bryson³³ ; la supervivencia organizacional implica la capacidad de planificar de forma estratégica y a la vez, continuar con las operaciones frente a entornos adversos, con la facilidad de ir aprendiendo de los errores y mejorando de forma continua.

1.2.2. Sobre la resiliencia organizacional

Para hablar de resiliencia organizacional, se retoma un concepto frecuentemente empleado desde la psicología de la autora Ann Masten quien define la resiliencia como “una magia ordinaria: la asombrosa capacidad de adaptación del ser humano ante desafíos y amenazas”. Según Masten, la resiliencia se da cuando existe una adaptación a situaciones difíciles. Esta capacidad es algo normal en las personas y organizaciones e implica interactuar con el entorno cambiante.³⁴

Lengnick-Hall Beck y Lengnick Hall, plantearon que la resiliencia organizacional se da cuando las organizaciones resuelven, con calma, una situación adversa, reaccionando de forma eficaz y eficiente. La capacidad de resiliencia organizacional se construye a partir de tres componentes clave que están interrelacionados entre sí. Uno de ellos es la capacidad cognitiva que hace referencia a la capacidad de las organizaciones para analizar e interpretar situaciones adversas y planificar posibles soluciones. Luego está la capacidad de flexibilidad, adaptación y creación, que facilitan la respuesta de las organizaciones ante un problema o cambio en el entorno. Y por último se encuentran factores contextuales como la movilización de recursos frente a una situación de crisis que demande un reajuste o cambio y, la cultura organizacional³⁵. En palabras sencillas, para Lengnick-Hall Beck y Lengnick Hall, la resiliencia organizacional es la capacidad para anticiparse, adaptarse y aprender de eventos disruptivos para continuar operando a pesar de estar en entornos cambiantes y es el factor de aprendizaje el determinante para que una ONG no solo resista una crisis, sino que vea esta crisis como una oportunidad para fortalecerse institucionalmente.

Esta capacidad de rediseño a partir de la interpretación del entorno cambiante y de la capacidad de reajuste de la estrategia organizacional es a lo que Bryson³⁶ hace referencia cuando las organizaciones son resilientes porque no dependen únicamente de una planificación rígida, sino que implica el liderazgo, la capacidad de movilización de recursos

³³ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

³⁴ Conceptualización retomada y parafraseada de la autora: Ann S. Masten, “Ordinary Magic: Resilience Processes in Development”, *American Psychologic* 56, núm. 3 (marzo de 2001): 227–38,

<https://es.scribd.com/document/376390578/masten2001-pdf>.

³⁵ Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, y Mark L. Lengnick-Hall, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review* 21 (2021): 243–55, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

³⁶ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

cuando hay situaciones adversas que afectan la operación de las organizaciones y el cuidado del capital humano frente a estos contextos fluctuantes lo que contribuye al desarrollo de la resiliencia en una organización.

Desde la perspectiva de la Cooperación Eficaz, el liderazgo resiliente en las ONG no solo gestiona el talento humano, sino que actúa como un gestor de soberanía organizacional. La cohesión institucional mencionada por Zhidkova³⁷, debe interpretarse como un mecanismo de “Apropiación Nacional” (Ownership), donde la alineación del personal con la misión garantiza la continuidad técnica y la legitimidad social frente a las agendas exógenas de los donantes internacionales. Este tipo de liderazgo en las organizaciones es el primer paso en la toma de decisiones para proyectar si la organización logrará sobrevivir o fragmentarse ante la situación adversa. A ello sumamos, la capacidad organizacional que se activa de movilizar recursos para no paralizar operaciones, que no se reduce únicamente a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento sino a la habilidad que adquieren los equipos para reorganizar y ajustar el presupuesto existente y continuar ofreciendo los programas, proyectos o servicios ofertantes.

Por último, las ONG no deben verse como una estructura técnica o física únicamente, ya que están compuestas por una diversidad de equipos, casi siempre multidisciplinarios, que comprenden su capital humano. Ante situaciones de crisis, escenarios fluctuantes y adversidades que amenazan la estabilidad operacional de las organizaciones del tercer sector, es seguro que también, las personas que forman parte de estas estructuras corran el riesgo de sufrir incertidumbre, desgaste emocional y sobrecarga laboral. En este punto cabe mencionar que para Bryson, la resiliencia organizacional implica el cuidado del talento humano, lo que garantizará el compromiso de los colaboradores a continuar con las operaciones y servicios en contextos marcados por una alta presión y crisis de financiamiento³⁸.

1.2.3. Sobre la gestión estratégica

Bryson³⁹ propone que la gestión estratégica en las organizaciones del tercer sector debe considerarse como aquel proceso deliberado, participativo y orientado a resultados que no se apoya de la búsqueda de la rentabilidad, como sucede en una empresa privada, sino que dicho proceso debe responder al cumplimiento de los valores éticos, impacto social y compromiso que la organización tiene y ha asumido. En ese sentido, esta característica ha obligado desde hace un tiempo atrás, a que las organizaciones no lucrativas adopten enfoques inclusivos, que retomen la voz de sus beneficiarios, financiadores y equipos técnicos, en la formulación de objetivos y prioridades institucionales.

³⁷ Alla Zhidkova, “Sostenibilidad Financiera de organizaciones mexicanas de sociedad civil” (Universidad Autónoma de México, 2015), <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729993/0729993.pdf>.

³⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011). <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

³⁹ Ibid.

Para Bryson, uno de los pilares más importantes de la gestión estratégica es la “cohesión entre la filosofía institucional y la toma de decisiones a nivel operativo”, ya que se asegura que cada estrategia a considerar no se aparte de los valores y principios que estructuran a las ONG. La capacidad de claridad misional que una organización pueda tener, es uno de los activos más valiosos de estas organizaciones ya que fundamenta y establece el camino para la toma de decisiones, legitima las acciones frente a actores externos a la organización y, fortalece la identidad institucional como tal. La ganancia de todo lo anterior es que ante escenarios fluctuantes, esta claridad permite priorizar intervenciones, proteger áreas estratégicas y evitar que la organización se arriesgue a perder el rumbo establecido. En este punto, la capacidad de resiliencia contribuye a la gestión estratégica para anticipar escenarios y proyectar riesgos a corto y largo plazo, que permitan a las organizaciones reestructurarse.⁴⁰ Para Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall, la estrategia entonces no puede verse como un plan rígido sino como algo flexible que permita procesos de adaptación o reajuste sin perder coherencia o efectividad.⁴¹

Otro atributo que la gestión estratégica tiene y que es clave para las ONG locales es la visión de sostenibilidad: pensar en la supervivencia a largo plazo. Zhidkova sostiene que precisamente las organizaciones que integran una visión estratégica a largo plazo, tienen mayores posibilidades de éxito en procesos de cambio y adaptación frente al entorno. En escenarios de crisis como la reducción de financiamiento, es crucial que el tercer sector redefina las prioridades actuales, analice y reestructure su presupuesto, revise, valide e inicie nuevas alianzas y reformule propuestas de valor frente a públicos y potenciales aliados o socio clave⁴².

1.2.4. Acerca de la Sostenibilidad Institucional

En el ámbito del tercer sector, la sostenibilidad institucional se entiende como la capacidad de mantener operaciones de manera coherente con la misión, adaptarse a nuevas demandas sociales y gestionar recursos de forma eficiente. Esto incluye la diversificación de fuentes de financiamiento, el fortalecimiento de capacidades internas y la construcción de relaciones estratégicas con actores clave. Zhidkova enfatiza entonces que la sostenibilidad es la habilidad de una organización para mantener su estructura y operaciones, incluyendo su

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, y Mark L. Lengnick-Hall, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review* 21 (2021): 243–55, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

⁴² Alla Zhidkova, “Sostenibilidad Financiera de organizaciones mexicanas de sociedad civil” (Universidad Autónoma de México, 2015), <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729993/0729993.pdf>.

impacto a través de las acciones que ejecuta sin comprometer su razón de ser ni depender excesivamente de una única fuente de financiamiento o ingreso.⁴³

La literatura identifica, al menos 4 dimensiones de la sostenibilidad institucional:

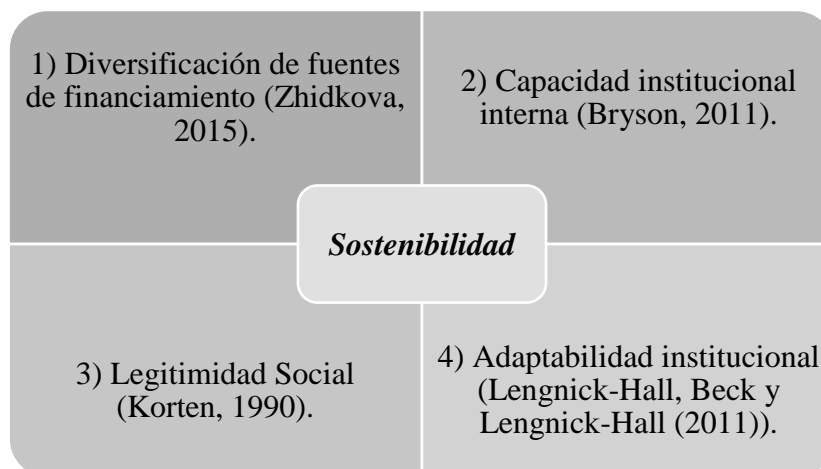


Figura 1: Dimensiones de la sostenibilidad institucional.

Fuente: elaboración propia.

La primera dimensión hace referencia a la capacidad que las organizaciones tienen para consolidar fondos mixtos y operar con ellos, es decir: contar con una diversidad de fuentes de ingresos (financiamientos por donantes, subvenciones, generación de ingresos propios) que permitan la operación de la organización a largo plazo⁴⁴. Zhidkova, encontró en su estudio que las ONG que dependen de un solo donante, en especial si este donante es de la cooperación internacional, suelen ser financieramente frágiles y volátiles frente a los cambios de políticas o recortes presupuestarios: “las ONG con sostenibilidad financiera incorporan al menos tres fuentes de ingresos, lo cual les permite generar márgenes operativos de 5 % a 15 % y acumular reservas frente a crisis”.

Para Bryson, la segunda dimensión implica la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar competencias técnicas en sus equipos, estructuras claras, procedimientos y mecanismos de evaluación (monitoreo, evaluación y rendición de cuentas) y una cultura organizacional enfocada a la generación y evaluación de aprendizajes que faciliten la orientación hacia la mejora continua⁴⁵.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Alla Zhidkova, “Sostenibilidad Financiera de organizaciones mexicanas de sociedad civil” (Universidad Autónoma de México, 2015), <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729993/0729993.pdf>.

⁴⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc.,

La tercera dimensión hace referencia a la capacidad de las organizaciones para mantener su imagen, generar confianza entre los beneficiarios y grupos de interés con quienes trabajan y, fortalecer el vínculo entre las comunidades donde operan. Para Korten⁴⁶, la legitimidad social implica que las organizaciones se posicionen como actores sociales con un arraigo comunitario, un sentido misional y una coherencia ética en su accionar. La última dimensión requiere que las organizaciones locales o el tercer sector, tengan la capacidad para reformular sus estrategias, rediseñar sus programas y reajustar sus estructuras cuando el entorno lo exija o demande. Para los autores Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall⁴⁷, esta adaptabilidad institucional es la que permitirá a las organizaciones sostenerse a largo plazo.

Es importante mencionar que para el caso de las ONG salvadoreñas que implementan proyectos en las áreas de Salud Mental y Educación, la sostenibilidad institucional se vuelve un punto crítico debido a que el trabajo que hacen estas organizaciones en ambos rubros, logra llegar o insertarse en áreas, lugares y poblaciones donde el Estado tiene limitada o nula cobertura. Por lo anterior, la permanencia de estas organizaciones depende también del contexto político del país, del reconocimiento por parte del trabajo y aporte que las ONG locales realizan y de la capacidad que estas ONG puedan desarrollar para integrarse a redes de colaboración con el GOES, que permitan la continuidad de sus operaciones.

Bryson⁴⁸, añade que la sostenibilidad también abarca la ética del cuidado institucional, entendida como el compromiso de las organizaciones por reconocer el bienestar del equipo humano, la protección del conocimiento adquirido y aprendizaje acumulado, la prevención del agotamiento profesional o síndrome de Burnout y la promoción de un clima laboral positivo, ya que las organizaciones que valoran a su talento humano, las que promueven la equidad y la participación activa, son aquellas que logran sostenerse a largo plazo.

Considerando los enfoques abordados, para los fines de esta investigación y en palabras sencillas, vamos a entender como:

- a) Supervivencia organizacional: el conjunto de acciones inmediatas y reactivas que una organización (un sistema) implementa para evitar el colapso operativo. Estas acciones pueden centrarse en la toma de decisiones tácticas para preservar el núcleo misional.

2011). <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

⁴⁶ David C. Korten, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda* (West Hartford, CT: Kumarian Press, 1990).

⁴⁷ Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, y Mark L. Lengnick-Hall, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review* 21 (2021): 243–55, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

⁴⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed (989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011). <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>

- b) Resiliencia organizacional: la capacidad de las organizaciones (sistemas) para absorber, adaptarse y transformarse después de una crisis, fortaleciendo sus estructuras internas (subsistemas) y su capital humano para la continuidad operativa. Esta capacidad implica aprendizaje y ajuste estructural.
- c) Gestión estratégica: es el proceso proactivo y anticipatorio que se enfoca, por un lado, en la gestión de riesgos mediante la prospección y la creación de escenarios para la continuidad operativa, y por otro, en el posicionamiento de la marca para asegurar el capital simbólico y la legitimidad social en el ecosistema de cooperación.
- d) Sostenibilidad institucional: capacidad de viabilidad autónoma a largo plazo, que garantiza, no solo mediante la generación de recursos sino también por la legitimidad ética forjada en la transparencia, el capital social y la fidelidad misional.

1.3. Estrategias de supervivencia organizacional ante crisis de financiamiento: ¿por qué es importante estudiar el caso de ONG salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en educación y salud mental?

El trabajo de incidencia de las ONG ha hecho que éstas, además de ser consideradas como actores sociales destacados en el trabajo del desarrollo y trabajo humanitario, se afirma hoy en día que las ONG se encuentran en medio de una revolución silenciosa. Lo anterior precede a los cuestionamientos, sobre todo del espectro político e institucional, que las ONG han recibido como es el caso de la falta de transparencia y rendición de cuentas, los inadecuados o deficientes métodos gerenciales o el papel de proveedoras de servicios públicos del Estado, que han asumido. Estos y otros aspectos han dañado severamente y comprometido el prestigio, la honorabilidad e imparcialidad de las ONG. Sin embargo, la combinación del protagonismo de la sociedad civil con el avance de la globalización, ha facilitado el auge y reproducción de las ONG en todo el mundo y de forma masiva⁴⁹.

En el marco de la globalización, el desarrollo social es hoy un escenario de tensión geopolítica. El rol de las ONG locales está supeditado a la condicionalidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y a las agendas de financiamiento bilateral. Esta realidad obliga a las organizaciones a una reconfiguración técnica para preservar su incidencia en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3 y 4) generando las condiciones para empujar a las ONG a un cambio de cultura organizacional, de enfoques, políticas y gerencia que las ha obligado a reconfigurarse para poder continuar operando⁵⁰.

Para el caso particular de El Salvador, durante los últimos años, bajo la administración del actual presidente Nayib Bukele, la relación con algunos donantes y cooperantes internacionales se volvió tensa, particularmente con USAID, uno de los principales financistas, lo que generó un declive y una reorientación de financiamiento, canalizando la AOD a través de ONG y gobiernos locales para la implementación de proyectos y acciones

⁴⁹ Francisco, Álvarez Solís. “Estado, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales en el contexto de la Globalización y la Cooperación Internacional; el caso de El Salvador”. *De Razó Diversa Revista Especializada en Estudios Latinoamericanos* 6, núm. 11 (2019): 167.
<https://doi.org/10.22201/ppela.24487988e.2019.11.69854>.

⁵⁰ Ibid.

en las áreas de Educación, Salud, Medio Ambiente, y Gobernanza⁵¹. Aunque estos fondos se re direccionaron, la reorientación de la ayuda externa y la suspensión de operaciones de organismos como USAID representan una ruptura en la eficacia de la ayuda en El Salvador. Desde una perspectiva de relaciones internacionales, esto genera un vacío en la implementación de políticas públicas de salud y educación, donde las ONG locales actúan como socios estratégicos para la estabilidad del desarrollo nacional. Es importante mencionar que, aunque no es el objeto de estudio en esta investigación, en el primer trimestre del año 2025, las operaciones de USAID se suspendieron en el país. Un mes después, la administración del presidente de Estados Unidos Donald Trump anunció el cierre definitivo de USAID, uno de los principales organismos de cooperación para El Salvador⁵².

Para el caso particular de El Salvador, esta nueva agenda geopolítica y reorientación de prioridades de uno de los países que más financiamiento ha brindado a través de sus diferentes agencias, impacto en la cancelación de diversos programas y proyectos educativos y enfocados en salud mental que se estaban ejecutando en asocio con ONG locales, como fue el caso del proyecto de Innovación Educativa proyectado a implementarse en el periodo 2023-2027 con un financiamiento de \$27.4 millones tras el objetivo de mejorar la calidad de la educación básica y el bienestar psicosocial en 300 centros escolares públicos. Proyecto ejecutado en consorcio con la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO), La Fundación Pro Educación El Salvador (FUNPRES), Contextos, Glasswing International e Inclusive Development Partners⁵³. Otro proyecto que se vio suspendido fue el de “Learn to Shine” también financiado por USAID e implementado en consorcio por Save the Children con apoyo de La Fundación Pro Educación El Salvador (FUNPRES), la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), la Universidad Don Bosco (UDB) y el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Este proyecto tenía como objetivo fortalecer el Sistema de Alertas Tempranas (SAT) del MINEDUCYT para identificar a estudiantes en riesgo de abandonar sus estudios, abarcando un total de 500 centros escolares a nivel nacional. El proyecto estaba planificado a ejecutarse en el periodo 2023-2028 por un monto aproximado de \$25 millones de dólares.⁵⁴

La historia del surgimiento de la cooperación internacional y las ONG en El Salvador nos permite observar la evolución que el financiamiento y las prioridades de los donantes han tenido para la asistencia al país. La ayuda internacional que El Salvador ha recibido ha transitado desde un enfoque sectorial hacia un modelo más integrado, donde las áreas de educación se conciben como una plataforma para implementar acciones que contribuyan a la

⁵¹ Ibid.

⁵² Posterior a la noticia, el sitio web de la Agencia fue eliminado por lo que no es posible acceder a los diversos informes, rendiciones de cuentas y noticias relacionadas al financiamiento que USAID tuvo en El Salvador. La única página que aún está disponible es la notificación de reasignación o cancelación de contratos de empleados de USAID: USAID, “U.S. Agency for International Development,” Usaid.gov, 2024, <https://www.usaid.gov/>.

⁵³ Embajada de Estados Unidos en El Salvador, “Palabras Del Embajador William H. Duncan En El Lanzamiento Del Proyecto de Education Innovation de USAID,” Embajada de Estados Unidos El Salvador, February 28, 2023, <https://sv.usembassy.gov/es/palabras-del-embajador-william-h-duncan-en-el-lanzamiento-del-proyecto-de-education-innovation-de-usaid/>.

⁵⁴ Save the Children, “Aprendo Para Brillar - Save the Children,” Save The Children, December 13, 2023, <https://savethechildren.org.sv/proyectos/educacion/aprendo-para-brillar/>.

prevención de la violencia, a la inclusión social y al bienestar y salud mental. Este giro ha sido impulsado por todo un ecosistema de actores clave, donde donantes bilaterales y multilaterales van estableciendo las líneas estratégicas, ocasionando que las ONG tanto locales como internacionales en el país, asuman un rol ejecutor indispensable para la implementación o ejecución de estos programas, proyectos y acciones en el terreno.

En la década del año 2000, los desafíos a los cuales los países en desarrollo se enfrentaban, cambiaron y con ello, las prioridades o intereses de la cooperación internacional. La persistencia de la pobreza, el aumento de la violencia de las pandillas y la vulnerabilidad ante desastres naturales como el huracán Mitch, y los terremotos del 2001, empujaron hacia un ajuste en las prioridades de la cooperación internacional. Las áreas de educación y salud se perfilaron como sectores clave para la prevención de la violencia, la inclusión social y la construcción de capital humano. En este escenario, diversas agencias e instituciones representantes de la cooperación internacional colocaron su mirada e interés en el financiamiento de proyectos que promovieran la educación y la salud mental. Tal fue el caso de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR).

La UNESCO, una de las agencias de Naciones Unidas (ONU), que promueve la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación tras el fin de fomentar la paz y la igualdad en todo el mundo, es una organización que promueve la inversión de la cooperación internacional en el diseño y ejecución de proyectos y programas que tengan a la base, el acceso y fortalecimiento de los sistemas educativos pero también, la articulación de actividades y socios clave para la implementación de acciones en salud y bienestar⁵⁵, recalca que: “los niños y jóvenes que reciben una educación de calidad, tienen más probabilidades de gozar de buena salud, y de la misma manera, los que gozan de buena salud están en condiciones para aprender”.

Para la UNESCO, el vínculo entre la educación, la salud y el bienestar es evidente ya que la educación desarrolla las competencias, los valores y los comportamientos que permiten a niños y jóvenes, llevar una vida sana y plena, les permite tomar decisiones informadas y establecer relaciones positivas con quienes les rodean⁵⁶. Para la UNESCO, la educación para la salud y el bienestar se refiere a sistemas educativos resilientes que fomentan e integran la salud y el bienestar como parte de su misión diaria. Posterior a la pandemia por Covid-19, el realce a la inversión en materia de salud mental creció, llevando a la UNESCO en conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OMS) y al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), a la creación de 5 pilares esenciales para promover y proteger la salud mental y el bienestar psicosocial en las escuelas y los entornos

⁵⁵ UNESCO, “La Educación Transforma Vidas | UNESCO,” www.unesco.org, n.d., <https://www.unesco.org/es/education>.

⁵⁶ UNESCO, “Lo Que Debe Saber Sobre La Educación Para La Salud Y El Bienestar,” Unesco.org, 2024, <https://www.unesco.org/es/health-education/need-know?hub=79846>.

de aprendizaje, dirigiendo las iniciativas de gobiernos nacionales y de los actores clave responsables de la formulación de políticas y proyectos enfocados en esta área⁵⁷.

Desde la OPS, se han coordinado e implementado diversas acciones de cooperación técnica dirigidas a los países para que estos puedan desarrollar políticas, planes, programas y servicios que contribuyan a la promoción de la salud mental, a la reducción de enfermedades psíquicas y a la prevención de discapacidades. Durante la afectación por la pandemia por Covid-19, la OPS estableció la Comisión de Alto Nivel sobre Salud Mental y Covid-19 para apoyar a la organización y a sus estados miembros en la mejora y el fortalecimiento de la salud mental en las Américas, tanto en la pandemia como en el futuro⁵⁸. A esto se suma ACNUR, organización que también integró la salud mental y el apoyo psicosocial para fortalecer la capacidad de las comunidades y del personal de salud local en los territorios donde se trabaja. ACNUR, integra sus intervenciones promoviendo el acceso a educación y salud como ejes transversales de sus acciones⁵⁹:

“ACNUR aboga por la inclusión de las personas refugiadas en los sistemas nacionales de salud y por la integración de la salud mental a la atención primaria”.

“La nueva estrategia educativa de ACNUR (La educación de las personas refugiadas hacia 2030) promueve condiciones que fomentan el aprendizaje social y emocional (SEL, por sus siglas en inglés). La estrategia consiste en brindar apoyo psicosocial y de salud mental a la niñez refugiada para que pueda concentrarse, aprender y desarrollar relaciones sanas”.

Considerando la agenda y las prioridades geopolíticas de cooperación internacional en las áreas de Educación y Salud Mental, El Salvador no se quedó atrás y ha sido receptor de diversos financiamientos y ejecución de proyectos en ambas áreas, a través de agencias de cooperación, ONG internacionales establecidas en el país y también, a través de la movilización de recursos de ONG locales que se han asociado con otras para poder ejecutar acciones que contribuyan a la mejora del sistema educativo, a las capacidades técnicas de personal docente y al fortalecimiento del bienestar emocional de estudiantes, docentes y familias. En este caso particular, es importante destacar que El Salvador cuenta con una Ley de Salud Mental (aprobada por la Asamblea Legislativa mediante el decreto #716 en el año 2017) y una Política Nacional de Salud Mental, emitida en el año 2018 y que surge como respuesta al mandato de la Ley de Salud Mental.

La Ley de Salud Mental en El Salvador surgió para garantizar el derecho a la salud mental como parte integral del bienestar del ser humano. La Ley reconoce que la salud mental es un componente esencial de la salud general de una persona y establece que el Estado

⁵⁷ UNICEF, “Cinco Pilares Esenciales Para Promover Y Proteger La Salud Mental Y El Bienestar Psicosocial En Las Escuelas Y Los Entornos de Aprendizaje,” <https://www.unicef.org/Es>, n.d., <https://www.unicef.org/media/137741/file/Promoting%20and%20protecting%20mental%20health%20in%20schools%20and%20learning%20environments.pdf>.

⁵⁸ Organización Panamericana de la Salud OPS, “Salud Mental,” Paho.org, 2024, <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental>.

⁵⁹ Agencia de la ONU para los Refugiados ACNUR, “Salud Mental Y Apoyo Psicosocial,” ACNUR, n.d., <https://www.acnur.org/que-hacemos/salvaguardar-los-derechos-humanos/salud-publica/salud-mental-y-apoyo-psicosocial>.

salvadoreño está obligado a asegurar su acceso mediante servicios accesibles, integrales y con enfoque de derechos humanos a la población. La Ley tiene sus fundamentos en los artículos 1, 35 y 65 de la Constitución de la República y retoma ciertos compromisos internacionales asumidos por El Salvador en materia de derechos humanos y salud pública. Sus principios pueden resumirse en: garantizar el derecho a la protección de la salud mental en todas las etapas de vida, promoción de la dignidad, autonomía y participación activa de las personas y proveer un enfoque comunitario, preventivo e integral de la salud mental. Sus ejes de acción son la prevención, la atención integral, la rehabilitación social y la protección de derechos⁶⁰. Desde el ámbito de la cooperación internacional y financiamiento, la Ley de Salud Mental ha permitido que diversos proyectos y programas ejecutados en el país, sienten sus bases en los estándares internacionales promovidos por la OMS y la OPS, junto a los ODS para garantizar una vida sana y promover bienestar para todas las personas (ODS 3).

La Política Nacional de Salud Mental reconoce que los problemas de salud mental están influenciados por determinantes sociales como la violencia, la pobreza, la exclusión, el desempleo y la migración y que, por tanto, su objetivo o razón de ser será el de garantizar el acceso universal, equitativo y de calidad a servicios integrales de salud mental, con énfasis en la promoción, prevención, atención, rehabilitación y reinserción social.⁶¹ Esta Política se alinea con estándares internacionales promovidos por la OMS y la OPS, con el cumplimiento del ODS 3.4 que busca la reducción de la mortalidad por enfermedades no transmisibles y la promoción de la salud mental y bienestar, y con los intereses y prioridades de la cooperación bilateral y multilateral como el apoyo de la Unión Europea (UE) a programas de resiliencia comunitaria y salud psicosocial, la asistencia de UNICEF y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) a la atención de la salud mental en niños, adolescentes y mujeres, el apoyo del Fondo Mundial y del Banco Mundial para el fortalecimiento de los sistemas de salud y formación de personal y los diversos financiamientos y prioridades que USAID tenía para apoyar iniciativas y proyectos educativos y de salud mental en el país.

Gracias a los diversos proyectos y programas que se han implementado en temas de educación y salud mental, podemos decir que algunas ONG locales, a través de la movilización de recursos o el asocio con donantes, han logrado fortalecer sus capacidades técnicas. El acceso a este tipo de fondos permite que el tercer sector pueda tener sostenibilidad operativa hasta cierto punto, contratar personal y expandirse territorialmente para alcanzar poblaciones que están dentro de su objetivo o meta pero que, por temas de financiamiento, a veces no ha sido posible llegar y brindar un servicio. Adicional a lo anterior, la oportunidad de gestionar fondos de cooperación internacional les facilita a las ONG locales el convertirse en ejecutoras de proyectos y a la vez, capacitadoras, incrementando la visibilidad de su marca y su nivel de influencia en el ámbito. Sin embargo,

⁶⁰ ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, “DECRETO N° 716 LEY de SALUD MENTAL,” <https://asp.salud.gob.sv/>, July 17, 2017, https://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/ley/ley_de_salud_mental_v1.pdf.

⁶¹ Ministerio de Salud de El Salvador, “Política Nacional de Salud Mental,” <https://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/politicas/>, October 8, 2018, <https://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/politicas/politicanacionalsaludmental2018.pdf>.

gestionar este tipo de financiamiento puede ser un riesgo si operativamente el tercer sector depende exclusivamente de este ingreso para continuar con sus actividades. Este último punto implica considerar ciertas capacidades o habilidades que las ONG locales deberían desarrollar para que, frente a una crisis de financiamiento o frente a contextos fluctuantes donde las prioridades geopolíticas dan giros inesperados, cuenten con la capacidad de sobreponerse, sobrevivir y continuar operando.

Bajo esta lógica evolutiva, resulta imperativo comprender que la crisis de financiamiento que atraviesan las organizaciones gestoras de proyectos sociales en El Salvador no es un fenómeno aislado, sino que responde a una metamorfosis en la arquitectura del ecosistema de cooperación global. La transición de El Salvador hacia la categoría de País de Renta Media actúa como un catalizador que acelera el agotamiento de los modelos de transferencia tradicionales, dando paso a una demanda de mayor sofisticación en la gestión situada.

En este escenario, surge la localización de la ayuda como un eje ordenador de la nueva eficacia del desarrollo. Este fenómeno postula que la relevancia de la intervención social no reside en el volumen de la transferencia financiera externa, sino en la capacidad de la sociedad civil, de las ONG locales, para liderar la arquitectura de sus propios procesos⁶². Para las organizaciones salvadoreñas dedicadas a la educación y la salud mental, la localización representa un desafío ontológico: la transición de ser percibidas como unidades ejecutoras de agendas foráneas a consolidarse como sujetos de conocimiento estratégico con soberanía institucional⁶³.

Esta metamorfosis del ecosistema de cooperación trasciende la dimensión técnica para situarse en una esfera eminentemente política y relacional. La localización de la ayuda implica que el centro de gravedad del desarrollo se desplaza desde los organismos donantes hacia la capacidad de autogestión de los nodos (las organizaciones) locales. En consecuencia, la crisis de financiamiento que enfrentan las organizaciones en El Salvador no debe interpretarse como un evento coyuntural o una carencia transitoria de liquidez, sino como la manifestación de una nueva era en la arquitectura global del desarrollo. En este escenario, la soberanía institucional y la capacidad de articular racionalidades híbridas (entendidas como la convergencia entre la gestión de proyectos de cooperación y la generación de servicios propios, definen la viabilidad sistémica de las ONG.

Para las organizaciones salvadoreñas, este cambio de paradigma exige una transición profunda: abandonar la cultura histórica de receptoras de ayuda para evolucionar hacia una identidad de gestoras de soluciones situadas con pertinencia global. Esta autonomía no solo garantiza la continuidad operativa, sino que fortalece la legitimidad de la organización frente

⁶² Organization for Economic Co-operation and Development, “ENABLING CIVIL SOCIETY” (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2024), https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/enabling-civil-society_caebbaf8/7a182c48-en.pdf.

⁶³ European Commission, “Localization,” [civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/localisation_en), April 12, 2023, https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/localisation_en.

a sus comunidades, permitiendo que el impacto social en áreas críticas como la salud mental y la educación sea sostenible ante la incertidumbre del entorno.

En consecuencia, conocer y comprender la operatividad de las ONG locales frente a entornos fluctuantes y crisis de financiamiento impredecibles, permite explorar la manera en que estas organizaciones reconfiguran su arquitectura operativa y servicios. El propósito trasciende la mera continuidad del apoyo a sus beneficiarios; se trata de salvaguardar la coherencia con su filosofía institucional mediante la generación de sostenibilidad a largo plazo. Al profundizar en conceptos como la resiliencia organizacional y la gestión estratégica, esta investigación descubre estrategias que permiten a las organizaciones no solo sobrevivir, sino reinventarse con soberanía. Este replanteamiento sobre el cómo continuar es lo que define su pertinencia en un contexto global que demanda una transformación profunda de los modelos de gestión social.

Conclusiones capitulares

El Capítulo I ha establecido el entramado teórico-contextual de la investigación, demostrando que la literatura sobre la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) se enfoca primariamente en la eficacia instrumental (rendición de cuentas, indicadores de impacto), dejando una brecha teórica crítica: la falta de modelos que aborden el dilema moral y ético de la gerencia de proyectos en crisis. Los marcos existentes se centran en el qué y el cuánto del desarrollo, pero no en el mecanismo interno de integridad que permite a las ONG resistir la presión exógena sin desvirtuar su misión.

El análisis del entorno permite concluir que la cooperación internacional en El Salvador atraviesa una metamorfosis sistémica. Este cambio debe interpretarse como una reconfiguración en la arquitectura de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), donde los flujos tradicionales se desplazan hacia modalidades de cooperación técnica y gestión situada.

En este escenario de incertidumbre y fluctuación, la resiliencia organizacional emerge no solo como una capacidad de respuesta ante la escasez de recursos, sino como una facultad estratégica para salvaguardar la coherencia entre la praxis operativa y la filosofía institucional. Se evidencia que la dependencia histórica de fuentes externas ha generado una vulnerabilidad en los nodos operativos; no obstante, esta crisis actúa como un catalizador para que las organizaciones dedicadas a la educación y a la salud mental transiten hacia modelos de soberanía institucional.

Finalmente se establece que la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones depende de su habilidad para integrar racionalidades híbridas, logrando una convergencia entre la gestión de proyectos y la generación de soluciones autónomas. La comprensión de estos mecanismos de adaptación es fundamental para garantizar que el impacto social no se fracture, asegurando la continuidad del nexo entre el desarrollo y la paz en el territorio salvadoreño.

Por lo tanto, esta revisión conceptual no solo enmarca las cuatro categorías de estudio, sino que habilita el diseño metodológico (Capítulo II) necesario para explorar empíricamente la matriz de sentido que define la sostenibilidad ética como la precondition para la viabilidad

financiera en contextos de alta vulnerabilidad. El siguiente capítulo se centrará en el rigor metodológico para capturar esta realidad no documentada.

En síntesis, el análisis diacrónico y la conceptualización desarrollados en este capítulo permiten discernir la profundidad de las transformaciones de la cooperación internacional en El Salvador, desde su matriz asistencialista hasta su actual focalización en la eficacia y la rendición de cuentas. Dentro de este ecosistema de desarrollo, las ONG han enfrentado crisis de financiamiento que han puesto en jaque su continuidad, forzándolas a redefinir su rol funcional, robustecer su legitimidad y concebir estrategias de adaptabilidad. Dichas estrategias se articulan mediante la diversificación de flujos de capital, la resiliencia organizacional y la proyección de la sostenibilidad institucional.

La supervivencia del Tercer Sector no es, por tanto, un acto pasivo de resistencia, sino el resultado de un proceso sistémico de reinención estratégica frente a la volatilidad del capital global y las dinámicas locales.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO Y FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El Capítulo I estableció el entramado teórico-contextual de la investigación, analizando las dinámicas de transformación de la cooperación internacional y conceptualizando la supervivencia organizacional como un proceso sistémico de adaptación. Partiendo de este marco analítico, el presente capítulo detalla el recorrido metodológico que se adoptó para abordar el objeto de estudio. Su propósito es describir de manera clara y rigurosa el diseño, los principios epistemológicos que lo fundamentan y los procedimientos utilizados para la recolección, validación y análisis de los datos. Se explica el enfoque cualitativo y el paradigma interpretativo, los cuales son necesarios para capturar la realidad múltiple y contingente de la crisis. Este capítulo funge como el mapa conceptual y operacional que justificó las decisiones metodológicas, asegurando la validez y la pertinencia de los hallazgos al explorar las estrategias de supervivencia ante la crisis de financiamiento.

2.1 Introducción al análisis del objeto de estudio

La investigación tuvo como objetivo general analizar críticamente las estrategias de supervivencia organizacional implementadas por las ONG salvadoreñas que gestionan y ejecutan proyectos en los ámbitos de educación y salud mental, frente a contextos de crisis financiera, con el fin de comprender su impacto en la sostenibilidad social y operativa.

El sistema de estudio se ubicó en un entorno complejo caracterizado por la disminución sostenida de la AOD, la reconfiguración de prioridades geopolíticas de los donantes y un contexto político nacional incierto⁶⁴. Este sistema de presiones obligó a las ONG a activar mecanismos de adaptación que trascendieron la mera gestión financiera, afectando su legitimidad, identidad y el mantenimiento de su misión social. Por ello, el análisis se centró en identificar los procesos sistémicos que permitieron a estas entidades mantener su funcionalidad y su pertinencia social a pesar de las severas restricciones de capital, entendiendo la supervivencia como un equilibrio dinámico entre la estabilidad interna y la flexibilidad estratégica del sistema de la organización.

Los objetivos específicos que guiaron esta investigación fueron los siguientes:

- Identificar los factores internos y externos que condicionan la capacidad de respuesta de las ONG ante crisis financieras.

⁶⁴ Human Rights Watch, “El Salvador: La Ley de Agentes Extranjeros Amenaza a La Sociedad Civil Y Medios de Comunicación,” Human Rights Watch, May 23, 2025, <https://www.hrw.org/es/news/2025/05/23/el-salvador-la-ley-de-agentes-extranjeros-amenaza-la-sociedad-civil-y-medios-de>.

- Examinar las estrategias organizacionales adoptadas por estas ONG para enfrentar contextos de crisis financieras.
- Evaluar la efectividad de las estrategias de supervivencia organizacional en función del cumplimiento misional y la sostenibilidad institucional de las ONG.
- Contrastar las prácticas organizacionales de 3 ONG con distintos niveles de éxito en la gestión de crisis financieras, para identificar factores que influyen en su resiliencia.
- Argumentar, desde una perspectiva crítica, las implicaciones éticas, sociales e institucionales de las decisiones estratégicas tomadas en tiempo de crisis financieras.

En coherencia con lo anterior, uno de los primeros pasos consistió en revisar, desde una mirada histórica, el surgimiento y la evolución de las ONG en El Salvador, así como los mecanismos de cooperación internacional que han posibilitado su funcionamiento a lo largo de las décadas. Este recorrido permitió comprender las condiciones estructurales que han incidido en la capacidad de adaptación de estas organizaciones frente a escenarios de incertidumbre financiera. Posteriormente, se examinarán las estrategias desarrolladas en distintos momentos críticos, evaluando no solo su efectividad para mantener operaciones, sino también su correspondencia con la misión institucional. Para ello se seleccionaron tres organizaciones salvadoreñas, cuya experiencia permitió contrastar aprendizajes y reconocer factores que han favorecido y limitado su capacidad de resiliencia organizacional.

El interés de este estudio no se limita a describir prácticas de adaptación, sino que busca abrir una reflexión crítica sobre las implicaciones éticas, sociales e institucionales de las decisiones estratégicas que se toman en contextos de escasez. Estas decisiones, lejos de ser neutras, repercuten en la autonomía organizativa, en la cohesión de los equipos de trabajo y en la legitimidad de las ONG frente a las comunidades a las que sirven. Analizar estas dimensiones es indispensable para situar el debate más allá de lo operativo, incorporando una perspectiva ética y social a la discusión sobre sostenibilidad.

La pregunta que articuló la investigación fue:

¿Cómo inciden las estrategias de supervivencia organizacional en la capacidad de resiliencia de las ONG salvadoreñas que gestionan y ejecutan proyectos en los ámbitos de educación y salud mental frente a una crisis de financiamiento?

Este planteamiento permitió delimitar un objeto de estudio orientado a responder cómo estas organizaciones logran sostenerse en contextos de crisis, qué aprendizajes emergen de sus experiencias y cuáles de esas prácticas pueden ser replicadas por otras entidades del tercer sector que enfrentan desafíos similares. Asimismo, el estudio se justifica en la necesidad de documentar experiencias locales, muchas veces poco visibilizadas, que muestran cómo se construyen alternativas de continuidad en escenarios adversos.

La pertinencia de esta investigación radica en ofrecer un aporte tanto al debate académico como a la práctica organizacional sobre resiliencia y sostenibilidad de las ONG en El Salvador. Al sistematizar experiencias, decodificando patrones de adaptabilidad estratégica, se busca no sólo generar conocimiento útil para fortalecer la capacidad de respuesta del sector, sino también abrir espacios de reflexión sobre la gestión ética y sostenible de las organizaciones sociales. En suma, este estudio aspira a aportar evidencia

que oriente la toma de decisiones en tiempos de crisis y que, al mismo tiempo, alimente un debate más amplio sobre el futuro del tercer sector en el país.

2.2 Enfoque de investigación y fundamento epistemológico

2.2.1 Paradigma, ontología y perspectiva metodológica

La investigación se adscribió al paradigma interpretativista, una perspectiva que concibió la realidad como una construcción múltiple, contingente y social⁶⁵. Se fundamentó en una ontología relativista al reconocer que el conocimiento no fue un reflejo de una realidad objetiva, sino un sistema de significados que emergió de la interacción entre los actores sociales y la investigadora⁶⁶. Como sostienen Denzin y Lincoln⁶⁷, este paradigma concibe la investigación como una práctica situada, donde el investigador se inserta en el mundo para traducir sus experiencias en representaciones significativas a través de notas de campo, entrevistas y otros documentos. La metodología por tanto, se convierte en un proceso hermenéutico, donde la comprensión de la realidad no se da de manera pasiva, sino que se construye a través de la interpretación y el diálogo. Estos autores profundizan en la idea de que la investigación cualitativa es inherentemente política y moral, ya que al adentrarse en las vidas de los participantes, el investigador se compromete con la realidad que estudia.

El paradigma interpretativo enfatiza el carácter subjetivo y construido de la realidad y el objetivo principal es desentrañar los significados y las interpretaciones que los individuos otorgan a sus acciones. Se aleja de la búsqueda de leyes universales para centrarse en los procesos de significado y en la construcción social de la realidad, reconociendo que la experiencia humana es siempre contextual y multifacética⁶⁸.

⁶⁵Schwandt, 1994 (citado en Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, “The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition)2006138Edited by Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln. The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition). Thousand Oaks, ca and London: Sage Publications 2005. Xix+1210 Pp., ISBN: 0 7619 2753 3 £85/\$130,” *Reference Reviews* 20, no. 3 (April 2006): 25–26, <https://doi.org/10.1108/09504120610655394>. & Nasrin Pervin and Mahani Mokhtar, “The Interpretivist Research Paradigm: A Subjective Notion of a Social Context,” *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development* 11, no. 2 (April 25, 2022): 419–28, <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v11-i2/12938>.

⁶⁶ Peter L. Berger and Thomas Luckman, *The Social Construction of Reality* (England: Penguin Books, 1966), <https://amstudugm.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/social-construction-of-reality.pdf>.

⁶⁷ Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, “The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition)2006138Edited by Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln. The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition). Thousand Oaks, ca and London: Sage Publications 2005. Xix+1210 Pp., ISBN: 0 7619 2753 3 £85/\$130,” *Reference Reviews* 20, no. 3 (April 2006): 25–26, <https://doi.org/10.1108/09504120610655394>.

⁶⁸ Ibid.

Añadiendo a la perspectiva del paradigma interpretativo, el sociólogo Ruiz Olabuénaga (2012)⁶⁹, profundiza en los fundamentos del interaccionismo simbólico. Esta corriente sociológica, heredera de la fenomenología⁷⁰ y la etnometodología⁷¹, sostiene que la realidad social se construye a través de la interacción humana. Para este autor⁷², el investigador debe ir más allá de la delimitación conceptual del problema para “sumergirse” en él. En ese sentido, el enfoque cualitativo busca una sabiduría vertical, que se concentra en la profundidad y exhaustividad de los casos concretos, en contraposición a la sabiduría horizontal, que persigue la generalización. Esta visión refuerza la idea de que la validez en este tipo de estudios reside en la riqueza del análisis interno de cada caso, no en su capacidad de ser extrapolado a una población mayor.

Para el caso de este estudio, se busca comprender el fenómeno de las estrategias de supervivencia organizacional tal como son experimentadas por las personas participantes antes de ser conceptualizados o teorizadas, siendo el objetivo principal del método, el capturar el significado de las experiencias subjetivas y describir cómo ocurren las estrategias de supervivencia en cada organización participante, cuál es su magnitud y qué alcance pueden llegar a tener en su capacidad de resiliencia. En ese sentido, el paradigma interpretativo propone una comprensión profunda del significado que los sujetos otorgan a sus experiencias. Esta aproximación se aleja de la pretensión de una neutralidad científica y reconoce que es imposible obtener una sola verdad, por ello promueve la multivocalidad⁷³, la diversidad epistemológica y el reconocimiento de las subjetividades implicadas en todo el proceso investigativo.

En diálogo con el Interaccionismo Simbólico, se sostuvo que las prácticas organizacionales no fueron actos neutros, sino fenómenos simbólicos que se produjeron y legitimaron en procesos de interacción cotidiana, donde los sentidos compartidos orientaron la acción⁷⁴. Bajo esta perspectiva, el interés no radicó en generalizar leyes universales, sino en comprender cómo directivos, financieros, personal técnico (tres subsistemas) atribuyeron

⁶⁹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*, 5th ed. (Bilbao, España : Universidad de Deusto Bilbao, 2012), https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

⁷⁰ Se entiende como la búsqueda de la comprensión de la vivencia y de la experiencia de los individuos.

⁷¹ Busca entender a la sociedad a partir de las pequeñas interacciones, en lugar de enfocarse en ella como una estructura. Es decir, se enfoca en estudiar los métodos o estrategias que usa cada persona para desenvolverse.

⁷² José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*, 5th ed. (Bilbao, España : Universidad de Deusto Bilbao, 2012), https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

⁷³ Se refiere al reconocimiento de múltiples perspectivas e interpretaciones en un mismo ámbito.

⁷⁴ Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism* (University of California Press, 1969), https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/1147812/mod_folder/content/0/Symbolic%20Interactionism%20Perspective%20and%20Method%20by%20Herbert%20Blumer%20%28z-lib.org%29.pdf?forcedownload=1.

significados a sus prácticas de adaptación y resiliencia en contextos de vulnerabilidad financiera⁷⁵.

2.2.2 Enfoque, tipo y diseño de estudio

La perspectiva epistemológica se materializó en el enfoque cualitativo, el cual posibilitó la exploración de fenómenos sociales desde la óptica de los actores, privilegiando la interpretación de experiencias en su contexto natural. La aproximación cualitativa en la investigación se distingue por su profunda inmersión en la complejidad de los fenómenos sociales y humanos, observándose en su desarrollo natural sin intervención externa. Como señala Hernández Sampieri⁷⁶, este enfoque de investigación se aleja de la manipulación de variables para concentrarse en la comprensión de la realidad desde la perspectiva de sus propios actores. De este modo, la investigación cualitativa no busca una verdad objetiva, sino que se fundamenta en una visión interpretativa, buscando desentrañar los significados que los individuos otorgan a sus acciones, experiencias y contextos.

Un aspecto central de este enfoque es la postulación de una *realidad* que es intrínsecamente subjetiva y se construye a través de las interpretaciones de los participantes.⁷⁷ Esto implica que la realidad no es monolítica, sino que se configura a partir de la convergencia de múltiples visiones: la de los participantes, la del propio investigador y la que emerge de la interacción entre todos ellos. Estas realidades son dinámicas y se transforman a medida que avanza la investigación, lo que convierte a los propios sujetos en las fuentes de datos más ricas y auténticas.

Mariane Krause⁷⁸ amplía esta concepción al señalar que la metodología cualitativa se basa en la generación de conocimiento desde las experiencias vividas. Sus directrices se orientan a estudiar los fenómenos en su totalidad, reconociendo el carácter subjetivo de la realidad y la no linealidad del proceso investigativo. Para Krause es crucial que el investigador mantenga una perspectiva holística y una actitud de constante interpretación con los participantes y su contexto.

El estudio se catalogó como exploratorio-descriptivo. El carácter exploratorio se justifica por la necesidad de abordar un tema del que se dispone una limitada información previa y se busca una aproximación inicial al fenómeno, bajo una óptica sistémica. Fue descriptivo, ya que su propósito es analizar y detallar las propiedades, características y perfiles del fenómeno estudiado. Se persigue una descripción profunda de las experiencias

⁷⁵ Mariane Krause, “La Investigación Cualitativa: Un Campo de Posibilidades Y Desafíos.,” *Revista TEMAS de EDUCACIÓN* (Revista TEMAS DE EDUCACIÓN, 1995), https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv_cualitat_krause.pdf.

⁷⁶ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, and Pilar Baptista Lucio, *Metodología de La Investigación*, 6th ed. (México D.F.: McGRAW-HILL, 2014), https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Mariane Krause, “La Investigación Cualitativa: Un Campo de Posibilidades Y Desafíos.,” *Revista TEMAS de EDUCACIÓN* (Revista TEMAS DE EDUCACIÓN, 1995), https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv_cualitat_krause.pdf.

de los actores involucrados, sus percepciones y los significados que atribuyen a su realidad, lo que permite construir un entendimiento enriquecedor del objeto de estudio. Teniendo como fin caracterizar en profundidad las dinámicas y las configuraciones de estrategias que las organizaciones desarrollaron para mantenerse funcionales⁷⁹. El diseño específico fue de tipo fenomenológico hermenéutico⁸⁰, destinado a interpretar el significado de las experiencias vividas por los participantes.

La investigación cualitativa es una práctica situada, en la cual el investigador se inserta en los mundos sociales de los participantes para traducir sus experiencias en representaciones significativas. En este caso, el diseño adopta una perspectiva fenomenológica-hermenéutica, orientada a comprender cómo las personas que integran las organizaciones (directivos, personal técnico y financiero) experimentan, narran y resignifican sus estrategias de supervivencia organizacional.

En concordancia, el diseño busca una sabiduría vertical⁸¹, centrada en la profundidad y exhaustividad del análisis de casos concretos, en contraposición a una sabiduría horizontal orientada a la generalización estadística. Esta lógica permite adentrarse en la singularidad de tres ONG seleccionadas, reconociendo que su riqueza analítica no proviene de la representatividad numérica, sino de la densidad y el espesor de los significados emergentes.

En suma, el tipo exploratorio-descriptivo y el diseño interpretativo-fenomenológico constituyen la vía adecuada para responder a la pregunta de investigación, al posibilitar una comprensión profunda, situada y dialógica del modo en que las ONG salvadoreñas en los ámbitos de educación y salud mental enfrentan y resignifican las crisis de financiamiento.

2.3 Diseño muestral y participantes

2.3.1 Muestra de las Organizaciones

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, con una selección deliberada de casos de estudio. Para esta investigación, se optó por un muestreo por caso, centrado en tres ONG específicas.⁸² Este método permitió una exploración exhaustiva y holística de cada una

⁷⁹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*, 5th ed. (Bilbao, España : Universidad de Deusto Bilbao, 2012), https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

⁸⁰ Cesar A. Cárdenas Marqués et al., “El Paradigma Fenomenológico Hermenéutico En La Comprensión Del Comportamiento Humano,” *EDUCANATURA REVISTA CIENTÍFICA EDUCACIONAL de LA CARRERA PROFESIONAL de CIENCIAS NATURALES Y AMBIENTALES*, April 1, 2022, <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/educanatura/article/view/1768/1965>.

⁸¹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*, 5th ed. (Bilbao, España : Universidad de Deusto Bilbao, 2012), https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

⁸² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, and Pilar Baptista Lucio, *Metodología de La Investigación*, 6th ed. (México D.F.: McGRAW-HILL, 2014),

de estas organizaciones, consideradas como totalidades o entidades únicas. La selección de estos casos responde a un interés profundo por sus experiencias particulares, con el fin de generar una comprensión detallada de los fenómenos internos que las definen, más allá de la búsqueda de generalizaciones estadísticas.⁸³

La muestra fue intencional y opinática, siguiendo la lógica de los estudios cualitativos donde no se busca representatividad estadística, sino profundidad y relevancia en la información. Según Ruiz Olabuénaga (2012), el muestreo opinático se justifica cuando el investigador selecciona de manera consciente a los sujetos que, por su experiencia y posición, pueden aportar mayor riqueza y pertinencia a los objetivos de la investigación. La selección no responde al azar, sino a la lógica del campo y la pertinencia de los actores para reconstruir significados sociales.⁸⁴

Para el propósito de esta investigación, los criterios considerados para la selección de la muestra de las 3 organizaciones participantes, fueron los siguientes: a) Organizaciones sin fines de lucro salvadoreñas o fundaciones locales que han gestionado e implementado proyectos en las áreas de salud y educación, b) Organizaciones sin fines de lucro salvadoreñas o fundaciones locales que han atravesado por crisis de financiamiento en el periodo de los años 2020-2025 y, c) Organizaciones sin fines de lucro salvadoreñas o fundaciones locales que han gestionado fondos, subvenciones o grants de cooperación internacional o contrapartidas con socios gubernamentales de El Salvador como el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT).

Por otro lado, los criterios de exclusión garantizaron que los casos seleccionados se ajustarán de manera precisa al objeto de estudio, evitando la inclusión de entidades que pudieran sesgar los hallazgos. En vista de lo anterior, se excluyeron del estudio: a) ONG internacionales sin representación local, b) Organizaciones que no se enfocan en los ámbitos de educación y/o salud mental, c) organizaciones que no han enfrentado una crisis de financiamiento en el periodo comprendido entre 2020 y 2025 y, d) organizaciones cuyas fuentes de financiamiento no integren ayuda de la cooperación internacional o de contrapartidas con socios gubernamentales.

A continuación se detalla la caracterización de cada una de las ONG participantes:

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Rosana Guber, *LA ETNOGRAFÍA MÉTODO, CAMPO Y REFLEXIVIDAD*, Primera edición (Colombia: Grupo Editorial Norma, 2001), <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/guber-r-2001-la-etnografia.pdf>.

Organización	Área central de proyectos	Nivel de gestión	Filosofía institucional	Historia	Modelo de acción	Programas y/o servicios
Organización 1 (O1)	Educación, Salud Mental y Desarrollo Comunitario	Gestora y Ejecutora	Desarrollo Humano Integral con énfasis en la autonomía comunitaria; la educación como motor de la ciudadanía y la gobernabilidad democrática local.	Fundada en el período de reconstrucción posguerra (inicios de los 90s). Su trayectoria refleja una transición de la ayuda humanitaria a los proyectos de desarrollo sostenible a largo plazo, consolidando fuertes alianzas con la cooperación internacional europea.	Marco Lógico y Teoría del Cambio (énfasis en la gestión por resultados y la medición de impacto).	Programas de fortalecimiento de la calidad educativa, formación docente y de liderazgo comunitario, atención psicológica y proyectos de apoyo socioeconómico (microempresa rural).
Organización 2 (O2)	Educación y Desarrollo de la Lectura	Ejecutora Principal	Pedagogía transformadora; la lectura como herramienta fundamental para el pensamiento crítico y el empoderamiento juvenil.	Enfocada en la innovación educativa y la lucha contra la brecha digital y la exclusión lectora.	Modelo de intervención pedagógica sistémica (centrado en la tríada escuela-familia-comunidad).	Bibliotecas comunitarias y escolares, programas de fomento a la lectura, formación docente en metodologías activas y creativas.
Organización 3 (O3)	Salud Mental y Apoyo a Discapacidad	Ejecutora Principal	Derechos humanos y la inclusión plena de personas con Síndrome de Down; enfoque psicosocial y familiar.	Nació de la iniciativa de un grupo de padres y profesionales, buscando suplir los vacíos estatales en terapias e inclusión social especializada.	Enfoque biopsicosocial y de calidad de vida (centrado en la persona con discapacidad y su entorno de desarrollo integral).	Terapias individuales y grupales (físicas, lenguaje, ocupacionales), programas de inclusión laboral, grupos de apoyo psicosocial a cuidadores.

Tabla 1: Perfil de las organizaciones participantes.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Muestra de participantes

La unidad de análisis estuvo conformada por ocho informantes clave⁸⁵. Los perfiles fueron seleccionados estratégicamente para lograr la triangulación de fuentes, asegurando una comprensión holística del fenómeno desde las esferas de la toma de decisiones, la gestión de recursos y la implementación técnica.

Perfil del participante	Rol dentro del sistema organizacional	Función central y perspectiva aportada
Personal directivo	Dirección de País Dirección Ejecutiva Presidencia	Visión sistémica, toma de decisiones estratégicas, gestión de la legitimidad institucional, la redefinición misional y el manejo de las relaciones con los donantes.
Dirección o Gerencia financiera	Dirección o Gerencia del área financiera	Manejo táctico de la crisis presupuestaria, implementación de racionalización de costos y desarrollo de estrategias de diversificación de recursos y viabilidad financiera a largo plazo.
Personal técnico	Coordinación, oficialía o ejecución técnica de proyectos	Percepción directa del impacto de los ajustes en la población beneficiaria, gestión de los dilemas éticos en el terreno y operatividad de los programas.

Tabla 2: Perfil de las personas entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia.

⁸⁵ En una de las organizaciones, un directivo ejerce el rol de presidencia (dirección de la organización) o responsable financiero.

2.4. Instrumento de recolección y criterios de validación

El instrumento principal para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad, la cual permite al investigador contar con un guión preestablecido de temas y preguntas, al mismo tiempo que brinda la libertad de explorar nuevos temas que puedan surgir durante la conversación, ajustándose a la dinámica y a la información proporcionada por los participantes, facilitando así un diálogo abierto, espacio idóneo para profundizar en las experiencias, percepciones y significados de los actores clave en cada ONG.⁸⁶

Tal como describen Taguenca y Vega⁸⁷, la entrevista semiestructurada se sitúa en un punto intermedio entre la entrevista estructurada con sus preguntas fijas y la entrevista en profundidad, que es completamente libre. Para estos autores, esta técnica se basa en un guión o mapa de conversación, que asegura que se aborden todos los temas relevantes para la investigación, sin sacrificar la naturalidad del diálogo. Su naturaleza semiestructurada permite que el investigador pueda adaptar el orden y el formato de las preguntas, e incluso formular nuevas preguntas espontáneamente, a partir de las respuestas del entrevistado. Esto es crucial para poder profundizar en los significados subjetivos, lo que se alinea con la perspectiva de Ruiz Olabuénaga de sumergirse en el problema en lugar de delimitarlo rígidamente.

Se diseñaron guiones específicos para cada perfil con el objetivo de asegurar la pertinencia de las preguntas y la profundidad de las respuestas, lo cual fue crucial dada la naturaleza sensible y estratégica del objeto de estudio. La técnica posibilitó la exploración de las experiencias vividas por los actores, permitiendo que emergieran narrativas ricas sobre los procesos de sentido que construyeron en el contexto de la crisis.

En el paradigma interpretativo, “el conocimiento es el producto de una interacción entre el investigador y el investigado”⁸⁸, la realidad no puede ser separada del sujeto que la observa. Lo anterior significa que la validez no se juzga por la correspondencia con una realidad externa, sino por la plausibilidad y coherencia de la interpretación que el investigador construye. En ese sentido para la presente investigación se retoman dos de los 4 criterios que la autora considera de rigor científico en la investigación cualitativa:

- a) densidad, profundidad y aplicabilidad: la inclusión de información detallada, de significados e intenciones, tanto en la recolección como en el análisis de datos, considerando la triangulación sobre los resultados y la relevancia que estos pueden tener y,

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Juan Antonio Taguenca Belmonte and María del Rocío Vega Budar, “Técnicas de Investigación Social Las Entrevistas Abierta Y Semidirectiva,” *Nueva Época* 1, no. 1870-7289 (2012): 58–94, https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7465/tecnicas_de_investigacion_social-las_entrevistas_abiertas_y_semirectivas.pdf.

⁸⁸ Mariane Krause, “La Investigación Cualitativa: Un Campo de Posibilidades Y Desafíos.,” *Revista TEMAS de EDUCACIÓN* (Revista TEMAS DE EDUCACIÓN, 1995), https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv_cualitat_krause.pdf.

- b) transparencia y contextualidad: la capacidad del lector para entender los resultados, incluyendo la descripción del contexto de generación de datos y el análisis de la interacción de los resultados con el contexto.

Robusteciendo más la perspectiva de Krause, en lugar de validez, se retoma la credibilidad la cual se construye demostrando que la interpretación del investigador es una representación fiel de las experiencias y los significados de los participantes⁸⁹. Esto se logra a través de estrategias como la triangulación, donde se aborda un mismo fenómeno desde múltiples perspectivas y la validación con los participantes, un proceso donde los informantes revisan y confirman que los hallazgos reflejan su realidad. Y también, para el mismo autor, en lugar de la confiabilidad, se habla de dependencia, es decir: enfocarse en la consistencia del proceso la cual se demuestra a través de una descripción detallada y transparente del proceso de investigación, las decisiones metodológicas, los datos recopilados y el análisis realizado.

A continuación se detallan las cuatro categorías de análisis y sus correspondientes sub categorías:

⁸⁹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*, 5th ed. (Bilbao, España : Universidad de Deusto Bilbao, 2012), https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

Categoría de investigación	Subcategorías	Función claves	Preguntas asociadas en los guiones de entrevista
<p>Supervivencia organizacional: el conjunto de acciones inmediatas y reactivas que una organización (un sistema) implementa para evitar el colapso operativo. Estas acciones pueden centrarse en la toma de decisiones tácticas para preservar el núcleo misional.</p>	<p><i>Contextualización y respuesta operativa:</i> diagnóstico de la amenaza exógena y activación de acciones inmediatas (nómina, continuidad esencial).</p>	<p>Consolida la identificación de la amenaza exógena definiendo el primer momento de choque del sistema y el rol del subsistema Directivo como centro de control táctico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal directivo: 1-15 ● Dirección / Gerencia financiera: 1-6 ● Personal técnico: 3-4
<p>Resiliencia organizacional: capacidad de las organizaciones (sistemas) para absorber, adaptarse y transformarse después de una crisis, fortaleciendo sus estructuras internas (subsistemas) y su capital humano para la continuidad operativa. Esta capacidad</p>	<p><i>Reorientación del portafolio misional:</i> criterios de priorización, reasignación de fondos y evaluación de la coherencia con el propósito fundamental.</p>	<p>Consolida la adaptación del portafolio con la estabilización de la misión, enfocándose en los criterios de priorización y reasignación de fondos y evaluando la coherencia de la supervivencia con el propósito fundamental de la ONG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal directivo: 1-15 ● Dirección / Gerencia financiera: 1-6 ● Personal técnico: 3-4
<p>Resiliencia organizacional: capacidad de las organizaciones (sistemas) para absorber, adaptarse y transformarse después de una crisis, fortaleciendo sus estructuras internas (subsistemas) y su capital humano para la continuidad operativa. Esta capacidad</p>	<p><i>Diversificación y acoplamiento estructural:</i> cambios en la configuración interna (roles, procesos) que generan memoria institucional y capacidad de adaptación futura.</p>	<p>Consolida la redistribución de la carga y el ajuste flexible de roles (acoplamiento estructural⁹⁰) en respuesta a la escasez, demostrando la capacidad del sistema para auto-organizarse y aprender de la experiencia de choque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal directivo: 6-10 ● Dirección / Gerencia financiera: 7-10 ● Personal técnico: 5-8

⁹⁰ Se refiere a la interconexión necesaria y operativa entre los subsistemas de una organización.

implica aprendizaje y ajuste estructural.

Liderazgo y cohesión del capital humano: rol directivo en la gestión de la moral, la comunicación transparente y la movilización del equipo para absorber el shock.

Consolida el liderazgo de crisis con la gestión del capital humano, examinando el rol directivo en la gestión de la moral, la comunicación transparente y la movilización del equipo para absorber el shock y mantener la funcionalidad.

- Personal directivo: 6-10
- Dirección / Gerencia financiera: 7-10
- Personal técnico: 5-8

Gestión estratégica: es el proceso proactivo y anticipatorio que se enfoca, por un lado, en la gestión de riesgos mediante la prospección y la creación de escenarios para la continuidad operativa, y por otro, en el posicionamiento de la marca para asegurar el capital simbólico y la legitimidad social en el ecosistema de cooperación.

Gestión de riesgos y prospectiva operativa: uso de herramientas de planeación y análisis de escenarios para la prevención y la anticipación de futuras amenazas.

Consolida los modelos de análisis de riesgo con la racionalización proactiva del portafolio, buscando blindar internamente al sistema y garantizar que el aprendizaje post-crisis se traduzca en protocolos de prevención formal.

- Personal directivo: 16-20
- Dirección / Gerencia financiera: 13-15
- Personal técnico: 9-10

Posicionamiento de la marca y acoplamiento externo: búsqueda deliberada de legitimidad, nuevos mercados o alianzas estratégicas para diversificar el capital y el riesgo.

Consolida la identidad misional con la interacción activa del entorno, creando acoplamientos externos con nuevos stakeholders para asegurar nuevos flujos de capital y mantener el valor reputacional como activo de mercado social.

- Personal directivo: 16-20
- Dirección / Gerencia financiera: 13-15
- Personal técnico: 9-10

Sostenibilidad Institucional: capacidad de viabilidad autónoma a largo plazo, que garantiza no solo

Legitimidad social y gestión ética: mecanismos de reserva, modelos de autofinanciamiento e indicadores que garantizan la

Consolida el capital social/reputación (transparencia y rendición de cuentas) con la gestión ética de la priorización (dilemas

- Personal directivo: 21-25

<p>mediante la generación de recursos, sino también por la legitimidad ética forjada en la transparencia, el capital social y la fidelidad misional.</p>	<p>operación autónoma a largo plazo, incluyendo la retención del talento clave.</p>	<p>morales). Esta función establece la base de la coherencia ética como el principal activo reputacional que asegura la confianza a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirección / Gerencia financiera: 16-18 ● Personal técnico: 11-12
<p><i>Viabilidad financiera y autonomía de capital:</i> mantenimiento del capital social y la reputación mediante la transparencia, rendición de cuentas y la resolución de dilemas morales en la toma de decisiones.</p>	<p>Consolida la viabilidad financiera de largo plazo (reservas, indicadores, modelos de autofinanciamiento) con las estrategias de fortalecimiento del talento.</p>	<p></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal directivo: 21-25 ● Dirección / Gerencia financiera: 16-18 ● Personal técnico: 11-12

Tabla 3: Matriz operacional de las categorías y subcategorías de análisis de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

En los anexos 3, 4 y 5 se encuentran cada uno de los guiones de entrevista utilizados.

2.5 Procedimiento de recolección y análisis de datos

2.5.1 Procedimiento de Recolección

- Contacto y concertación: se establecieron los contactos iniciales con las organizaciones seleccionadas para explicar el objetivo de la investigación y solicitar su participación. Este se hizo a través del envío de una carta de invitación formal para participar en la investigación, explicando el objetivo de la misma (ver anexo #1).
- Consentimiento informado: se obtuvo el consentimiento informado escrito de cada participante, donde se detallaron los derechos, la voluntariedad de su participación y el uso exclusivo de la información para fines académicos (Ver anexo #2).
- Aplicación de entrevistas: las entrevistas se realizaron y grabaron digitalmente, utilizando la técnica de la entrevista semiestructurada para garantizar que los participantes pudieran desarrollar sus narrativas.
- Transcripción y resguardo: la información grabada fue transcrita textualmente para asegurar la fidelidad del discurso. Todos los documentos fueron resguardados bajo clave de acceso restringido, cumpliendo con los protocolos de protección de datos.

2.5.2 Procedimiento de Análisis

A diferencia de los estudios que emplean herramientas de procesamiento automatizado, la presente investigación optó por un análisis de contenido cualitativo de carácter manual (no automatizado). Esta decisión metodológica se fundamentó en la necesidad de capturar las sutilezas discursivas y los significados subyacentes que el software suele omitir, especialmente en temas de alta sensibilidad como la mística organizacional y la salud mental.

El proceso se ejecutó bajo un rigor sistémico de tres fases:

- i. Transcripción y Familiarización: Se realizó la transcripción textual de las entrevistas, permitiendo una inmersión profunda en los datos para identificar unidades de significado relacionadas con la gestión de la cooperación y la crisis financiera.
- ii. Codificación Abierta y Manual: Se llevó a cabo un proceso de *codificación a pie*, utilizando matrices de análisis en formato físico/digital donde se etiquetaron manualmente los fragmentos de texto. Esto permitió una triangulación analítica constante entre el marco teórico (teoría de la dependencia de recursos) y la realidad empírica de las ONG.
- iii. Categorización Emergente: Las categorías de análisis no fueron predeterminadas por un algoritmo, sino que emergieron de un proceso deductivo e inductivo liderado por la investigadora. Esto garantizó que la interpretación de la coherencia ética y la supervivencia estuviera anclada fielmente al contexto sociopolítico salvadoreño y no a estructuras genéricas de un software.

Este enfoque manual garantizó la validez interna del estudio, permitiendo una comprensión holística de cómo los actores de la sociedad civil interpretan su rol en la arquitectura global de la ayuda.

Es importante mencionar que este proceso de análisis se llevó a cabo mediante un proceso dual y secuencial que combinó el análisis de contenido temático con el análisis etnográfico de contenido, cumpliendo con la naturaleza exploratoria-descriptiva del estudio. A continuación se detalla el análisis de contenido temático y el etnográfico.

- a) análisis de contenido temático (fase descriptiva): este proceso fue inductivo e iterativo, permitiendo ir de las narrativas a las interpretaciones teóricas⁹¹:
 - Codificación abierta: se identificaron las unidades de significado en las transcripciones, segmentando el texto y asignando códigos descriptivos que se mantuvieron cercanos a los conceptos del participante.
 - Codificación axial: los códigos emergentes fueron agrupados y relacionados con las subcategorías predefinidas de la matriz operacional. esto permitió la contrastación entre la teoría previa y los hallazgos empíricos.
 - Codificación selectiva: se establecieron las conexiones entre las categorías principales (supervivencia organizacional, resiliencia organizacional, gestión estratégica, sostenibilidad), lo que permitió la síntesis de hallazgos y la construcción de la narrativa central sobre las estrategias.
- b) Análisis Etnográfico de Contenido (Fase Interpretativa)

Dada la naturaleza del objeto de estudio (prácticas organizacionales complejas), el análisis fue ampliado para incorporar una dimensión etnográfica. Este enfoque permitió ir más allá del contenido manifiesto (el qué se dice) para interpretar el contexto implícito del discurso (el cómo se dice y por qué). Los elementos clave del análisis etnográfico fueron:

- Análisis del discurso situado: se examinaron las transcripciones para identificar el uso de lenguaje técnico especializado (ej. Modelo de actuación, fondo de emergencia), el uso de metáforas (navegando la tormenta, estabilizar el barco), y el uso de pronombres (cambio de “yo” a “nosotros” al hablar de éxito), ya que estos elementos revelaron la identidad organizacional compartida y las narrativas de legitimidad institucional.
- Contextualización de roles: se contrastaron las narrativas de los tres perfiles (directivo, financiero, técnico) para identificar las tensiones y alineaciones de significado entre las esferas de la estrategia (directivo), la eficiencia (financiero) y la operatividad (técnico). Este contraste reveló el sistema de valores que realmente prioriza la organización durante la crisis.

⁹¹ Michael Quinn Patton, “Qualitative Analysis and Interpretation,” in *Qualitative Research & Evaluation Methods* (Estados Unidos: SAGE publications, Inc., 2015), [https://ia800500.us.archive.org/30/items/michael-quinn-patton-qualitative-research-evaluation-methods-integrating-theory-/Michael%20Quinn%20Patton%20-%20Qualitative%20Research%20&%20Evaluation%20Methods%20Integrating%20Theory%20and%20Practice-Sage%20Publications,%20Inc%20\(2014\).pdf](https://ia800500.us.archive.org/30/items/michael-quinn-patton-qualitative-research-evaluation-methods-integrating-theory-/Michael%20Quinn%20Patton%20-%20Qualitative%20Research%20&%20Evaluation%20Methods%20Integrating%20Theory%20and%20Practice-Sage%20Publications,%20Inc%20(2014).pdf).

Finalmente, la triangulación de fuentes y métodos fue el paso conclusivo. Se contrastó la información obtenida del análisis temático y etnográfico entre los tres perfiles y las tres organizaciones. Este proceso garantiza una comprensión multidimensional, sistémica y profunda del fenómeno, asegurando la validez interna de los hallazgos.

2.6. Consideraciones éticas y limitaciones

2.6.1 Consideraciones éticas

El proceso de investigación se rigió por los más altos estándares éticos, en estricto apego a las consideraciones éticas de tipo procedimental y a los principios establecidos en la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (AMM), que regula la protección ética de la investigación en seres humanos.

Los principios éticos aplicados incluyeron:

- **Autonomía y consentimiento:** se respetó la autodeterminación de los participantes, quienes otorgaron su consentimiento informado de manera libre y voluntaria.
- **Confidencialidad y anonimato:** se garantiza la confidencialidad de la información. Se aseguró que las citas textuales individuales no pudieran ser rastreadas a un participante específico.
- **Transparencia:** se aseguró la honestidad en la comunicación de los objetivos y procedimientos de la investigación.

Para González (2002)⁹², la investigación cualitativa se centra en el diálogo, como por ejemplo se da en la entrevista. Desde un punto de vista ético, debe reconocerse al sujeto investigado como un “interlocutor válido”, es decir que éste tiene derecho a que se le reconozca su argumentación y se le motive a participar en un diálogo sobre asuntos que le afectan. En ese contexto, la investigación cualitativa no solo se concibe como un proceso de extracción de datos, sino como un proceso interactivo donde el investigador y el investigado están en constante comunicación. Por lo tanto, el investigador debe evitar ejercer presiones y trabajar para asegurar que el diálogo se dé en condiciones de simetría, respetando la identidad cultural y la voz propia del sujeto.

A partir del enfoque anterior, el autor propone un modelo de evaluación ética basado en siete principios de los cuales, se han retomado 5 para la presente investigación:

- *El valor social o científico* hace referencia al valor intrínseco que justifique el uso de recursos para la investigación y evite la explotación de las personas.

⁹² Manuel González Ávila, “Revista Iberoamericana de Educación Organización de Estados Iberoamericanos Para La Educación, La Ciencia Y La Cultura (OEI),” *Red de Revistas Científicas de América Latina Y El Caribe, España Y Portugal* (México D.F.: Revista Iberoamericana de Educación, May 2002), <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>.

- *Selección equitativa de los sujetos* los cuales deben ser elegidos por razones científicas, no por su vulnerabilidad.
- *Proporción favorable de riesgo-beneficio* en la cual, los riesgos para los participantes deben ser minimizados, mientras que los beneficios potenciales para ellos y la sociedad deben ser maximizados
- *Consentimiento informado*, para lo cual es fundamental que los participantes decidan libremente si desean participar, basándose en una comprensión completa de la finalidad, los riesgos, los beneficios y las alternativas del estudio.
- *Respeto a los sujetos inscritos*, a lo largo de toda la investigación, considerando que los sujetos se retiren del estudio en cualquier momento sin sanción, asegurando la confidencialidad de la información y manteniéndolos informados sobre los resultados y hallazgos de la investigación.

2.6. 2 Limitaciones

La investigación reconoció limitaciones inherentes tanto a su diseño metodológico como a su contexto de aplicación, las cuales se detallan a continuación:

- **Carácter no generalizable del diseño:** el enfoque cualitativo y el diseño muestral intencional implican que los resultados obtenidos no son generalizables a la totalidad del tercer sector de ONG salvadoreñas. Los hallazgos representan, en cambio, una comprensión profunda de un sistema particular de organizaciones (tres casos de estudio), lo cual es coherente con el paradigma fenomenológico.
- **Contexto político como restricción del sistema muestral:** la investigación se desarrolló en un entorno sociopolítico complejo para el accionar de la sociedad civil en El Salvador. La amenaza de normativas como la Ley de Agentes Extranjeros, junto con la reconfiguración de la cooperación internacional (ej. el cese o paralización de operaciones de entidades clave como USAID), generaron un ambiente de alto riesgo percibido en el sector. Esta situación supuso una dificultad crítica para la obtención de la participación de un mayor número de organizaciones, ya que existía un temor legítimo a que su colaboración pudiera ser interpretada como un acto que afectara la continuidad de sus operaciones, su imagen o su legitimidad ante el GOES.
- **Subjetividad y alcance temático:** la dependencia de la perspectiva y las narrativas de los informantes clave implicó que el conocimiento generado es contextual y subjetivo, siendo interpretado bajo el marco hermenéutico de la investigadora.

A pesar de estas limitaciones de acceso, es fundamental destacar que los participantes seleccionados (ocho informantes clave) demostraron una profesionalidad y flexibilidad notables, brindando la información con la confianza necesaria, lo que valida la riqueza y profundidad del análisis cualitativo.

Conclusiones capitulares

El diseño metodológico de esta investigación se ha construido desde una perspectiva cualitativa interpretativa, buscando una comprensión profunda y contextualizada de las estrategias de supervivencia de las ONG que gestionan y ejecutan proyectos de salud mental o educación frente a crisis de financiamiento. Al adoptar esta postura, la investigación se alinea con la ontología relativista de autores como Denzin y Lincoln (2006)⁹³ y la tradición fenomenológica, quienes reconocen la realidad como un constructo subjetivo que emerge de las interacciones y las interpretaciones de los actores.

La elección del tipo de investigación exploratoria-descriptiva y el uso del muestreo no probabilístico por caso específico se justifican plenamente en la búsqueda de una “sabiduría vertical”⁹⁴. Esto permite una inmersión profunda en la experiencia de cada organización, privilegiando la riqueza del análisis interno sobre la generalización estadística. Esta elección no es solo una opción metodológica, sino la ruta idónea para explorar la complejidad de la resiliencia, la gestión estratégica y la sostenibilidad institucional frente a contextos de crisis financieras, capturando las múltiples dimensiones de un fenómeno tan complejo como lo es la supervivencia organizacional. Asimismo, la selección de la entrevista semiestructurada como instrumento principal fue una decisión acertada, ya que su flexibilidad permite capturar la voz y la experiencia subjetiva de los participantes. Esto se refuerza con la validación de la calidad de los datos que se basa en la credibilidad y la dependencia, tal como sugieren Ruiz Olabuénaga y Krause.

El rigor epistemológico y metodológico establecido en este capítulo sirve como el cimiento firme sobre el cual se sostienen los capítulos III (Resultados) y IV (Discusión). Las categorías y unidades de análisis, junto con el plan detallado de análisis temático, fueron las herramientas que permitieron la construcción de la narrativa de resultados, es decir, la metodología facilitó la reconstrucción del patrón de auto preservación sistémica de las organizaciones salvadoreñas, estableciendo la conexión con el entorno cultural/geográfico.

⁹³ Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, “The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition)2006138Edited by Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln. The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition). Thousand Oaks, ca and London: Sage Publications 2005. Xix+1210 Pp., ISBN: 0 7619 2753 3 £85/\$130,” *Reference Reviews* 20, no. 3 (April 2006): 25–26, <https://doi.org/10.1108/09504120610655394>.

⁹⁴ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*, 5th ed. (Bilbao, España : Universidad de Deusto Bilbao, 2012), https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

CAPÍTULO III

RESULTADOS: RECONSTRUCCIÓN FENOMENOLÓGICA DE LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Y LA EMERGENCIA DE LA COHERENCIA ÉTICA

El presente capítulo marca la transición del diseño metodológico (Capítulo II) a la configuración fenomenológica de la realidad empírica, constituyéndose como el núcleo interpretativo de esta investigación. Su objetivo es reconstruir la experiencia de la restricción financiera en las tres organizaciones estudiadas, dando cumplimiento a la fase de análisis etnográfico prevista.

La autoridad del discurso reside enteramente en la voz de los participantes, quienes a través de sus narrativas de rol, revelan la estructura profunda de un sistema autónomo y auto-organizado que garantizó la continuidad operativa frente a la crisis. Esta presentación de resultados trasciende la literalidad del dato empírico, buscando postular una trazabilidad de sentido entre la experiencia vivida y las cuatro categorías centrales delimitadas en el marco teórico. En términos metodológicos, esto implica que la interpretación se enfoca en desvelar la matriz de significado (el sentido profundo) que conecta las narrativas de los participantes con los constructos de la investigación.

El análisis se desarrolla de forma transversal, desplegándose a lo largo de los tres ejes de acoplamiento sistémico de la organización: directivo, financiero y técnico. En cada eje, se contrastan las categorías de estudio con las narrativas de rol, lo cual habilita la emergencia de patrones de sentido que desvelan los mecanismos de autopoiesis⁹⁵ de las organizaciones. Finalmente, el capítulo culmina con la postulación de un hallazgo transversal: la coherencia ética como el principal activo sistémico que garantiza la continuidad y viabilidad en contextos de alta vulnerabilidad, estableciendo la base empírica para la discusión (Capítulo IV).

3.1 Supervivencia organizacional

Desde el eje directivo, el subsistema (Direcciones ejecutivas, Direcciones de país o Presidencia de las organizaciones) funciona como el centro de control teleológico⁹⁶ de las organizaciones, siendo el responsable de la administración del dilema ético que surge al tener que elegir entre la preservación del propósito misional y la viabilidad económica inmediata.

⁹⁵ Capacidad de un sistema para autogenerarse, auto protegerse y ser autónomo.

⁹⁶ Se interpreta como la dirección de las acciones y de los recursos hacia el cumplimiento de los propósitos misionales de una organización: misión, visión, explicando el comportamiento de una organización en función de sus fines.

Supervivencia organizacional		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Contextualización y respuesta operativa	La vida de una organización es una contingencia permanente que: <i>“está casi que pendiente del hilo de las decisiones... de los organismos financiadores”</i> . La respuesta inmediata es la contracción controlada, que implica reducir al mínimo la actividad para preservar el núcleo misional	Vulnerabilidad sistémica como contingencia.
Reorientación del portafolio misional	La priorización se realiza con un criterio ontológico: si los recursos no están disponibles para atender los principios y convicciones propios, la misión puede <i>“verse minimizada”</i> .	Disciplina teleológica

Tabla 4: Supervivencia organizacional desde el eje directivo.

Fuente: Elaboración propia.

En las diferentes experiencias compartidas por el personal directivo, el discurso radica en que la primera línea de defensa es el reconocimiento de la vulnerabilidad estructural del sistema, describiéndose como esa fragilidad inherente que tienen las organizaciones no gubernamentales que operan en un entorno de financiamiento volátil y que por tanto, la capacidad de supervivencia organizacional se convierte en un ejercicio de gestión de riesgo exógeno. Un directivo reconstruye esta realidad al afirmar que la vida de una organización depende del hilo de las decisiones de los financiadores.

El rol de líder que se asume es una constante adaptación del enfoque misional (filosofía institucional) al flujo del capital. El personal directivo sabe que la estructura base puede encogerse o expandirse, no por voluntad propia, sino en *“la medida que los organismos ponen a disposición fondos”*. La acción reactiva de corto plazo se focaliza en mantener un flujo de trabajo esencial con la certeza de que su autonomía es una ficción sujeta a la disponibilidad externa:

“Una de las cosas que valoramos tiene que ver con la coherencia, con la misión, la visión institucional. Eso es un elemento fundamental. El segundo tiene que ver con la viabilidad”.

“Tiene que ver con un equilibrio entre qué tanto ese proyecto realmente responde a una necesidad identificada en la población con la que trabajamos. Eh, y no es un aditivo más de las capas de desarrollo, un le decimos como proyectos adorno”.

Para un directivo, la decisión de supervivencia no solo es económica, es ética, ya que deben preguntarse: *“si la razón de ser se desvirtúa, ¿cuál es la razón de la existencia?”.*

Desde el eje de la Dirección y/o Gerencia financiera de las ONG, el subsistema financiero es concebido en una crisis no solo como el administrador de flujos, sino como el garante de la integridad sistémica. La narrativa se centra en la racionalización de los procesos, elevando la transparencia de una obligación a un activo estratégico de supervivencia:

Supervivencia organizacional		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Contextualización y respuesta operativa	Desarrollo de una memoria institucional de crisis que posibilite un mecanismo de amortiguación del shock.	La reserva autopoiética
Reorientación del portafolio misional	La reasignación de fondos se rige por un principio de coherencia donde se prioriza el gasto que mantiene la calidad del enfoque misional.	El rigor numérico de la misión: los recursos escasos deben maximizar el impacto esencial del sistema sin desvirtuar la razón de ser.

Tabla 5: Supervivencia organizacional desde el eje financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Ante el shock de la crisis, la supervivencia organizacional se gestiona mediante el aislamiento operacional (categoría emergente), ya que la función financiera inmediata es la creación de una barrera de protección entre la volatilidad del financiamiento y la continuidad de la ejecución de programas.

Las direcciones financieras plantearon esta respuesta como el uso del colchón financiero o reserva de liquidez:

“Buscábamos tener como un fondo de emergencia, que entonces lo damos como un capital de trabajo. La junta directiva autorizó que esos fondos no se reutilizaran, como utilidades... Pero nosotros previendo un poco que venían esos tipos de financiamiento no solo ahorita, digamos, por esta situación, sino por la forma en la que a veces son los contratos... usamos ese fondo de emergencia...”

“Bueno, tenemos unos fondos para emergencia, tenemos unos fondos para imprevistos, podemos firmar un acuerdo complementario a la intervención que ya tenemos”.

Estas reservas de liquidez garantizan que “*el barco esté estable*” en medio de “*las turbulencias en el ambiente*”. En ese sentido, la principal acción de supervivencia consiste en asegurar por lo menos 3 a 6 meses de nómina lo que “*garantiza que si hay un cambio brusco... la operación no se detiene*”.

Desde la mirada técnica, se concibe que es el subsistema encargado de la implementación y de la relación directa con los beneficiarios. Se ha gestionado a través de un fuerte compromiso afectivo y ético y de la reafirmación de la trayectoria de la organización, como activos de legitimidad.

Supervivencia organizacional		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Contextualización y respuesta operativa	Compensación emocional, manteniendo un servicio que es respaldado por un propósito superior.	Superávit de vocación.
Reorientación del portafolio misional	Ajuste de diálogo comunitario, que convierte una crisis en proceso de inclusión.	Blindaje social.

Tabla 6: Supervivencia organizacional desde el eje técnico.

Fuente: Elaboración propia.

Frente a un contexto de recorte presupuestario, la supervivencia se soporta en una ética afectiva de servicio (categoría emergente de servicio) ya que la escasez material es compensada con un superávit⁹⁷ de vocación y compromiso emocional del personal técnico:

“Mira, yo creo que para garantizar una calidad, el compromiso no se ha perdido, es el compromiso técnico. Eh, pues sí, como personal del área técnica te puedo decir que...siempre se prioriza esa parte. Si los que seguimos acá en la fundación no tuviésemos al menos alguna eh coincidencia en cuanto a nuestras convicciones y los compromisos de la fundación, no estaríamos dispuestos a la entrega con calidad”.

La supervivencia del servicio esencial se sostiene por este capital afectivo que al mismo tiempo facilita que se mantenga el contrato de confianza con la población meta, fortaleciendo la legitimidad social:

⁹⁷ Un recurso adicional, extra.

“Nos hemos vinculado mucho emocionalmente con cada una de las familias, acompañamos en las alegrías, acompañamos en las tristezas, nos damos cuenta de todas las situaciones personales por las que sufren”.

Un hallazgo latente fue el mecanismo de auto conservación que se busca al afirmar el tipo de vínculo afectivo que se establece con el beneficiario. La reconstrucción de esta historia es la de un sistema que logra mantener una calidad misional a pesar de la restricción, debido a que el motor principal de la operación no solo es el salario, sino el vínculo afectivo con el beneficiario y el deber ser de la organización permitiendo la continuidad operacional del servicio:

“Entonces, terminamos más allá de lo profesional, enamorándonos de la causa, involucrándonos un poquito de más eh dentro de nuestras funciones, dedicando tiempo personal para actividades”.

La continuidad operativa también se ve facilitada por la decisión de involucrar al beneficiario en la situación crítica, lo que fortalece la confianza, legitimidad y transparencia de las ONG:

“Luego el parar las actividades con las con las comunidades cuando teníamos sueños juntos, cuando teníamos intenciones juntas. Nosotros tuvimos que ir a las comunidades y decirles, "Esto está pasando, no sabemos cuándo va a mejorar ni cómo”.

Tras el análisis de los resultados en esta categoría, se infiere que la supervivencia no constituye un fenómeno inerte, sino un proceso de adaptación homeostática. Las organizaciones operan bajo una lógica de preservación donde el eje directivo recalibra el horizonte ético, mientras el eje financiero despliega una respuesta de protección reactiva. No obstante, es en el nodo técnico donde subyace la mayor densidad estratégica: la viabilidad del sistema depende de su capacidad para no fracturar el flujo de servicios esenciales en salud mental y educación. Este comportamiento confirma que la permanencia institucional es la precondition para el sostenimiento del triple nexo impidiendo que la contracción de recursos derive en una entropía social en el territorio salvadoreño:

Dinámicas de supervivencia organizacional		
Eje de análisis	Hallazgo empírico	Interpretación sistémica
Eje directivo	Concentración del mando y agilidad en la toma de decisiones.	El sistema centraliza funciones para reducir el gasto energético y proteger el núcleo.

Eje financiero	Migración del mando y agilidad en la toma de decisiones.	Activación de mecanismos de homeostasis defensiva ante la reducción de la AOD.
Eje técnico	Priorización de intervenciones de alto impacto comunitario en salud mental y educación.	Protección del valor social como garantía de legitimidad y futura sostenibilidad.

Tabla 7: Dinámicas de supervivencia organizacional.

Elaboración propia.

La tabla 7 sintetiza la respuesta de las organizaciones ante la crisis de financiamiento, categorizándola no como una serie de eventos fortuitos, sino como una estrategia de conservación sistémica.

3.2 Resiliencia organizacional

Desde el eje directivo, la resiliencia organizacional se manifiesta a través del blindaje del capital humano en sintonía con la misión institucional. A pesar que los recursos no estén disponibles para atender la totalidad de las convicciones, el liderazgo ejerce una función de frontera para evitar que la misión principal se vea minimizada. Este rol directivo se convierte en un rol que amalgama los elementos culturales para generar una estabilidad percibida que se convierte en amortiguador psicológico para el sistema, buscando una gestión transparente de la incertidumbre y la promoción de una cultura de pensamiento ágil para evitar el estrés y la parálisis operativa:

Resiliencia organizacional		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Diversificación y acoplamiento estructural.	El sistema aprende que su activo más valioso es el capital humano especializado: <i>“se toman decisiones duras, difíciles porque involucra a personas, pero creo que también por el bien de las mismas personas”</i> .	Blindaje del capital humano
Liderazgo y cohesión del capital humano	El liderazgo de crisis no solo es directivo, es ejemplarizante. Se enfoca en <i>“mantener el barco estable en medio de las turbulencias”</i> .	Liderazgo de amalgama (agilidad, transparencia, principios).

Tabla 8: Resiliencia organizacional desde el eje directivo.

Fuente: Elaboración propia.

“Somos familia, o sea, yo creo que la identidad institucional fue una cosa fundamental en la crisis. Eh, creo que tomar acciones para la salud mental del equipo también fue como como fundamental”.

“Creo que institucionalmente hay un liderazgo transformacional que hace que estemos ahí porque queremos estar y más allá que queremos estar es porque estamos convencidos que estamos haciendo algo”.

Estas frases reconstruyen la historia de liderazgos que vieron el costo-beneficio moral de la decisión que implica preservar el talento clave (la memoria del sistema) ya que el conocimiento y la experticia son considerados activos irremplazables que pueden garantizar la calidad operativa a largo plazo incluso si esto requiere el sacrificio de otros flujos como viáticos, material didáctico o la compra de un vehículo.

“Entonces, en ese cómo está la persona, para nosotros la cultura organizacional, el personal de la organización tiene un rol determinante en el trabajo que hacemos. De cómo eh garantizamos que el personal esté contento, que el personal se sienta creciendo, que el personal esté inspirado”.

La resiliencia no solo es la simple absorción del shock, sino que se convierte en la afirmación de la identidad mediante la no-negociación del propósito: la organización acepta reducir el alcance de su acción, pero no, la esencia de su intervención:

“Entonces, desde ahí como tener esa conciencia y esa claridad, aunque el mar esté muy convulso, regresar a tus principios, regresar a tu misión, regresar a tu visión, es lo que te va a permitir un norte. Si no, el miedo te va a comer, eh la exigencia te va a desgastar y todo el escenario se va a prestar para que te muevas hacia cualquier lugar y perdás el rumbo”.

“Otra manera tiene que ver con las alianzas que se van desarrollando intencionadamente alrededor de la intervención o alrededor del proyecto... entonces, nosotros frente a esa realidad eh realmente hemos tratado de cultivar relaciones profundas con los donantes, más que tratar de tener muchos donantes, pues cómo consolidamos una relación eh de largo plazo”.

El sistema directivo no cambia su misión sino su modelo de relación con el entorno. Las estrategias consisten en buscar alianzas sustantivas y auténticas, donde la colaboración genuina prime sobre el profit⁹⁸. Se visualiza que existe la necesidad del surgimiento de crisis para identificar el ideal de una unión de esfuerzos con otras organizaciones. Esto suma a la nueva visión que el personal directivo pone para fomentar una transformación estructural y

⁹⁸ Excedente o retorno económico.

relacional donde se pueda dar una ruptura con las inercias históricas y la generación de nuevo conocimiento:

“Pasamos de una estructura funcional a una de procesos. Ahora, el personal técnico también tiene responsabilidades en la gestión de fondos, rompiendo la estructura rígida que teníamos. Fue un aprendizaje doloroso, pero necesario”.

La resiliencia vista desde el eje de las Direcciones y/o gerencias financieras hace referencia a la defensa ética del proceso (categoría emergente) ya que se trata de una función de regulación de una frontera que busca proteger la integridad administrativa del sistema ante la escasez.

Resiliencia organizacional			
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes	
Diversificación y acoplamiento estructural.	Fortaleza del control interno ante la presión de la escasez: <i>“intentar ordenar, ser empático y procurar que no se comprometa la buena ejecución del proceso administrativo”.</i>	Rigor administrativo innegociable.	
Liderazgo y cohesión del capital humano	Se exige empatía al equipo, pero se defiende la norma. Esta dualidad es esencial para mantener la moral del equipo y la integridad procesal	Liderazgo normativo.	empático

Tabla 9: Resiliencia organizacional desde el eje financiero.

Fuente: Elaboración propia.

“Es ahí donde yo entiendo cuál es mi rol. Un poco ordenar que sí, vea, he pedido a todos empatía y colaboración, pero de alguna forma no puedo perder la mirada para que el proceso administrativo no se vaya a comprometer. Entonces, eh entiendo ah que mi rol un poco va por ahí, por intentar ordenar, ser empático y procurar que no se comprometa la buena ejecución del proceso administrativo”.

Este rigor administrativo innegociable (categoría emergente) hace que la resiliencia incluya un rechazo a la anarquía administrativa que puede estar inducida por la crisis:

“No puedo comprometer la transparencia... no porque no tengo quien maneje la caja chica, le voy a dar la llave a todo el mundo y el que esté va a meterle la mano. No, no es así, no se puede”.

Estas frases reflejan que la resiliencia se puede lograr mediante la institucionalización de un criterio de control que puede ser superior a una necesidad operativa inmediata. A esto se suma el establecimiento de una disciplina de soporte que acompaña el proceso del ordenamiento y priorización del gasto con la comprensión de las dificultades humanas que implica la restricción de recursos:

“Entonces, hemos ido gestionando el alcance, el aporte de cada plaza, el aporte de cada persona, la necesidad institucional que hay y los recursos disponibles. Entonces, no fue que a todos les dijimos, aquí terminó y nos vamos. No. Fue poco a poco”.

Desde la óptica técnica, la resiliencia organizacional se define como el continuo del impacto reconocido de las organizaciones, por esa capacidad de resistir y recuperarse, midiéndose por la garantía de mantener una calidad en el servicio a los beneficiarios.

Resiliencia organizacional		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Diversificación y acoplamiento estructural.	Impacto irrefutable: capacidad de sobreponerse a la crisis se valida por el reconocimiento externo de su calidad. Se afirma que la organización <i>“sale a flote a pesar de las adversidades”</i> .	Continuum del impacto.
Liderazgo y cohesión del capital humano.	Innovación y autonomía de la acción: el personal técnico no es estático; se le permite crear, libertad de acción que fomenta la creatividad como respuesta a las limitaciones de recursos.	Cultura de creación libre.

Tabla 10: Resiliencia organizacional desde el eje técnico.

Fuente: Elaboración propia.

Para los equipos técnicos, la capacidad de sobreponerse a una crisis se valida por el reconocimiento externo de su calidad: *“la organización sale a flote a pesar de las adversidades”*.

Esta percepción permite que el entorno social vea que las organizaciones no solo sobreviven, sino que mantienen su prestigio al ser especialistas o expertos de un área en específico:

“Nuestra organización es una institución de trayectoria... Ha vivido una transición en todos los gobiernos y no ha perdido su esencia, sus valores, sus principios. Siempre ha sido la misma organización. Pero lo que la respalda no son los gobiernos ni los financiamientos y lo voy a decir con mucha autoridad, sino que es la trayectoria y la experiencia. La marca se ha posicionado y la gente reconoce a la organización como los especialistas de la salud mental del Salvador”.

A partir de la evidencia sistematizada en los resultados de esta categoría, se devela que la resiliencia en las entidades analizadas se manifiesta como un fenómeno de plasticidad sistémica. El componente directivo actúa como el procesador central que metaboliza la perturbación del entorno, derivada del retiro de la Ayuda Oficial al Desarrollo, permitiendo que los componentes operativos mantengan su funcionalidad mediante innovaciones metodológicas. Se observa que la resiliencia no emana de la acumulación de capital, sino de la facultad de los nodos para reconfigurarse y mantener la integridad del propósito institucional frente a la incertidumbre del contexto nacional.

La siguiente tabla sintetiza cómo la resiliencia se operacionaliza en cada eje, transformando la perturbación externa en un proceso de aprendizaje institucional:

Resiliencia y adaptabilidad estratégica		
Eje de análisis	Hallazgo empírico	Interpretación sistémica
Directivo	Fomento de liderazgos distribuidos y mayor autonomía de los equipos.	Transición de una estructura jerárquica a una red de nodos autónomos que aumenta la velocidad de respuesta.
Financiero	Optimización de activos existentes y gestión basada en la eficiencia de impacto.	El sistema aprende a generar el mismo valor social con una menor carga de energía financiera.
Técnico	Innovación metodológica y digitalización de servicios mentales de salud y educación.	El sistema se adapta para mantener el vínculo con el territorio.

Tabla 11: Dinámicas de resiliencia y adaptabilidad estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

La resiliencia se observa cuando la dirección confía en la capacidad de autogestión de sus cuadros técnicos. Ante la crisis, la toma de decisiones se vuelve más horizontal en la base operativa, lo que permite que la organización no se paralice si el nodo central está gestionando crisis externas o búsqueda de fondos.

A diferencia de la supervivencia, aquí se reinvierte con inteligencia. Las organizaciones demuestran resiliencia al identificar qué programas de salud mental o educación tienen mayor retorno social y concentrar los recursos en ellos, maximizando la legitimidad ante los donantes actuales.

La resiliencia técnica se valida en la capacidad de transformar los servicios. El paso de lo presencial a lo híbrido o el uso de tele-asistencia en salud mental no es solo una respuesta a la falta de fondos, sino una adaptación evolutiva que hace a la organización más fuerte y moderna para el futuro. Esta plasticidad asegura que el Triple Nexo no sea una carga, sino un eje de innovación constante.

3.3 Gestión estratégica

La gestión estratégica se traduce en la racionalidad híbrida de la capacidad del liderazgo para operar simultáneamente bajo una lógica ética (misional) y una lógica económica (escasez):

Gestión estratégica		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Gestión de riesgos y prospectiva operativa.	El sistema directivo no cambia su misión, sino su modelo de relación con el entorno. La estrategia consiste en buscar alianzas “ <i>sustantivas y auténticas</i> ”.	La racionalidad híbrida
Posicionamiento de la marca y acoplamiento externo	La estrategia se orienta a la co-creación de soluciones entre organizaciones con filosofías similares.	Estrategia de acoplamiento sustantivo: construcción de un ecosistema de colaboración.

Tabla 12: Gestión estratégica desde el eje directivo.

Fuente: Elaboración propia.

El giro geopolítico en la cooperación internacional, es percibido por el personal directivo como un giro estratégico hacia el mercado local. Esto ha implicado no solo buscar fondos, sino el redefinir el posicionamiento de las ONG frente al sector privado y las instituciones locales:

“Otra cosa que creo que hemos aprendido es la necesidad de la diversificación de los recursos. Realmente ahorita nos estamos enfocando en la búsqueda de financiamientos nacionales, más que en la búsqueda de financiamientos externos, y también por la competencia tan fuerte que está habiendo,

“Estamos haciendo consultorías con algunas fundaciones. Entonces, por ahí vamos teniendo como esos niveles de colaboración, también hemos hecho colaboración para presentar proyectos en conjunto”.

Es importante mencionar que en cada experiencia compartida por los directivos, se entrelaza en común la venta de servicios como una estrategia para fortalecer su posicionamiento, visibilizado la transición del asistencialismo a la oferta de valor: proyectos o programas de atención a personal de la empresa privada, terapias educativas o psicológicas, metodologías técnicas para la construcción de contenidos:

“Tenemos eh creo que una capacidad de gestión muy fuerte, con la empresa privada”.

En este análisis surge una categoría emergente de racionalidad híbrida, que se proyecta mediante la redefinición de la propuesta de valor de las organizaciones: las ONG dejan de ser un benefactor de donaciones, para convertirse en un socio inversionista que ofrece una solución social validada al sector privado y al mercado local.

“Nosotros tenemos claro que no podemos depender 100% de la cooperación... por eso implementamos servicios de pago que subsidian a las becas sociales... una terapia que cuesta \$10 pero el padre paga \$5, la mitad”.

“Eh, no se trata de ganar dinero, pero se trata de no perder dinero, porque si no, ¿cómo? ¿Verdad? Entonces, ahí estamos siempre viendo que los espacios estén completos, promoviendo los servicios eh y sobre todo calidad de servicio”.

A esto se suma también, la verbalización de la necesidad de que surjan crisis para identificar el ideal de unión de esfuerzos con otras organizaciones:

“Hay maneras eh en las que como organizaciones podemos apartar un poco nuestras creencias en que somos los que lo pueden hacer todo. A decir, y si me junto con fulano y si le apoyo a sutano y si alguien me está ofreciendo este apoyo, a lo mejor es porque le interesa la población y no solo porque quizás quiere sacarme algo. Un sentido de colaboración eh auténtica, por colaboración genuina”.

“Yo creo que todavía es posible lograr hacer alianzas sustantivas en ese sentido y creo que son altamente necesarias. Creo que cada vez van a ser más necesarias.

Esta reestructuración de alianzas se convierte en una movilización activa para reemplazar la AOD perdida con fuentes de capital más estables y locales, confirmando la necesidad de las ONG de implementar un marketing social.

Desde el eje financiero, la gestión estratégica se materializa en la ya mencionada reserva de liquidez o fondos de emergencia. Este fondo no solo es visto como un ahorro, sino como una inversión en el tiempo de vida del sistema, otorgándole la capacidad de autonomía de decisión necesaria para gestionar financiamientos.

Gestión estratégica		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Gestión de riesgos y prospectiva operativa.	Fondos de emergencia o liquidez: reserva de liquidez no para la expansión, sino para garantizar la continuidad esencial de la nómina durante el plazo crítico de búsqueda de nuevos fondos.	Capital reputacional.
Posicionamiento de la marca y acoplamiento externo	Rigor administrativo como herramienta de posicionamiento	La transparencia como métrica para la inversión de socios.

Tabla 13: Gestión estratégica desde el eje financiero.

Fuente: Elaboración propia.

También se destaca como hallazgo, la práctica de la diversificación de fondos pero también de donantes o de organismos de cooperación que incluye el trabajo con el mercado local:

“Intentamos tener una lógica de acomodar los fondos y de buscar fondos que se acomoden a nuestros programas institucionales teniendo otros aportes, eh, que no son tan grandes, pero son significativos y que nos permiten mantener vivos nuestros proyectos y nuestros programas. Eh, que probablemente no vamos a tener el alcance que previmos o que hubiéramos querido tener al principio del año, pero no nos quedamos sin hacer nada”.

“Ahí está el arte de saber combinar quizás eh las diferentes fuentes de financiamiento para contribuir a un mismo programa y que intentar que en la medida de lo posible el programa institucional no dependa de una sola fuente”.

Siempre, bajo una lógica misional que no comprometa el quehacer o deber ser de la ONG:

“Fue ir como identificando si realmente qué financiamiento estaba marcado como en nuestras líneas, en nuestros perfiles y en nuestras capacidades. Porque yo me sentí como que en un momento por la necesidad de financiamiento pudimos habernos este ido en eso en como en esa línea, ¿verdad? de búsqueda eh de fondos para sostenernos, pero yo creo que la misma situación nos fue llevando a fortalecer nuestro voy a decir nuestros propios productos con nuestras propias propuestas, ¿verdad? Para que encajaran”.

En el eje técnico, la gestión estratégica puede traducirse como un ajuste en el diálogo comunitario en donde se facilita un mecanismo de gobernanza participativa que se activa en momentos de crisis para negociar los recortes directamente con los beneficiarios:

“Si se tiene que hacer un ajuste, si se tiene que hacer un recorte, tiene que ser con la comunidad, no puede ser una decisión unilateral”.

La anterior relata que el subsistema técnico puede convertir una crisis en un proceso de inclusión, evitando una ruptura del contrato de confianza con la comunidad.

El análisis de los resultados de esta categoría permite identificar la gestión estratégica como el motor de la evolución institucional. Los hallazgos confirman un tránsito desde la planificación lineal hacia una gobernanza adaptativa. Esta dinámica demuestra que la intervención técnica ha trascendido la ejecución mecánica de proyectos, posicionándose como una protección de activos sociales críticos bajo una racionalidad híbrida. Dicha racionalidad amalgama la eficiencia operativa con un compromiso deontológico que asegura la relevancia de la organización en el ecosistema del desarrollo, anticipándose a las fluctuaciones de un entorno cada vez más restrictivo.

La siguiente tabla sintetiza cómo la gestión estratégica se traduce en acciones concretas que buscan la sostenibilidad a largo plazo:

Gestión estratégica y racionalidad organizacional		
Eje de análisis	Hallazgo empírico	Interpretación sistémica
Directivo	Implementación de planes de contingencia y diversificación de alianzas locales.	Fortalecimiento de la autonomía: el sistema busca reducir la dependencia de nodos externos globales.
Financiero	Tránsito hacia la hibridación de fondos y generación de recursos propios.	Búsqueda de soberanía institucional: el sistema intenta controlar sus propios flujos de energía (fondos).

Técnico	Especialización técnica y validación de modelos de intervención.	Consolidación del activo de conocimiento: la organización se posiciona como experta para asegurar su relevancia.
----------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 14: Gestión estratégica y racionalidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión estratégica se observa en la capacidad de la dirección para leer el entorno de El Salvador como País de Renta Media. Esto ha forzado un cambio en la gobernanza: ya no se gestionan donaciones, se gestionan alianzas estratégicas. Esta visión de largo plazo es la que asegura que la organización no se disuelva ante la primera crisis de liquidez.

A diferencia de la supervivencia, donde se busca dinero para pagar la planilla, la gestión estratégica financiera busca cambiar el modelo de negocio. Se observa un interés creciente en prestar servicios técnicos remunerados o consultorías, lo que sistémicamente representa una evolución hacia un modelo de empresa social con alto impacto misional.

La gestión estratégica técnica se enfoca en demostrar resultados. Las ONG están sistematizando sus experiencias en salud mental y educación para convertirlas en modelos replicables. Esta capitalización es estratégica porque permite que la organización se vuelva indispensable para el Estado o para nuevos cooperantes que buscan soluciones probadas, protegiendo así el Triple Nexo.

3.4 Sostenibilidad institucional

Para el personal directivo, la sostenibilidad es abordada desde la viabilidad financiera a largo plazo y desde la legitimidad de las decisiones éticas que deben tomarse frente a la escasez.

Sostenibilidad institucional		
Subcategorías	Análisis etnográfico	Categorías emergentes
Legitimidad social y gestión ética	La sostenibilidad no se define por la riqueza patrimonial, sino por la capacidad del sistema para ser fiel a sí mismo. La autonomía de capital	El Liderazgo Ontológico: la organización se preserve con su sentido original.
Viabilidad financiera y autonomía de capital:	Autonomía Misional, entendida como la facultad de tomar decisiones sin que estas sean totalmente	

supeditadas a los intereses
del financiador.

Tabla 15: Sostenibilidad institucional desde el eje directivo.

Fuente: Elaboración propia.

Los directivos revelaron que el desafío más profundo de una crisis es el ético-existencial, como por ejemplo el balance que se busca entre la subsistencia del capital humano versus el mantenimiento del capital social:

“Eh, pero hacerlo desde ahí. La otra cuestión ha sido como el que las decisiones vengan un poco desde una visión de más que de igualdad, una idea de equidad. Eh, nosotros reducimos nuestros salarios del 80 o 90% de la planta, fueran del proyecto o no. Entonces, eso nos permitió también mostrar al equipo que no eran solo los de proyectos, los del problema, sino que es un problema institucional”.

“Porque es como parte de lo que de lo que estamos viendo, si la barca se está hundiendo, no es solo como quién pesa más, sino como que implica a nivel de impacto para el equipo, a nivel de esto, a nivel de lo otro”.

En una de las organizaciones, el directivo ofreció una perspectiva de sostenibilidad innegociable, donde la gestión ética se blindó de autosuficiencia:

“Nuestra sostenibilidad es la calidad de nuestro servicio. Si sacrificamos principios por un fondo, no seremos sostenibles en el largo plazo porque perdemos la razón de existir... Nunca hemos tenido que sacrificar principios... Si no nos financian por hacer lo correcto, nos toca generar ese financiamiento localmente”.

Este hallazgo revela una categoría emergente: la autonomía ética, en la cual la capacidad de rechazar fondos condicionados o inconsistentes con la misión, se convierte en un indicador de fortaleza institucional y viabilidad a largo plazo.

Desde el eje financiero, la sostenibilidad puede definirse desde ese rigor administrativo innegociable que permite que la viabilidad a largo plazo sea proporcional a la confiabilidad del sistema.

“La parte de gestión externa y de las intervenciones fuera fue conversaciones con los socios, conversaciones con la población afectada para hacerle saber la situación que teníamos sobre la mesa y qué posibilidades tenía nuestra organización con fondos propios de poder ahm por lo menos cerrar procesos, porque habían muchos procesos que ya

habían iniciado y no queríamos que quedaron a medias, o que se quedara simplemente ya no vinieron, se cerró”.

“Para mantener la transparencia, la objetividad y mantener ahí no puedo en el proceso administrativo darme lujo que la empatía me comprometa la transparencia. Entonces, no puedo, por ejemplo, comprometer la tarea de pagaduría o de tesorería con la gestión de proveedores”.

El análisis revela que un sistema de control robusto es el activo reputacional más sólido. La transparencia y el rigor administrativo se rigen como el principal imán para atraer socios, ya que garantizan que el flujo del capital será manejado con integridad. La sostenibilidad es, en esencia, la integridad del proceso continuado.

Desde el subsistema técnico, la sostenibilidad es vista como un capital simbólico de la trayectoria de la organización, configurándose como un escudo de reputación y una garantía de valor ante potenciales socios o donantes:

“Porque la gente si bien antes nos esperaba con o sin financiamiento de la agencia de cooperación hoy es mucho más abrupta, mucho más grande el espacio porque nos esperaban con algo”.

Puede decirse que la sostenibilidad es la permanencia de la identidad profesional en el ecosistema social.

Los resultados obtenidos en esta categoría revelan que la sostenibilidad es percibida como el estadio superior de la supervivencia. Los hallazgos sugieren que las ONG han comprendido que la sostenibilidad no depende exclusivamente de la llegada de fondos externos, sino de la construcción de una arquitectura de legitimidad. La sostenibilidad, por tanto, se redefine como la capacidad de mantener el impacto social mediante la diversificación de poder y recursos.

La siguiente tabla sintetiza los hallazgos clave que proyectan la viabilidad de las organizaciones hacia el futuro:

Sostenibilidad y soberanía		
Eje de análisis	Hallazgo empírico	Interpretación sistémica
Directivo	Fomento de la cultura organizacional y relevo generacional.	Fortalecimiento de la memoria sistémica: el sistema asegura su continuidad más allá de los individuos.

Financiero	Consolidación de modelos de autogestión y alianzas de co-inversión.	Evolución hacia un metabolismo independiente: reducción de la entropía causada por la dependencia externa.
Técnico	Generación de evidencia de impacto y transferencia de capacidades a la comunidad.	Sostenibilidad territorial: el valor del proyecto se traslada a los beneficiarios, asegurando el Triple Nexa.

Tabla 16: Sostenibilidad y soberanía.

Fuente: Elaboración propia.

La sostenibilidad emerge como la búsqueda de una soberanía institucional. Los resultados en el eje financiero rompen con la visión de dependencia unidireccional, proyectando una arquitectura de flujos diversificados. En el eje técnico, la sostenibilidad se traduce en la persistencia del impacto; es decir, en garantizar que el bienestar psicológico y educativo permanezca como un pilar del desarrollo humano, a pesar de las presiones derivadas de la reclasificación de El Salvador como país de renta media. La organización busca, en última instancia, una autonomía que le permita decidir su propia teleología social y asegurar su permanencia en el tejido comunitario.

3.5 Coherencia sistémica

La triangulación del análisis etnográfico en los tres ejes del sistema revela un patrón sistémico unificado que define la estrategia de auto conservación en las ONG salvadoreñas: la coherencia ética transversal.

Esta configuración estratégica promueve que la supervivencia organizacional en un contexto de restricción financiera no solo es un ejercicio de reducción de costos, sino un acto de reafirmación de identidad que permea en todos los niveles del sistema:

Eje / subsistema	Categorías emergentes	Racionalidad ética	Activo sistémico
Directivo: liderazgo teleológico.	Racionalidad híbrida y administración ética del dilema.	Teleología: preservar la misión.	Autonomía misional y capital humano.
Financiero: regulación racional.	Rigor administrativo innegociable y reserva autopoietica	Integridad del proceso: defender la transparencia.	Activo reputacional.

Técnico: ejecución y legitimidad social.	Capital simbólico de trayectoria y diálogo comunitario.	Legitimidad social: mantener la calidad.	Continuum del impacto.
Hallazgo transversal.	Coherencia ética.	La sostenibilidad ética es la precondition de la sostenibilidad financiera.	Compromiso reforzado y la fidelidad al propósito en todos los niveles del sistema.

Tabla 17: Interacción del sistema organizacional desde los subsistemas directivo, financiero y técnico.

Fuente: Elaboración propia.

El acoplamiento estructural de esos tres niveles genera un activo interno de gran valor que es la integridad del sistema, que se convierte en la principal meta métrica para atraer nuevos flujos de capital.

La narrativa de los participantes confirma que el éxito de la supervivencia radica en la coherencia entre la percepción interna y las prioridades de la organización, lo que genera un nivel de coherencia y compromiso en los equipos a pesar de las adversidades económicas.

El análisis de las Tablas 15 y 16 (correspondientes a los ejes directivo y financiero de esta categoría) revela que la sostenibilidad es percibida como el estadio superior de la supervivencia. Los hallazgos sugieren que las ONG han comprendido que la sostenibilidad no depende exclusivamente de la llegada de fondos externos, sino de la construcción de una arquitectura de legitimidad. La sostenibilidad, por tanto, se redefine como la capacidad de mantener el impacto social mediante la diversificación de poder y recursos.

El recorrido por los resultados de cada una de las cuatro categorías de estudio (Supervivencia, Resiliencia, Gestión y Sostenibilidad) demuestra que las ONG salvadoreñas han activado un proceso de homeostasis organizacional. No han sido sujetos pasivos de la crisis; por el contrario, han reconfigurado sus nodos directivos, financieros y técnicos para preservar su núcleo ético.

Conclusiones capitulares

La conclusión del presente capítulo establece el cierre de la configuración fenomenológica de las estrategias de auto conservación, dando pleno cumplimiento a la fase interpretativa del diseño metodológico. La reconstrucción de las narrativas desde los roles directivo, financiero y técnico, develó la matriz de sentido que define la gerencia de proyectos en contextos de alta restricción, donde el sistema no solo resiste, sino que se reconfigura mediante una homeostasis axiológica.

El hallazgo cardinal y distintivo de esta investigación es la postulación de la coherencia ética transversal como el principal activo sistémico de sostenibilidad. Este constructo emergente define la operación de las organizaciones estudiadas como un sistema de integridad, donde la supervivencia y la viabilidad no dependen unívocamente de la captación de flujos financieros, sino de la fidelidad innegociable al propósito misional; es decir, de la preservación de su racionalidad teleológica frente a la entropía del entorno.

A partir de la evidencia recolectada, se derivan las siguientes premisas concluyentes:

- Primacía de la sostenibilidad ética: El análisis concluye de forma categórica que la coherencia ética es la precondition de la sostenibilidad financiera en estos sistemas vulnerables. La articulación virtuosa entre el rigor administrativo (eje financiero), la visión prospectiva (eje directivo) y la calidad del impacto (eje técnico) genera el capital reputacional y la legitimidad territorial necesarios para la continuidad del triple nexo.
- Autopoiesis y plasticidad organizacional: La capacidad de respuesta observada no emana de la acumulación de recursos, sino de la facultad de los nodos operativos para recrearse. Las organizaciones han demostrado una plasticidad sistémica donde la ética actúa como el atractivo que estabiliza la estructura, permitiendo que la toma de decisiones no sea una respuesta caótica a la escasez, sino una navegación estratégica guiada por valores.
- Hacia una soberanía institucional situada: La síntesis de los hallazgos proyecta que la sostenibilidad ha dejado de ser una búsqueda inercial de donaciones para convertirse en una construcción de soberanía institucional. Esta autonomía permite que el sistema decida su propia trayectoria de impacto, fundamentada en una racionalidad híbrida que amalgama la eficiencia técnica con el compromiso deontológico.

De este modo, la construcción empírica de este patrón de autopoiesis en el Capítulo III establece la base sólida e interpretativa que habilita la siguiente fase de la investigación. En el Capítulo IV (Discusión), se contrastarán estos patrones emergentes con la literatura teórica y el marco conceptual expuesto en el Capítulo I, a fin de dimensionar el aporte original de este estudio al campo de la Gerencia de Proyectos para el Desarrollo y la soberanía de las organizaciones sociales en El Salvador.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN: DE LA SUPERVIVENCIA A LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La discusión de los hallazgos permite trascender la descripción administrativa para adentrarse en la lógica sistémica que ha permitido la persistencia de las organizaciones no gubernamentales o Tercer Sector en El Salvador. El análisis de las categorías (supervivencia organizacional, resiliencia organizacional, gestión estratégica y sostenibilidad institucional) revela que el sistema no ha respondido a la crisis de forma aleatoria, sino a través de una homeostasis axiológica⁹⁹. El hallazgo cardinal, la coherencia ética, se posiciona como el factor fundamental que ha evitado la fragmentación de los nodos técnicos y directivos, permitiendo que la organización se reconozca a sí misma en su propósito a pesar de la restricción de recursos externos.

Tal como se propuso en el Capítulo II, el interés de esta investigación trasciende la mera descripción de prácticas de adaptación operativa. La discusión se orienta a dimensionar las implicaciones éticas, sociales e institucionales que surgen de las decisiones estratégicas tomadas en contextos de escasez. Se postula que la supervivencia de los sistemas estudiados sólo deviene en resiliencia sistémica cuando se subordina a un principio de integridad teleológica.

Esta sección tiene como propósito elevar los patrones empíricos de auto conservación observados a un aporte teórico original, contrastando el modelo emergente del sistema con la literatura expuesta en el Capítulo I.

4.1 La coherencia ética: el núcleo de la respuesta a la pregunta de investigación

La respuesta a la pregunta de investigación *¿Cómo inciden las estrategias de supervivencia organizacional en la capacidad de resiliencia de las ONG salvadoreñas que gestionan y ejecutan proyectos en los ámbitos de educación y salud mental frente a una crisis de financiamiento?* Tiene como respuesta el hallazgo de la coherencia ética que las experiencias de los tres subsistemas (directivos, financieros y técnicos) compartieron como fundamento para la toma de decisiones y accionar que cada organización ejecutó a partir de sus experiencias frente a situaciones que plantearon escenarios adversos ante la falta o poca disponibilidad de financiamiento versus los dilemas éticos que estaban detrás de la continuidad operativa. En otras palabras, la respuesta es la coherencia ética transversal como precondition para la sostenibilidad financiera, lo que nos da la pauta de la necesidad de redefinir lo que se entiende como resiliencia en el tercer sector.

La forma en que inciden cada una de las estrategias de supervivencia, exploradas en esta investigación, en la capacidad de resiliencia de las organizaciones, no es una simple

⁹⁹ Proceso dinámico de autorregulación mediante el cual un sistema social, cultural o individual busca preservar su núcleo de valores fundamentales (axiológicos) frente a las tensiones, crisis o transformaciones del entorno.

relación de causa-efecto, sino que es un proceso que implica un ajuste interno de cada ONG estudiada y que se ve mediado y definido por la fidelidad al propósito fundacional (la razón de ser) y a la misión de estas organizaciones: su filosofía institucional.

La literatura sobre la AOD ha privilegiado históricamente la racionalidad instrumental (la eficacia, la eficiencia y el control de indicadores). Sin embargo, en un entorno de escasez financiera y volatilidad extrema como el salvadoreño, las tres organizaciones estudiadas revelaron que la viabilidad a largo plazo no se logra solo por la gestión eficiente de los fondos, sino por la defensa innegociable de su racionalidad teleológica: su misión institucional.

Desde la Teoría de Sistemas¹⁰⁰ propuesta por Ludwig von Bertalanffy, la crisis financiera (el factor exógeno disruptivo que impactó al tercer sector forzó a cada una de estas organizaciones a activar un mecanismo de autopoiesis, esa capacidad para auto organizarse y conservarse, que lejos de ser principalmente económico, fue fundamentalmente ético.

La coherencia ética, al permear los tres ejes de acoplamiento sistémico (directivo, financiero y técnico), garantizo que las acciones de supervivencia fuesen “*decisiones duras*” que, aunque afectaron a las personas, no desvirtuaron la racionalidad teleológica del sistema (su razón de ser, preservando la misión). La coherencia ética emerge como el mecanismo de clausura operativa que permite a la organización mantener su autonomía política frente a la volatilidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). En un ecosistema de gobernanza fragmentado, esta integridad no es solo un valor moral, sino un estándar de Eficacia del Desarrollo que reduce el riesgo reputacional y garantiza que la ONG siga siendo un nodo confiable en la red de cooperación internacional.

Este acoplamiento estructural entre los subsistemas de la organización es la clave en este proceso. La coherencia ética no solo es una cualidad del liderazgo directivo, sino esa tensión que se genera al articular los tres ejes: directivo, financiero y técnico, emergiendo así la resiliencia organizacional.

4.2 Supervivencia organizacional y resiliencia

La investigación buscaba en un primer momento, identificar los diversos factores internos y externos que condicionan la capacidad de respuesta de las ONG ante crisis financieras y que precisamente en el capítulo I se define que han sido diversas crisis de financiamiento más la historia que ha tenido la cooperación internacional en El Salvador (factores externos / exógenos), lo que han estado detrás de la respuesta que cada ONG ha dado frente a este contexto adverso.

¹⁰⁰ Según Bertalanffy, una organización puede entenderse como un sistema abierto compuesto de subsistemas interrelacionados (en este caso personal directivo, financiero y técnico en cada ONG); estos a su vez forman parte de suprasistemas más amplios (el entorno y realidad salvadoreña frente a las crisis de financiamiento). Las funciones del sistema dependen de su estructura, así como de sus límites, intercambios con el ambiente, retroalimentación, adaptación, y propósito común. Bertalanffy habla de sistemas abiertos, como en el caso de las organizaciones, quienes intercambian recursos, energía, información con el entorno, para poder sobrevivir, adaptarse y mantener su estructura.

Por ejemplo, la narrativa que los directivos han compartido confirma que la supervivencia organizacional es una función supeditada a este límite externo: *“casi que pendiente del hilo de las decisiones... de los organismos financiadores de proyectos”*. Este discurso no puede tomarse como un simple lamento, sino como una descripción fenomenológica de la dependencia impuesta por el modelo de la AOD y su reorientación global hacia la eficacia y la rendición de cuentas. En este punto es importante considerar la visión crítica de Frederick Taylor (taylorismo): la realidad instrumental que subyace al paradigma neoliberal de la cooperación.

Desde la óptica de la implementación y dirección de programas y proyectos, el factor humano y la ejecución técnica de programas y proyectos se conciben como un “andamiaje” o costos a optimizar. Cuando el financiamiento externo se reduce o cesa, la presión de las ONG se orienta a adoptar un modelo de racionalidad instrumental pura, donde la supervivencia exige el triage¹⁰¹ financiero.

Desde la perspectiva de Hannan y Freeman¹⁰², la supervivencia organizacional requiere una adaptación activa que rompa con la inercia estructural, pero las ONG se enfrentan al dilema de si esta ruptura afectará su identidad misional. De acuerdo a estos autores, la supervivencia implica la toma de decisiones de recorte o cambio en los programas o proyectos, como por ejemplo la reorientación del portafolio.

Esta investigación ha identificado que las ONG salvadoreñas estudiadas que implementan proyectos en las áreas de educación y salud mental, han logrado esquivar este enfoque neoliberal-taylorista¹⁰³ a través de la coherencia ética: por ejemplo, la decisión de recortar (de forma instrumental fondos y acciones), fue efectuada bajo una racionalidad híbrida que priorizo el propósito de la misión institucional: *“si la razón de ser se desvirtúa, cuál es la razón de la existencia”*.

La frase anterior recoge la resistencia sistémica que impide que la organización se convierta en una empresa de servicios, manteniendo la autonomía misional como el principal activo sistémico frente a la coyuntura económica. En ese sentido, las organizaciones lograron resistir a la presión externa de operar únicamente bajo parámetros de eficiencia de costos, retomando el valor que tiene el capital humano, como parte del impacto técnico de los programas y del andamiaje que integra la misión institucional permitiendo así la coherencia y adherencia de las operaciones a la filosofía institucional.

Al confrontar las estrategias de supervivencia con el marco del triple nexo (Desarrollo-Paz-Humanidad), se observa que la contracción de gastos operativos no fue una decisión financiera aislada, sino una maniobra de protección del núcleo misional. Las organizaciones han priorizado la continuidad de los servicios de salud mental y educación

¹⁰¹ El mecanismo de autorregulación dentro de un sistema organizacional que busca preservar la estabilidad y funcionalidad global del sistema a través de un proceso sistemático de priorización de recursos económicos limitados.

¹⁰² Michael T Hannan and John Freeman, “Structural Inertia and Organizational Change,” *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984): 149–64, <https://doi.org/10.2307/2095567>.

¹⁰³ El autor Frederick Taylor proponía que la racionalización y estandarización del trabajo era la forma de aumentar la eficiencia industrial y la productividad, tomando el factor humano (la fuerza de trabajo) como una pieza del sistema de producción que debe ser optimizada para lograr el máximo rendimiento al menor costo.

por sobre la infraestructura administrativa. Esta racionalidad teleológica confirma que el sistema es capaz de sacrificar sus componentes periféricos para salvaguardar el valor social que genera en el territorio, garantizando así una estabilidad que trasciende lo económico.

El análisis de la capacidad de resiliencia desde las estrategias de supervivencia que cada ONG ha aplicado según su caso (prácticas internas) nos permite identificar la autoorganización que las ONG han desarrollado (autopoiesis) y ver la resiliencia¹⁰⁴ como la capacidad de estos sistemas para asimilar, adaptarse y aprender de la crisis, manifestándose a través del compromiso con cada uno de sus equipos.

Los autores Kreitner y Kinicki¹⁰⁵ definen la cultura organizacional como un sistema de valores, creencias y supuestos que guían el comportamiento. Desde esta lógica, la coherencia ética se interpreta como el valor cultural dominante que las ONG se impusieron frente a la crisis de financiamiento. El estrés sistémico (la falta o reducción de fondos) funcionó como un catalizador que reforzó las normas grupales en cada organización, al hacer evidente que el único factor que garantizaba la continuidad operativa desde la filosofía institucional, era la integridad del equipo.

La resiliencia se evidenció en el subsistema financiero a través del rigor administrativo innegociable: a pesar de la presión (crisis financiera), los procesos se mantienen según los estándares organizacionales. Mientras que el subsistema técnico defendió la calidad del impacto de sus intervenciones, como su capital simbólico de trayectoria. La coherencia ética demuestra que en estos sistemas de sentido y/o pertenencia, la resiliencia no se concibe como una cualidad individual, sino como un patrón de comportamiento colectivo que ayuda a proteger los procesos de transparencia y calidad ante las amenazas a la continuidad operativa de cada organización.

Es importante considerar en este análisis que la resiliencia también debe ser vista de su contexto cultural. El alto compromiso del personal técnico frente a la precariedad financiera constituye un activo de Capital Social y Reputacional indispensable para el Triple Nexo (Desarrollo-Paz-Humanidad). Si bien existen raíces culturales de reciprocidad (cultura mesoamericana del sacrificio), desde las RRII este fenómeno se analiza como una estrategia de Resistencia Institucional que asegura la calidad del impacto en el territorio, convirtiendo la ética profesional en una ventaja competitiva para la captación de nuevos fondos de Cooperación Sur-Sur o Triangular.

López Austin¹⁰⁶ (1999), propone que la cosmovisión mesoamericana está regida por un principio de reciprocidad cósmica: la vida y la continuidad del mundo exigen una ofrenda o sacrificio. En el caso del sistema autónomo de las ONG salvadoreñas, este patrón cultural se seculariza: el sacrificio personal (esa milla extra de trabajo) se convierte en la ofrenda

¹⁰⁴ Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall

¹⁰⁵ Citados en: Ollarves Yolibet, "Cultura Organizacional Y Propiedades Motivantes Del Puesto de Trabajo En Una Institución de Educación Superior," *Investigación Y Postgrado* 21, no. 1 (October 2, 2006): 125-51, https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006.

¹⁰⁶ López Austin Alfredo, *Breve Historia de La Tradición Religiosa Mesoamericana* (Universidad Nacional Autónoma de México. Colección Textos Serie Antropología e historia antigua de México: 2, 1999), <http://ru.iaa.unam.mx:8080/bitstream/10684/54/1/205.pdf>.

moral que garantiza la regeneración del sistema: su continuidad y legitimidad ante la comunidad beneficiaria. En ese sentido, la resiliencia no solo cumple una función administrativa¹⁰⁷, sino un patrón socio cultural que transforma los factores externos (las crisis de financiamiento) en cohesión interna (ese compromiso reforzado), permitiendo al sistema adaptarse y fortalecerse a largo plazo.

Cabe mencionar que la resiliencia observada en los roles técnicos y financieros de las ONG salvadoreñas no debe entenderse como una resistencia pasiva, sino como un proceso de autopoiesis organizacional. En términos de Luhmann, el sistema se reproduce a sí mismo basándose en su propia clausura operativa ética. Los hallazgos demuestran una plasticidad sistémica: la adopción de metodologías híbridas y la optimización de capacidades instaladas no son meros ajustes de emergencia, sino la evolución hacia una soberanía institucional situada, donde la organización recupera el control de su propia trayectoria de impacto frente a la incertidumbre del entorno global.

4.3 Gestión estratégica y sostenibilidad institucional

La gestión estratégica en el mundo empresarial, desde una perspectiva general es entendida como la forma de formular e implementar decisiones para alcanzar objetivos y maximizar ganancias. Sin embargo, si retomamos esta perspectiva y la comparamos con las experiencias de estas tres ONG frente a un entorno adverso y cambiante, se percibe que la gestión estratégica se redefine.

Bryson¹⁰⁸, sostiene que la planificación estratégica debe ser un proceso participativo y constante que ayuda a todos los involucrados a decidir qué es la organización, qué hace y por qué lo hace. En este sentido, el hallazgo de la coherencia ética, modifica la gestión estratégica en dos aspectos cruciales:

1. Para estas tres ONG, se prioriza la misión, la perspectiva teleológica, sobre el lucro: mientras que las estrategias corporativas o empresariales buscan el máximo profit (beneficio económico), las estrategias de las ONG estudiadas buscan maximizar la continuidad del impacto de sus operaciones. La reorientación de programas no se basa en el financiamiento más fácil de obtener, sino en el fiel propósito de la misión institucional.

Por ejemplo, en una de las tres ONG, se valoró la calidad de las intervenciones técnicas y la historia y reputación de la marca de la organización para la toma de decisiones clave en cuanto al cese de funciones de los equipos en vista del recorte de financiamiento: el recorte no fue fácil pero la estrategia valida la defensa innegociable de la calidad misional como el principal activo reputacional, que es una consecuencia directa de la coherencia ética.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th ed. (A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011), 548, <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>.

2. La estrategia como un proceso de integridad: para Bryson¹⁰⁹, la estrategia es un ciclo de pensamiento, acción y aprendizaje. En el caso de las ONG, este ciclo se transforma en un proceso de integridad: las decisiones difíciles (este triage que busca reducir gastos o fusionar roles) son acciones duras, pero la gestión estratégica asegura que el proceso se pueda mantener transparente (rigor administrativo innegociable) y que el equipo técnico conserve la libertad para crear y proponer. Esto significa que la estrategia está subordinada a la racionalidad teleológica (buscar preservar la razón de ser / misión) y no la racionalidad instrumental (buscar y obtener fondos a cualquier costo). En vista de lo anterior, puede decirse que la efectividad de la estrategia se está midiendo por la cohesión del sistema (de las organizaciones) y por la permanencia del capital simbólico a largo plazo, más que por el saldo inmediato en las cuentas bancarias de las ONG.

Este fenómeno de adaptación desafía las proyecciones de la cooperación internacional para países de Renta Media. Mientras que la teoría sugiere que el retiro de la AOD debilita la sociedad civil, este estudio devela que la coherencia ética actúa como un sustituto del capital financiero. La legitimidad técnica construida en las áreas de educación y salud mental genera un capital reputacional que permite a las organizaciones transitar de un modelo de dependencia inercial a uno de autogestión estratégica, redefiniendo la gerencia de proyectos sociales desde una perspectiva de autonomía local.

En el caso de la sostenibilidad institucional es importante considerar que ésta va más allá de la supervivencia al enfocarse en la búsqueda de la viabilidad a largo plazo (Korten, 1990)¹¹⁰. Tradicionalmente la sostenibilidad se ha enfocado en la viabilidad financiera como por ejemplo la diversificación de fuentes de financiamiento, el establecimiento de fondos de emergencia o reservas y la autonomía de capital, sin embargo, el hallazgo de esta investigación visibiliza la existencia de un concepto más profundo: la sostenibilidad ética.

Korten¹¹¹ criticó los modelos de desarrollo rígidos (top-down), proponiendo un enfoque de aprendizaje constante donde las organizaciones se adaptan a las necesidades reales de la comunidad. El enfoque prioriza la legitimidad social sobre la eficiencia.

A partir de los resultados descritos en el capítulo III, la coherencia ética actúa como la meta métrica que garantiza la sostenibilidad en el sentido amplio de Korten¹¹²:

- a) la sostenibilidad como integridad: la coherencia ética transversal (en todos los subsistemas) se convierte en el activo sistémico más importante: “*la sostenibilidad ética fue la precondition de la sostenibilidad financiera*”. Esto invierte el orden al concebirse que la viabilidad a largo plazo no depende únicamente de una reserva financiera o fondo de emergencia, sino de un sistema de integridad que genera confianza (a los donantes y cooperantes, a los beneficiarios, a los equipos técnicos).

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ David C. Korten, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. (West Hartford, CT: Kumarian Press., 1990).

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Ibid.

Convirtiendo así la viabilidad financiera en una consecuencia de la integridad misional, no su causa.

- b) Implicaciones éticas y sociales: la coherencia ética ayuda a resolver el dilema moral de la supervivencia: “*decisiones duras, difíciles porque involucra a personas, pero creo que también por el bien de las mismas...*”.

La implicación ética es que las ONG optan por reducirse en tamaño, según las experiencias de forma escalando, transparente y humana para defender el propósito (racionalidad teleológica): se busca preservar y continuar con la implementación del presupuesto según lo pactado con el donante y no para buscar en primera instancia, mantener los costos directos de una planilla por ejemplo. Con esto, las ONG evitar caer en la visión corporativa o empresarial, el correr el riesgo de volverse un simple instrumento al servicio de quien da el financiamiento (peligro neoliberal-taylorista). La implicación social resulta en asegurar la calidad del impacto, al preservar el contrato social con la comunidad y reforzando la credibilidad institucional necesaria para seguir operando.

En conclusión, la discusión válida que la coherencia ética transversal es el activo sistémico más resiliente de las ONG analizadas. La articulación virtuosa entre el rigor administrativo (eje financiero) y la calidad del impacto técnico no es solo una estrategia de supervivencia, sino un sistema de integridad. Este hallazgo constituye el aporte original de la investigación, proponiendo que la sostenibilidad ética es, en última instancia, la única precondition real para la sostenibilidad financiera en sistemas sociales altamente vulnerables.

Conclusiones capitulares

El Capítulo IV ha contrastado de forma crítica los patrones empíricos del estudio con los marcos teóricos de la gerencia de proyectos y la cooperación internacional, dando pleno cumplimiento a los objetivos de la investigación.

La coherencia ética transversal se postula como el aporte original de este trabajo. Este constructo redefine la resiliencia en el Tercer Sector salvadoreño como un proceso de integridad sistémica (autopoiesis). Los hallazgos demuestran que la influencia de las estrategias de supervivencia sobre la capacidad de resiliencia no es una reacción adaptativa, sino un ajuste interno guiado por la ética.

La discusión integral de los hallazgos permite validar que la coherencia ética transversal constituye el activo sistémico más resiliente de las ONG analizadas. Al contrastar la evidencia empírica con el marco conceptual, se devela que la sostenibilidad no debe entenderse como la acumulación de excedentes financieros, sino como la capacidad de mantener una clausura operativa basada en principios misionales frente a la entropía del entorno.

La articulación virtuosa entre el rigor administrativo del eje financiero, la visión prospectiva del eje directivo y la calidad técnica del eje operativo (salud y educación) configura un sistema de integridad que genera legitimidad social. Esta legitimidad actúa como un sustituto del capital líquido en tiempos de crisis, permitiendo que la organización transite hacia una soberanía institucional situada. Por tanto, se concluye de forma categórica que la sostenibilidad ética es la precondition indispensable para la sostenibilidad financiera: solo las organizaciones que mantienen una fidelidad innegociable a su racionalidad teleológica logran activar los mecanismos de autopoiesis necesarios para trascender la dependencia externa y asegurar su permanencia en el ecosistema del desarrollo en El Salvador.

CONCLUSIONES

La culminación del presente proceso investigativo permite sintetizar la matriz de sentido construida a partir de las narrativas de los actores clave, consolidando una comprensión profunda de la dinámica organizacional ante la adversidad financiera. Las conclusiones que se presentan a continuación trascienden la mera descripción de ajustes administrativos para postular una tesis de homeostasis axiológica: el sistema organizacional no ha sobrevivido únicamente por una gestión de recursos, sino a través de una coherencia ética transversal que operó como el atractor fundamental de su estabilidad.

I. La coherencia ética como atractor sistémico y motor de homeostasis

Se concluye de forma categórica que la coherencia ética es el hallazgo cardinal de esta investigación. Ante la perturbación financiera derivada de la reclasificación de El Salvador como país de renta media, la ética no operó como un valor abstracto, sino como un mecanismo técnico de estabilidad. Esta coherencia permitió a los nodos directivos y técnicos priorizar la calidad del impacto en salud mental y educación por sobre la estructura administrativa, garantizando que el sistema se preserve fiel a su racionalidad teleológica (su propósito de fin) a pesar de la entropía del entorno.

II. Sostenibilidad ética y preservación del impacto psicosocial

La investigación devela que la viabilidad institucional es, en realidad, un subproducto de la sostenibilidad ética. Aquellas organizaciones que mantuvieron una articulación virtuosa entre el rigor administrativo y la integridad misional, generaron un capital reputacional que actuó como sustituto del capital líquido. En este sentido, la salvaguarda de los servicios de salud mental y educación no fue un resultado secundario, sino el eje que sostuvo la legitimidad de la organización. Mantener este impacto psicosocial en tiempos de crisis evitó una fractura sistémica en el tejido social comunitario, validando la función de las ONG como garantes de bienestar en el territorio.

III. Configuración de una soberanía institucional frente al triple nexo

Se identifica una evolución desde la dependencia inercial hacia una soberanía institucional situada. Las ONG han demostrado una plasticidad sistémica que les permite proteger el triple nexo (Desarrollo-Paz-Humanidad) mediante la hibridación de recursos y alianzas territoriales. Esta capacidad de autopoiesis (recrearse a sí mismas) permitió que las metas de impacto social no se vieran comprometidas por agendas externas, asegurando que la respuesta a las necesidades de la población salvadoreña sea dirigida por una autonomía local fundamentada en la ética y no por la volatilidad de la ayuda oficial.

IV. Resiliencia como metamorfosis y clausura operativa ética

Finalmente, se concluye que la resiliencia en este ecosistema no fue una resistencia pasiva, sino una reconfiguración intencional. Los actores clave operaron una clausura operativa basada en la ética, donde el sentido de misión actuó como la pieza que evitó la fractura de los nodos operativos ante la incertidumbre. Esta metamorfosis estratégica asegura que la organización evolucione hacia nuevos modelos de gestión sin sacrificar el valor

humano y psicosocial que justifica su existencia, posicionando el compromiso ético de su personal técnico como el activo más resiliente del sistema.

En definitiva, la presente investigación concluye que la supervivencia de las organizaciones sociales en El Salvador, frente a la restricción de la AOD, no ha sido un proceso de resistencia pasiva, sino una metamorfosis estratégica guiada por la integridad. La coherencia ética transversal se ha revelado como el activo más resiliente del sistema, permitiendo que el impacto psicosocial en salud mental y educación se mantenga como un núcleo innegociable. Así, la sostenibilidad organizacional deja de ser una métrica exclusivamente financiera para transformarse en una soberanía institucional situada, donde la fidelidad a los valores fundacionales garantiza no solo la supervivencia del sistema, sino la preservación de su relevancia social y su capacidad de transformar la realidad del territorio salvadoreño.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación se configuran como directrices estratégicas emanadas directamente de la síntesis entre los hallazgos empíricos y el andamiaje sistémico desarrollado en esta investigación. Ante el escenario de incertidumbre financiera que enfrentan las ONG salvadoreñas, estas líneas de acción proponen una hoja de ruta centrada en la soberanía institucional y la preservación del impacto psicosocial. El objetivo es brindar a los gestores e implementadores de programas y proyectos y a los especialistas en psicología social, herramientas que permitan transformar la crisis en una oportunidad de metamorfosis organizacional, garantizando que la eficiencia técnica nunca se desvincule de la integridad ética que justifica la existencia de estas instituciones.

I. Desde la Implementación y Gerencia de Proyectos (Vía Operativa).

Esta sección se enfoca en fortalecer la estructura funcional y la sostenibilidad del impacto mediante una gestión técnica avanzada:

➤ Diseño de carteras de proyectos bajo el modelo de hibridación:

Se recomienda a las unidades de proyectos transitar de una dependencia inercial de fondos externos hacia modelos de financiamiento híbrido. Esto implica que, desde la formulación, se contemple la movilización de recursos locales y la prestación de servicios técnicos especializados para reducir la vulnerabilidad frente a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

En este punto, surge la interrogante:

¿Es posible construir un modelo de sostenibilidad que dependa mayoritariamente de recursos locales en un contexto de país de Renta Media?

➤ Blindaje programático mediante la clausura operativa ética:

Es imperativo institucionalizar planes de contingencia axiológica en la ejecución. Estos deben definir qué componentes técnicos de salud mental y educación son innegociables ante recortes, operando una clausura que proteja al beneficiario final por encima de la estructura burocrática.

En este punto, surge la interrogante:

¿Cómo pueden las ONG equilibrar las exigencias de eficiencia de los donantes con la necesidad de mantener su autonomía técnica y programática?

- Gestión prospectiva y evaluación del impacto sistémico:

Se sugiere incorporar herramientas de análisis de riesgos y prospectiva en el ciclo de monitoreo. La evaluación no debe limitarse al cumplimiento de metas físicas, sino medir la capacidad del proyecto para fortalecer la autopoiesis (auto recreación) institucional ante futuros escenarios de crisis.

En este punto, surge la interrogante:

¿Cómo influye la cultura organizacional en la capacidad de las ONG para innovar y adaptarse a nuevas realidades de financiamiento?

II. Desde la Psicología Social e Impacto Comunitario.

Esta sección se centra en la gestión de las subjetividades, la identidad de grupo y la resistencia moral frente a la entropía del entorno:

- Fortalecimiento de la identidad social como amortiguador psicológico:

Basándose en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner.), las organizaciones podrían invertir en la narrativa misional. La racionalidad teleológica debe actuar como el factor más potente de identidad que potencia la resiliencia interna. Una identidad social robusta funciona como el principal amortiguador psicológico frente a la amenaza de la escasez, transformando la crisis en cohesión grupal.

- Resistencia moral colectiva frente a la reificación corporativa:

Ante el riesgo de priorizar la supervivencia administrativa sobre el valor humano, se recomienda la defensa activa de las fronteras éticas del sistema como un acto de resistencia moral. Se sugiere fomentar la creación de redes de integridad sistémica a nivel regional para compartir la carga psíquica de los dilemas éticos y fortalecer el capital social contra la instrumentalización.

En este punto, surge la interrogante:

¿Cuál es el costo emocional y profesional para el personal técnico que debe operar bajo condiciones de incertidumbre financiera prolongada?

- Gestión de la legitimidad y vínculo comunitario:

Se recomienda fortalecer la transparencia radical hacia las comunidades. Al involucrar a los beneficiarios en la comprensión de los desafíos, se evita la reificación y se refuerza la soberanía institucional situada, donde el impacto psicosocial se percibe como una responsabilidad compartida entre la ONG y el tejido social.

En este punto, surge la interrogante:

¿De qué manera la priorización de ciertos programas sobre otros afecta la percepción de legitimidad y confianza de la organización ante la comunidad?

De forma general, el éxito de la gestión de proyectos sociales en El Salvador depende de la capacidad de las organizaciones para operar bajo una visión de homeostasis dinámica, donde la adaptación al entorno no comprometa la esencia misional. Se sugiere a las instituciones a ver en la coherencia ética su activo más resiliente y en la identidad social su motor de resistencia moral.

Las interrogantes planteadas en este estudio no deben verse como vacíos de conocimiento, sino como una agenda de acción para una nueva generación de gestores que entiendan que la verdadera sostenibilidad nace de la capacidad de mantener la mirada en el bienestar del otro, incluso cuando los recursos escasean. Solo armonizando el rigor gerencial con la protección de la mística organizacional, las ONG podrán trascender su rol asistencial y consolidarse como pilares soberanos y autónomos del desarrollo humano y la salud mental en el país.

ANEXOS

Anexo 1: carta de invitación a las organizaciones

San Salvador, 25 de julio del 2025

Estimada Licda. _____:

Directora Ejecutiva Fundación Pro Educación El Salvador (FUNPRES)

Reciba un cordial saludo.

Mi nombre es Tatiana Acosta, soy licenciada en Psicología y actualmente egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Me encuentro desarrollando mi trabajo de investigación de tesis titulado:

“Estrategias de supervivencia organizacional ante crisis de financiamiento: el caso de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Fundaciones salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en educación y salud mental”.

El propósito de este estudio es comprender cómo las organizaciones sin fines de lucro han enfrentado los desafíos derivados de la reducción de fondos, tanto internacionales como nacionales, y qué estrategias han puesto en práctica para sostener su operación, garantizar su sostenibilidad institucional y continuar cumpliendo con su propósito social. Para ello, se abordarán cuatro dimensiones principales: *supervivencia organizacional, resiliencia organizacional, gestión estratégica y sostenibilidad institucional.*

En este marco, le escribo para invitarle en su calidad de Directora Ejecutiva, a participar como FUNPRES, en un proceso de entrevistas individuales, en las cuales podrán compartir su experiencia y perspectiva como organización frente a los desafíos y lecciones aprendidas que las crisis de financiamiento han tenido sobre la implementación de las acciones de su organización. El proceso incluye la realización de 3 entrevistas a personal clave: i) una entrevista para la Presidencia o Dirección de país; ii) Dirección Ejecutiva o la Dirección de Programas o Proyectos; y, iii) una entrevista para la Dirección Financiera o Gerencia de Finanzas y una tercera entrevista a personal técnico de programas o proyectos. Cada una de las entrevistas tendrá una duración aproximada de 90 minutos y será agendada de acuerdo a

la disponibilidad de las personas participantes y en la modalidad que más les sea conveniente (presencial o virtual).

Toda la información que usted y los participantes que designe brinden, será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos. Las entrevistas serán grabadas únicamente si cada participante lo autoriza, con el objetivo de facilitar el registro fiel de sus testimonios. Los datos serán resguardados de forma segura y no se compartirán con terceros. Asimismo, se le solicitará firmar a cada uno de los participantes, un consentimiento informado, el cual detalla los derechos que le asisten como participantes.

La participación en este estudio no representa ningún costo económico para usted ni para la organización a la que representa. Tampoco se ofrecen compensaciones económicas. Sin embargo, su experiencia aportará insumos valiosos para la comprensión de buenas prácticas en contextos de crisis, lo que podría contribuir a fortalecer el trabajo de otras organizaciones del país que enfrentan desafíos similares. Además, si así lo desea, podrá recibir una síntesis de los hallazgos al finalizar el proceso de investigación.

Si tiene preguntas o desea saber más sobre esta investigación, puede comunicarse con el asesor del proyecto, Mtro. Jorge Manuel Molina Aguilar, al correo manuel.aguilar@ues.edu.sv.

Estoy a su disposición para ampliar cualquier información sobre el estudio y aclarar cualquier duda que pudiera surgir.

Agradezco de antemano su colaboración y el valioso tiempo que pueda brindar a este proceso.



Atentamente,

Tatiana Acosta.

Investigadora / av23033@ues.edu.sv

Anexo 2: consentimiento informado

Estimada/o participante:

Usted ha sido invitada/o en una entrevista como parte de una investigación académica desarrollada por Tatiana Acosta, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Esta entrevista tiene como propósito conocer su experiencia en la gestión e implementación de proyectos educativos y de salud mental frente a situaciones de crisis de financiamiento. La información que usted brinde permitirá identificar estrategias que puedan ser compartidas como aprendizajes útiles para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares.

La entrevista tendrá una duración estimada entre 60 a 90 minutos, dependiendo de la profundidad de sus respuestas. No se le solicitará información personal como datos de contacto. Solo se abordarán temas relacionados con su experiencia profesional en la organización donde trabaja.

Su participación es completamente voluntaria. Si en algún momento desea interrumpir o finalizar la entrevista, podrá hacerlo sin ningún inconveniente.

Con su autorización, se grabará el audio de la entrevista únicamente para facilitar el registro fiel de la información que usted comparta. Esta grabación será resguardada de forma segura, solo estará disponible para la investigadora y su asesor académico, y será eliminada una vez finalizado el proceso de graduación. Garantizamos que su identidad será protegida y que la información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.

La participación en este estudio no representa ningún costo económico para usted ni para la organización a la que representa. Tampoco se ofrecen compensaciones económicas. Sin embargo, su experiencia aportará insumos valiosos para la comprensión de buenas prácticas en contextos de crisis, lo que podría contribuir a fortalecer el trabajo de otras organizaciones del país que enfrentan desafíos similares. Además, si así lo desea, podrá recibir una síntesis de los hallazgos al finalizar el proceso de investigación. Si tiene preguntas o desea saber más sobre esta investigación, puede comunicarse con el asesor del proyecto, Mtro. Jorge Manuel Molina Aguilar, al correo manuel.aguilar@ues.edu.sv.

Declaración del consentimiento.

Yo, _____, declaro que he leído y comprendido la información presentada en este documento. He recibido una explicación clara sobre el propósito de la entrevista y el uso de la grabación. Acepto participar de forma voluntaria y autorizo que la entrevista sea grabada, comprendiendo que los datos serán tratados con confidencialidad y utilizados únicamente para fines académicos.

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Anexo 3: guion de entrevista a personal directivo

Tema de investigación: Estrategias de supervivencia organizacional ante crisis de financiamiento: el caso de ONG salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en educación y salud mental.

Introducción: Buenas/os días/tardes, mi nombre es Tatiana Acosta, soy estudiante egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Actualmente me encuentro realizando mi investigación de tesis, cuyo objetivo es conocer si las organizaciones sin fines de lucro u ONG como son conocidas, que han gestionado y ejecutado proyectos en las áreas de educación y salud mental, cuentan con estrategias de supervivencia organizacional que les han permitido continuar operando frente a crisis de financiamiento.

En esta ocasión, me gustaría contar con un espacio de su tiempo para que pueda compartir conmigo su experiencia desde la Dirección de Programas o Proyectos de_____. La información que usted me transmita será de gran valor para identificar estrategias que puedan convertirse en lecciones aprendidas y ser útiles para otras organizaciones que enfrentan o podrían enfrentar situaciones similares.

Toda la información que usted comparta será utilizada exclusivamente para fines académicos de esta investigación. Si en cualquier momento tiene alguna duda, comentario o desea interrumpir o finalizar la entrevista, puede hacerlo con total libertad. Con su permiso, me gustaría grabar esta entrevista. La grabación no será compartida públicamente y servirá únicamente como respaldo para asegurar que sus aportes sean recogidos de forma fiel, evitando errores de interpretación.

Como parte de ética del estudio, también le pediré que firme un consentimiento informado. Este documento tiene como propósito garantizar que usted comprende en qué consiste la entrevista y que su participación es voluntaria.

Le agradezco de antemano por su tiempo y colaboración.

Guía de preguntas:

1. ¿Tiene acceso o gestiona financiamiento con la cooperación internacional? Si es así, ¿Qué cambios en las prioridades de los donantes (por ejemplo, la Unión Europea, BID, AECID, entre otros) han impactado su financiamiento en los últimos 5 años?
2. ¿Cómo ha influido el contexto político actual (ej. relaciones con el gobierno, leyes) en su acceso a fondos?
3. ¿Qué factores económicos (ej. inflación, crisis global, replanteamiento de nuevas prioridades de la cooperación internacional) han limitado la disponibilidad de recursos?
4. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 la continuidad de proyectos en las áreas de educación o salud mental (depende de la organización, será el enfoque hacia un área o ambas)?

5. ¿Podría compartir un caso específico en el que anticiparon un cambio en la agenda de los donantes? ¿Qué decisiones tomaron y cómo evaluaron los resultados?
6. ¿Qué capacidades considera que han desarrollado como organización para adaptarse a los cambios y seguir operando frente a entornos complejos e inciertos?
7. ¿En algún momento han replanteado su modelo operativo (estructura, funciones, procesos) como respuesta a una crisis de financiamiento? ¿Cómo lo hicieron?
8. ¿Qué aprendizajes significativos han obtenido de momentos críticos o de alto riesgo organizacional, y cómo los han integrado en su planificación?
9. ¿De qué manera han fortalecido las relaciones internas (con su equipo) o externas (con aliados estratégicos) para aumentar su capacidad de respuesta institucional?
10. ¿Qué medidas han implementado para diversificar ingresos (ej. alianzas con sector privado, crowdfunding)?
11. ¿Cómo han reorganizado su estructura interna ante la reducción de presupuesto (ej. fusiones, reducción de personal)?
12. ¿Qué programas o servicios han tenido que reducir o eliminar para priorizar otros? ¿Por qué?
13. ¿Han implementado modelos de negocio social (ej. venta de servicios técnicos) para generar ingresos?
14. ¿Cómo han utilizado la tecnología (ej. plataformas digitales) para reducir costos operativos?
15. ¿Qué criterios usan para priorizar proyectos en tiempos de crisis (ej. impacto social, viabilidad financiera, filosofía institucional)?
16. ¿Cómo evalúan el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de su filosofía institucional, como la misión o la visión institucional (ej. métricas de éxito)?
17. ¿Qué herramientas de planificación estratégica usan (ej. SWOT, balanced scorecard)?
18. ¿Cómo involucran al personal en la toma de decisiones estratégicas (ej. talleres participativos)?
19. ¿Qué mecanismos de retroalimentación tienen para ajustar estrategias en tiempo real?
20. ¿Qué alianzas clave han establecido para garantizar continuidad (ej. con gobierno, empresa privada, universidades, otras fundaciones u ONG)?
21. ¿Cómo balancean la dependencia de fondos externos vs. autogeneración de recursos?
22. ¿Qué indicadores usan para medir la sostenibilidad a largo plazo (ej. reservas financieras, base de donantes)?
23. ¿Cómo integran la sostenibilidad en la planificación de nuevos proyectos (ej. planes de salida o transferencias técnicas a socios)?
24. ¿Qué capacitación dan al personal para manejar recursos de forma sostenible (ej. gestión financiera)?
25. ¿Han enfrentado decisiones en las que tuvieron que priorizar la sostenibilidad financiera por encima de principios institucionales? ¿Cómo lo gestionaron?
26. ¿Qué dilemas éticos han surgido al reorientar recursos (ej. recortes de personal vs. programas)?
27. ¿Cómo manejan conflictos de interés al tomar decisiones (ej. relaciones con donantes)?
28. ¿Qué políticas de transparencia y rendición de cuentas tienen (ej. informes públicos)?
29. ¿Qué mecanismos de participación de la comunidad tienen en la toma de decisiones?

Anexo 4: guion de entrevista a personal financiero

Tema de investigación: **Estrategias de supervivencia organizacional ante crisis de financiamiento: el caso de ONG salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en educación y salud mental.**

Introducción: Buenas/os días/tardes, mi nombre es Tatiana Acosta, soy estudiante egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Actualmente me encuentro realizando mi investigación de tesis, cuyo objetivo es conocer si las organizaciones sin fines de lucro u ONG como son conocidas, que han gestionado y ejecutado proyectos en las áreas de educación y salud mental, cuentan con estrategias de supervivencia organizacional que les han permitido continuar operando frente a crisis de financiamiento.

En esta ocasión, me gustaría contar con un espacio de su tiempo para que pueda compartir conmigo su experiencia desde la Dirección / Gerencia del área de Finanzas de la_____. La información que usted me transmita será de gran valor para identificar estrategias que puedan convertirse en lecciones aprendidas y ser útiles para otras organizaciones que enfrentan o podrían enfrentar situaciones similares.

Toda la información que usted comparta será utilizada exclusivamente para fines académicos de esta investigación. Si en cualquier momento tiene alguna duda, comentario o desea interrumpir o finalizar la entrevista, puede hacerlo con total libertad. Con su permiso, me gustaría grabar esta entrevista. La grabación no será compartida públicamente y servirá únicamente como respaldo para asegurar que sus aportes sean recogidos de forma fiel, evitando errores de interpretación.

Como parte de ética del estudio, también le pediré que firme un consentimiento informado. Este documento tiene como propósito garantizar que usted comprende en qué consiste la entrevista y que su participación es voluntaria.

Le agradezco de antemano por su tiempo y colaboración.

Guía de preguntas:

1. ¿Qué cambios en los requisitos de los donantes (ej. informes financieros) han complicado el acceso a fondos?
2. ¿Cómo ha impactado la fluctuación cambiante en el presupuesto de la organización?
3. ¿Qué estrategias usan para negociar con donantes ante reducciones de presupuesto?
4. ¿Qué mecanismos usan para captar fondos (¿ej. grants, venta de servicios, crowdfunding)?
5. ¿Cómo han reducido costos sin afectar programas esenciales (ej. renegociación de contratos)?
6. ¿Qué estrategias de gestión de efectivo usan para enfrentar retrasos con los desembolsos de parte de los donantes?
7. ¿Qué capacidades considera que han desarrollado como organización para adaptarse a los cambios y seguir operando frente a entornos complejos e inciertos?
8. ¿En algún momento han replanteado su modelo operativo (estructura, funciones, procesos) como respuesta a una crisis de financiamiento? ¿Cómo lo hicieron?

9. ¿Qué aprendizajes significativos han obtenido de momentos críticos o de alto riesgo organizacional, y cómo los han integrado en su planificación?
10. ¿De qué manera han fortalecido las relaciones internas (con su equipo) o externa con aliados estratégicos para aumentar su capacidad de respuesta institucional?
11. ¿Han enfrentado decisiones en las que tuvieron que priorizar la sostenibilidad financiera por encima de principios institucionales? ¿Cómo lo gestionaron?
12. ¿Qué dilemas éticos han surgido al reorientar recursos (ej. recortes de personal vs. programas)?
13. ¿Qué herramientas de pronóstico o proyección financiera usan para anticipar crisis? (ej. modelos predictivos)
14. ¿Cómo priorizan proyectos con mayor retorno social vs. Financiero
15. ¿Qué mecanismos de control presupuestario tienen para evitar desviaciones?
16. ¿Qué reservas o fondos de emergencia tienen para enfrentar una crisis (ej. Que facilite 6 meses de operación sin recepción de desembolsos o fondos externos)?
17. ¿Qué indicadores usan para medir sostenibilidad financiera (ej. ratio de liquidez)?
18. ¿Cómo diversifican sus fuentes de financiamiento? (ej. mix de grants, ingresos propios)?

Anexo 5: guion de entrevista a personal técnico

Tema de investigación: **Estrategias de supervivencia organizacional ante crisis de financiamiento: el caso de ONG salvadoreñas gestoras y ejecutoras de proyectos en educación y salud mental.**

Introducción: Buenas/os días/tardes, mi nombre es Tatiana Acosta, soy estudiante egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Actualmente me encuentro realizando mi investigación de tesis, cuyo objetivo es conocer si las organizaciones sin fines de lucro u ONG como son conocidas, que han gestionado y ejecutado proyectos en las áreas de educación y salud mental, cuentan con estrategias de supervivencia organizacional que les han permitido continuar operando frente a crisis de financiamiento.

En esta ocasión, me gustaría contar con un espacio de su tiempo para que pueda compartir conmigo su experiencia como Coordinador / Técnico / Oficial de proyectos/programas de _____. La información que usted me transmita será de gran valor para identificar estrategias que puedan convertirse en lecciones aprendidas y ser útiles para otras organizaciones que enfrentan o podrían enfrentar situaciones similares.

Toda la información que usted comparta será utilizada exclusivamente para fines académicos de esta investigación. Si en cualquier momento tiene alguna duda, comentario o desea interrumpir o finalizar la entrevista, puede hacerlo con total libertad. Con su permiso, me gustaría grabar esta entrevista. La grabación no será compartida públicamente y servirá únicamente como respaldo para asegurar que sus aportes sean recogidos de forma fiel, evitando errores de interpretación.

Como parte de ética del estudio, también le pediré que firme un consentimiento informado. Este documento tiene como propósito garantizar que usted comprende en qué consiste la entrevista y que su participación es voluntaria.

Le agradezco de antemano por su tiempo y colaboración.

Guía de preguntas:

1. ¿Qué cambios en las necesidades identificadas en las comunidades donde intervienen, han surgido ante la crisis de financiamiento (ej. mayor demanda de salud mental, mayor apoyo en educación)?
2. ¿Qué cambios se han observado en la continuidad de programas o proyectos tras la reducción de fondos?
3. ¿Qué ajustes han hecho a los proyectos de educación/salud mental ante la crisis (ej. virtualización)?
4. ¿Cómo han mantenido la calidad del servicio con menos recursos (ej. voluntariado, alianzas)?
5. ¿Cómo han adaptado la metodología o enfoques de trabajo en proyectos frente a escenarios adversos?
6. ¿Qué aprendizajes surgieron a partir de la implementación de programas o proyectos en condiciones difíciles y cómo han influido en el diseño de nuevas intervenciones?

7. ¿Qué acciones han desarrollado en coordinación con actores comunitarios, instituciones locales u otros aliados para dar continuidad a los programas o proyectos?
8. ¿Qué cambios han observado en la participación o compromiso de los equipos técnicos frente a los desafíos que ha enfrentado la organización?
9. En función de los ajustes y procesos de adaptación realizados ¿Qué criterios usan para reorientar programas (ej. priorización de población beneficiada)?
10. ¿Cómo evalúan el impacto de los ajustes en los beneficiarios (ej. encuestas de satisfacción)?
11. ¿Qué estrategias usan para asegurar que los programas sigan alcanzando a la población más vulnerable?
12. ¿Han medido cambios en el bienestar psicosocial de los beneficiarios frente a la crisis actual de financiamiento y continuidad de la implementación de los programas y proyectos que ejecutan (ej. Métricas o indicadores de salud mental)?
13. ¿Qué dilemas éticos han surgido al adaptar programas (ej. acceso limitado a comunidades remotas)?
14. ¿Cómo involucran a los beneficiarios en la evaluación de los ajustes (ej. Grupos focales)?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACNUR, Agencia de la ONU para los Refugiados. “Salud Mental Y Apoyo Psicosocial.” ACNUR, n.d. <https://www.acnur.org/que-hacemos/salvaguardar-los-derechos-humanos/salud-publica/salud-mental-y-apoyo-psicosocial>.
- AECID, Cooperación Española . “Historia – Agencia Española de Cooperación Internacional Para El Desarrollo.” Aecid.sv, 2023. <https://aecid.sv/quienes-somos/historia/>.
- Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. “GLOSARIO Y TIPOLOGÍAS de LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL,” October 2016. https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Glosario-web_ORIGINAL_2da%20edicion.pdf.
- Alfredo, López Austin. *Breve Historia de La Tradición Religiosa Mesoamericana*. Universidad Nacional Autónoma de México. Colección Textos Serie Antropología e historia antigua de México: 2, 1999. <http://ru.iaa.unam.mx:8080/bitstream/10684/54/1/205.pdf>.
- Álvarez Solís, Francisco. “Estado, Sociedad Civil Y Organizaciones No Gubernamentales En El Contexto de La Globalización Y La Cooperación Internacional; El Caso de El Salvador.” *De Raíz Diversa. Revista Especializada En Estudios Latinoamericanos* 6, no. 11 (January 1, 2019): 167. <https://doi.org/10.22201/ppela.24487988e.2019.11.69854>.
- Apodaca Rodríguez, Raquel, and Carlos Cerda Dueñas. “View of the International Cooperation for Development in Transition.” Usb.edu.co, 2025. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/4631/3748>.
- Areso Yebra, Berenise Miren. “El Desarrollo En Transición: Perspectivas Para Reforzar La Cooperación Con América Latina Y El Caribe.” *Fundación Carolina*. Fundación Carolina, 2024. https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2024/05/DT_TFM_Premios2030_2024.pdf.
- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. “DECRETO N° 716 LEY de SALUD MENTAL.” <https://asp.salud.gob.sv/>, July 17, 2017. https://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/ley/ley_de_salud_mental_v1.pdf.
- Berger, Peter L., and Thomas Luckman. *The Social Construction of Reality*. England:

- Penguin Books, 1966. <https://amstudugm.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/social-construction-of-reality.pdf>.
- Bianculli, Andrea C. “América Latina En El Nuevo Escenario Internacional: ¿Qué Espacio Hay Para El Regionalismo Y La Cooperación Regional?” CIDOB, 2024. <https://www.cidob.org/publicaciones/america-latina-en-el-nuevo-escenario-internacional-que-espacio-hay-para-el>.
- Blumer, Herbert. *Symbolic Interactionism*. University of California Press, 1969. https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/1147812/mod_folder/content/0/Symbolic%20Interactionism%20Perspective%20and%20Method%20by%20Herbert%20Blumer%20%28z-lib.org%29.pdf?forcedownload=1.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. “Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology.” *Qualitative Research In Psychology*. University of the West of England, 2006. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 4th ed. A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons, Inc., 2011. <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>.
- Cárdenas Marqués, Cesar A., Vanesa M. De La Cruz Landeo, Helyhancar Diego Ramos, Ana María Ramos Alvinagorta, Rumina Valencia Orihuela, Cristina M. Zamudio Romero, and Fredy Wilmer Betalleluz Valencia. “El Paradigma Fenomenológico Hermenéutico En La Comprensión Del Comportamiento Humano.” *EDUCANATURA REVISTA CIENTÍFICA EDUCACIONAL de LA CARRERA PROFESIONAL de CIENCIAS NATURALES Y AMBIENTALES*, April 1, 2022.
- “Cooperación entre La Unión Europea Y El Salvador.” Delegación de la Unión Europea en El Salvador, 2022. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Cooperacion%20UE%20-%20El%20Salvador.pdf>.
- Denzin, Norman K., and Yvonna S. Lincoln. *The Sage Handbook of Qualitative Research. Reference Reviews*. Fifth Edition. California: SAGE publications, Inc., 2018.

<https://doi.org/10.1108/09504120610655394>.

Embajada de Estados Unidos en El Salvador. “Palabras Del Embajador William H. Duncan En El Lanzamiento Del Proyecto de Education Innovation de USAID.” Embajada de Estados Unidos El Salvador, February 28, 2023. <https://sv.usembassy.gov/es/palabras-del-embajador-william-h-duncan-en-el-lanzamiento-del-proyecto-de-education-innovation-de-usaid/>.

Figuroa Alfaro, Stephanie Margarita, Tania Vanessa Inglés Barquero, and Keren Tatiana López Rivera. “El Declive de La Ayuda Oficial al Desarrollo. Caso: USAID-El Salvador Ocasionado Por Las Políticas de Gobierno Durante El Período 2001-2021.” Universidad Evangélica de El Salvador, 2001. http://138.99.0.237/bitstream/123456789/148/1/Trabajo_de_Investigacion%20%2815%29.pdf.

González Ávila, Manuel. “Revista Iberoamericana de Educación Organización de Estados Iberoamericanos Para La Educación, La Ciencia Y La Cultura (OEI).” *Red de Revistas Científicas de América Latina Y El Caribe, España Y Portugal*. México D.F.: Revista Iberoamericana de Educación, May 2002. <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>.

Guber, Rosana. *LA ETNOGRAFÍA MÉTODO, CAMPO Y REFLEXIVIDAD*. Primera edición. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2001. <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/guber-r-2001-la-etnografia.pdf>.

Hannan, Michael T, and John Freeman. “Structural Inertia and Organizational Change.” *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984): 149–64. <https://doi.org/10.2307/2095567>.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, and Pilar Baptista Lucio. *Metodología de La Investigación*. 6th ed. México D.F.: McGRAW-HILL, 2014. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/bienets_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf.

Human Rights Watch. “El Salvador: La Ley de Agentes Extranjeros Amenaza a La Sociedad Civil Y Medios de Comunicación.” Human Rights Watch, May 23, 2025. <https://www.hrw.org/es/news/2025/05/23/el-salvador-la-ley-de-agentes-extranjeros-amenaza-la-sociedad-civil-y-medios-de>.

- Krause, Mariane. “La Investigación Cualitativa: Un Campo de Posibilidades Y Desafíos.” *Revista TEMAS de EDUCACIÓN*, Revista TEMAS DE EDUCACIÓN, 1995. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv_cualitat_krause.pdf.
- Korten, David C. *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, CT: Kumarian Press., 1990.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, and Mark L. Lengnick-Hall. “Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management.” *Human Resource Management Review* 21, no. 3 (September 2011): 243–55. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
- Masten, Ann S. “Ordinary Magic: Resilience Processes in Development.” *American Psychologist*, March 2001, 227–38. <https://es.scribd.com/document/376390578/masten2001-pdf>.
- Ministerio de Salud de El Salvador. “Política Nacional de Salud Mental.” <https://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/politicas/>, October 8, 2018. <https://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/politicas/politicanacionalsaludmental2018.pdf>.
- Moreno Hernández, Erick Fernando, Roberto Alexander Sola Urueta, and Dewberry Castro Nora Eugencia. “Las Relaciones Diplomáticas Entre El Salvador Y El Reino de España: Aportes de La Cooperación Técnica Brindada Por El Reino de España a Las Prioridades Del Gobierno de El Salvador En El Período 2014-2022.” Universidad Evangélica de El Salvador, August 29, 2022. http://138.99.0.237/bitstream/123456789/145/1/TESIS_Entrega_Final_12_SEP_022_-_Equipo_14..pdf.
- Olivera, Johana Lúcar, and Nancy Magaly Sebastián Silva. “Vista de La Alianza Global Para La Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED): Una Mirada Desde El Perú.” *Revistas.ucm.es*, 2025. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/73957/4564456561727>.
- OPS, Organización Panamericana de la Salud. “Salud Mental.” Paho.org, 2024. <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental>.
- Organization for Economic Co-operation and Development. “ENABLING CIVIL SOCIETY.” Organization for Economic Co-operation and Development (OECD),

2024.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/enabling-civil-society_caebbaf8/7a182c48-en.pdf.

Organization for Economic Co-operation and Development. “OECD Legal Instruments.” legalinstruments.oecd.org. OCDE, February 22, 2019. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5019>.

Osorio, Álvaro Ronald Alfonso. “Tesis de Maestría En Diplomacia,” June 25, 2014. <http://biblioteca.idg.edu.sv/textocompleto/2652.pdf>.

Pervin, Nasrin, and Mahani Mokhtar. “The Interpretivist Research Paradigm: A Subjective Notion of a Social Context.” *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development* 11, no. 2 (April 25, 2022): 419–28. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v11-i2/12938>.

Quinn Patton, Michael. “Qualitative Analysis and Interpretation.” In *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Estados Unidos: SAGE publications, Inc., 2015. [https://ia800500.us.archive.org/30/items/michael-quinn-patton-qualitative-research-evaluation-methods-integrating-theory-/Michael%20Quinn%20Patton%20-%20Qualitative%20Research%20&%20Evaluation%20Methods_%20Integrating%20Theory%20and%20Practice-Sage%20Publications,%20Inc%20\(2014\).pdf](https://ia800500.us.archive.org/30/items/michael-quinn-patton-qualitative-research-evaluation-methods-integrating-theory-/Michael%20Quinn%20Patton%20-%20Qualitative%20Research%20&%20Evaluation%20Methods_%20Integrating%20Theory%20and%20Practice-Sage%20Publications,%20Inc%20(2014).pdf).

Rivera López, Silvia Berenice. “Dinámica de Los Flujos de Cooperación Internacional Para El Desarrollo En El Salvador, En Su Respuesta Y Adaptación a Los Cambios de Contexto En La Región Centroamericana Y a La Agenda 2030 En El Período 2019-2022.” Tesis de Maestría, 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/856e62c4-25f0-4d93-a558-a41619271ba3/content>.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. *Metodología de La Investigación Cualitativa 5.ª Edición Deusto*. 5th ed. Bilbao, España: Universidad de Deusto Bilbao, 2012. https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf.

Sanahuja Perales, José Antonio. “La Ayuda Norteamericana En Centroamérica, 1980-1992.”

- Universidad Complutense, May 1996.
<https://webs.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/S/1/S1020602.pdf>.
- Save the Children. “Aprendo Para Brillar - Save the Children.” Save The Children, December 13, 2023. <https://savethechildren.org/sv/proyectos/educacion/aprendo-para-brillar/>.
- Taguenca Belmonte, Juan Antonio, and María del Rocío Vega Budar. “Técnicas de Investigación Social Las Entrevistas Abierta Y Semidirectiva.” *Nueva Época* 1, no. 1870-7289 (2012): 58–94.
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7465/tecnicas_de_investigacion_social_-_las_entrevistas_abiertas_y_semirectivas.pdf.
- UNESCO. “La Educación Transforma Vidas | UNESCO.” www.unesco.org, n.d.
<https://www.unesco.org/es/education>.
- . “Lo Que Debe Saber Sobre La Educación Para La Salud Y El Bienestar.” Unesco.org, 2024. <https://www.unesco.org/es/health-education/need-know?hub=79846>.
- UNICEF. “Cinco Pilares Esenciales Para Promover Y Proteger La Salud Mental Y El Bienestar Psicosocial En Las Escuelas Y Los Entornos de Aprendizaje.” *Https://Www.unicef.org/Es*, n.d.
<https://www.unicef.org/media/137741/file/Promoting%20and%20protecting%20mental%20health%20in%20schools%20and%20learning%20environments.pdf>.
- USAID. “U.S. Agency for International Development.” Usaid.gov, 2024.
<https://www.usaid.gov/>.
- Yolibet, Ollarves. “Cultura Organizacional Y Propiedades Motivantes Del Puesto de Trabajo En Una Institución de Educación Superior.” *Investigación Y Postgrado* 21, no. 1 (October 2, 2006): 125–51.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006.
- Zhidkova, Alla. “Sostenibilidad Financiera de Organizaciones Mexicanas de La Sociedad Civil.” Universidad Nacional Autónoma de México, May 2015.
<http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729993/0729993.pdf>.