

**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**



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**ESTUDIO SOBRE AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ANÁLISIS DE LAS
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS EN FUNDACIÓN ALTAS CAPACIDADES EL
SALVADOR DURANTE EL 2021- 2024**

**PRESENTADO POR:
TAMMY FÁTIMA GERALDINE CABRERA DERAS**

**DOCENTE ASESOR:
JORGE MANUEL MOLINA AGUILAR**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DISTRITO DE SAN SALVADOR CENTRO, 8 DE
ABRIL DE 2026**

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla
RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
VICERRECTORA ACADÉMICA

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. Jose Humberto Morales
COORDINADOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta tesis representa no solo el cierre de un proceso académico, sino también una experiencia profundamente transformadora a nivel personal y profesional. Cursar esta maestría ha significado un espacio de crecimiento, reflexión y aprendizaje constante, que permitió ampliar la mirada sobre la gestión de proyectos sociales, fortalecer capacidades analíticas y reafirmar el compromiso con el desarrollo y la justicia social. Cada etapa recorrida —con sus retos, dudas y logros— ha dejado enseñanzas valiosas que trascienden el ámbito académico y que hoy se integran como parte fundamental de mi trayectoria de vida.

A mi esposo, expreso mi más profundo agradecimiento por ser un pilar esencial durante todo este camino. Su apoyo incondicional, su paciencia, su comprensión y su constante motivación fueron fundamentales para no desistir en los momentos de cansancio o incertidumbre. Su confianza en mí y en este proyecto hizo posible sostener el esfuerzo que implica una formación de posgrado, convirtiéndose en una presencia firme y amorosa que acompañó cada avance y cada desafío.

A mis hijos, agradezco profundamente su paciencia, su comprensión y su amor. Ellos fueron testigos de largas jornadas de estudio, de tiempos compartidos ajustados y de esfuerzos silenciosos, pero también fueron mi mayor fuente de inspiración. Su presencia, sus palabras y su cariño recordaron siempre el sentido de perseverar y dar lo mejor, incluso en medio de las exigencias académicas.

A mis compañeras y compañeros de la maestría, agradezco los momentos compartidos, el apoyo mutuo y los aprendizajes construidos colectivamente. Las jornadas de trabajo, las discusiones académicas, las tareas realizadas en equipo y las experiencias vividas durante el desarrollo de la maestría enriquecieron este proceso, convirtiéndolo en una vivencia marcada por la solidaridad, el compañerismo y la construcción conjunta del conocimiento.

De manera especial, agradezco a mi asesor de tesis por su acompañamiento académico, su orientación oportuna y su disposición para guiar este trabajo con rigor y claridad. Sus observaciones, sugerencias y retroalimentación constante permitieron fortalecer el enfoque teórico y metodológico de la investigación, contribuyendo significativamente a la calidad final de este estudio.

Finalmente, expreso mi sincero agradecimiento a la directora de la Fundación Altas Capacidades, por su apertura, confianza y disposición para colaborar en el desarrollo de esta investigación. Su apoyo, así como la posibilidad de acceder a la experiencia institucional y a las voces que conforman la Fundación, hicieron posible la realización de este estudio. A través de este trabajo, reconozco y valoro profundamente el compromiso, la entrega y la labor social que la Fundación realiza en favor de la niñez y las familias salvadoreñas.

ÍNDICE

| | |
|--|---------------|
| LISTA DE TABLAS..... | VII |
| LISTA DE ILUSTRACIONES | VIII |
| INTRODUCCIÓN | IX |
| RESUMEN | X |
| | |
| CAPÍTULO I..... | XIII |
| MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL DE LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. | XIII |
| | |
| 1.1 Antecedentes de la autosostenibilidad financiera en organizaciones del tercer sector..... | xiii |
| 1.2 Personas con altas capacidades: situación y desafíos a nivel mundial.. | xviii |
| 1.3 Situación de las personas con altas capacidades en El Salvador..... | xix |
| 1.4 Características del contexto salvadoreño. | xxii |
| 1.5 Perfil institucional de la Fundación Altas Capacidades El Salvador. .. | xxiv |
| 1.6 Modelos teóricos y enfoques aplicables. | xxvi |
| | |
| CAPÍTULO II..... | XXIX |
| FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y COMPARATIVOS PARA COMPRENDER LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ORGANIZACIONES SOCIALES..... | XXIX |
| | |
| 2.1 Comprendiendo la autosostenibilidad financiera: conceptos, enfoques y dimensiones clave..... | xxix |
| 2.1.1 Autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales: definición, dimensiones y relevancia para la resiliencia organizacional. | xxx |
| 2.1.2 Capacidades estratégicas para la sostenibilidad: liderazgo, planificación, innovación, alianzas y gestión de recursos. | xxxii |
| 2.1.3 Innovación social como motor de sostenibilidad: conceptos y enfoques según CEPAL; experiencias en servicios autofinanciados. | xxxiii |
| 2.1.4 Emprendimiento social y diversificación de ingresos: enfoques y desafíos en América Latina y El Salvador. | xxxv |
| | |
| 2.2 Lo que nos dicen los estudios: un recorrido por la evidencia y experiencias previas..... | xxxvii |
| 2.2.1 Investigaciones internacionales sobre sostenibilidad financiera en OSC. | xxxviii |
| 2.2.2 Casos latinoamericanos y caribeños de innovación social documentados por CEPAL, con énfasis en servicios autofinanciados. | xxxix |

| | | |
|------|---|---------------|
| OSC. | 2.2.3 Estudios regionales y nacionales sobre estrategias de autosostenibilidad en | xl |
| | 2.2.4 Vacíos de investigación sobre la Fundación Altas Capacidades..... | xli |
| | 2.3 El contexto que moldea la sostenibilidad: país, sector y organización. ... | xlii |
| | 2.3.1 Panorama socioeconómico y político de El Salvador (2021-2024) y su | |
| | impacto en las OSC..... | xliii |
| | 2.3.2 Situación del sector discapacidad y educación especializada. | xliv |
| | 2.3.3 Entorno operativo, programas y alcance de la Fundación Altas | |
| | Capacidades. | xlv |
| | 2.4 Una historia de evolución y adaptación: trayectoria de la Fundación | |
| | Altas Capacidades..... | xlvi |
| | 2.4.1 Origen y evolución de la Fundación Altas Capacidades..... | xlviii |
| | 2.4.2 Procesos de cambio y fortalecimiento institucional (2021-2024). | xlix |
| | 2.4.3 Comparación con casos relevantes de innovación social en la región. | li |
| | 2.5 Marco legal que define el terreno de acción..... | lii |
| | 2.5.1 Legislación nacional aplicable a OSC y a la atención a personas con | |
| | discapacidad. | liii |
| | 2.5.2 Tratados y convenios internacionales vigentes en El Salvador..... | lv |
| | CAPÍTULO III | LVIII |
| | MARCO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE CAPACIDADES | LVIII |
| | ESTRATÉGICAS EN LA FUNADACIÓN ALTAS CAPACIDADES..... | LVIII |
| | 3.2 Diseño de la investigación. | lix |
| | 3.3 Contexto y unidad de análisis. | lxi |
| | 3.4 Obtención de datos. | lxiii |
| | 3.5 Definición de la muestra..... | lxiv |
| | 3.6 Técnicas e instrumentos de investigación. | lxvi |
| | 3.7 Procedimiento de recolección de datos. | lxviii |
| | 3.8 Estrategia de análisis de datos. | lxx |
| | 3.9 Consideraciones éticas de la investigación. | lxxii |
| | 3.10 Limitaciones metodológicas. | lxxiv |
| | CAPÍTULO IV..... | LXXVI |
| | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN TEÓRICA DE LOS RESULTADOS..... | LXXVI |

| | | |
|-----------------------|--|---------|
| 4.1 | Capacidades estratégicas: liderazgo, toma de decisiones y aprendizaje organizacional. | lxxvi |
| 4.2 | Autosostenibilidad financiera como proceso organizacional y no solo económico. | lxxviii |
| 4.3 | Innovación social como respuesta estratégica al contexto. | lxxx |
| 4.4 | Alianzas, entorno institucional y construcción de sostenibilidad..... | lxxxiii |
| 4.5 | Síntesis interpretativa del caso Fundación Altas Capacidades. | lxxxvi |
| 4.6 | Sistematización de resultados: matrices de análisis cualitativo. | lxxxix |
| CONCLUSIONES | | XCV |
| RECOMENDACIONES | | XCIX |
| ANEXO 1..... | | CV |
| ANEXO 2..... | | CVII |
| ANEXO 3..... | | CIX |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|--------------|
| <i>Tabla 1. Cuadro comparativo: Estrategias de autosostenibilidad financiera en organizaciones.....</i> | <i>xvi</i> |
| <i>Tabla 2. Organizaciones en América Latina que trabajan con personas con altas capacidades: enfoques, cobertura y sostenibilidad.....</i> | <i>xxi</i> |
| <i>Tabla 3. Síntesis comparativa de modelos teóricos aplicados a la autosostenibilidad financiera en organizaciones no lucrativas.....</i> | <i>xxvii</i> |
| <i>Tabla 4. Categorías y subcategorías de análisis.....</i> | <i>xc</i> |
| <i>Tabla 5. Relación entre objetivos específicos y hallazgos.</i> | <i>xcí</i> |
| <i>Tabla 6. Triangulación de actores entrevistados.</i> | <i>xcii</i> |
| <i>Tabla 7. Síntesis interpretativa por categoría analítica.....</i> | <i>xciii</i> |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|----------------------------|--------------|
| <i>Ilustración 1</i> | <i>xxxii</i> |
|----------------------------|--------------|

INTRODUCCIÓN

La autosostenibilidad financiera se ha convertido en un desafío crucial para las organizaciones del tercer sector en El Salvador, especialmente en un contexto caracterizado por la reducción de la cooperación internacional, la volatilidad económica y la limitada cultura de filantropía. En este escenario, las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro se ven obligadas a innovar y fortalecer sus capacidades estratégicas para garantizar la continuidad de sus programas y el cumplimiento de su misión social.

La presente investigación se centra en el análisis de la Fundación Altas Capacidades El Salvador (FACES) durante el período 2021–2024, una organización pionera en la atención psicoeducativa de niños, niñas y adolescentes con altas capacidades intelectuales. Su labor resulta especialmente relevante en un país donde esta población ha sido históricamente invisibilizada en las políticas públicas y enfrenta barreras educativas y sociales significativas.

El estudio busca comprender cómo FACES ha desarrollado estrategias de sostenibilidad financiera a través de un modelo mixto que combina cuotas solidarias, alianzas educativas y actividades de recaudación, y cómo estas prácticas reflejan la capacidad de adaptación de las organizaciones sociales frente a un entorno adverso. Asimismo, se examinan experiencias comparativas en América Latina para identificar aprendizajes y posibles líneas de acción que fortalezcan la viabilidad institucional de este tipo de iniciativas.

ESTUDIO SOBRE AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS EN FUNDACIÓN ALTAS CAPACIDADES EL SALVADOR DURANTE EL 2021- 2024

POR

Tammy Fátima Geraldine Cabrera Deras

RESUMEN

La sostenibilidad financiera constituye uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en América Latina, particularmente aquellas que trabajan en ámbitos sensibles como la educación especializada y la atención a poblaciones con necesidades específicas. En contextos caracterizados por la reducción de la cooperación internacional, el endurecimiento de marcos regulatorios y la inestabilidad económica, las OSC se ven obligadas a replantear sus modelos de gestión y financiamiento, transitando de esquemas tradicionales basados en donaciones hacia estrategias más diversificadas y resilientes. En este escenario, la autosostenibilidad financiera emerge no solo como una condición económica, sino como un proceso estratégico que involucra capacidades organizacionales, innovación social y adaptación al entorno.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las capacidades estratégicas desarrolladas por la Fundación Altas Capacidades en su proceso hacia la autosostenibilidad financiera durante el período 2021–2024. La Fundación Altas Capacidades es una organización social salvadoreña dedicada a la atención educativa diferenciada de niños, niñas y adolescentes con altas capacidades y necesidades específicas de aprendizaje, que opera en un contexto nacional marcado por limitaciones estructurales en la oferta pública de servicios especializados y por un entorno normativo cada vez más restrictivo para las OSC.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se apoya en los enfoques de sostenibilidad financiera en organizaciones sociales, capacidades estratégicas, innovación social y emprendimiento social. Estos marcos permiten comprender la autosostenibilidad como un fenómeno multidimensional que integra liderazgo, planificación estratégica, diversificación de ingresos, alianzas institucionales y gestión eficiente de recursos. Asimismo, se retoman aportes de la literatura latinoamericana y de organismos como la CEPAL, que destacan la innovación social como un motor clave para la generación de servicios autofinanciados y modelos híbridos de sostenibilidad en organizaciones sociales.

Metodológicamente, la investigación se inscribe en un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso único, de carácter descriptivo-explicativo. Este enfoque resulta pertinente para comprender en profundidad un fenómeno complejo y contextualizado, priorizando la interpretación de significados, experiencias y prácticas organizacionales desde la perspectiva de los actores involucrados. La unidad de análisis es la Fundación Altas Capacidades como organización social, y el período de estudio abarca los años 2021 a 2024, considerados clave en su proceso de fortalecimiento institucional.

La obtención de datos se realizó mediante triangulación metodológica, combinando entrevistas semiestructuradas, análisis documental y revisión de marcos normativos relevantes. Se llevaron a cabo entrevistas a cuatro actores clave vinculados directamente con la Fundación: la directora institucional, una profesional del equipo técnico (psicóloga), una madre de familia y un padre de familia usuarios de los servicios. Esta selección respondió a un muestreo intencional, orientado a captar perspectivas complementarias desde los niveles directivo, técnico y comunitario. Asimismo, se analizaron documentos institucionales, planes estratégicos, informes y normativa nacional e internacional relacionada con la discapacidad y el funcionamiento de las OSC.

El análisis de los datos se desarrolló a partir de una estrategia de análisis de contenido temático y categorial, que permitió identificar patrones, tensiones y aprendizajes en torno a cinco dimensiones centrales: liderazgo y toma de decisiones, planificación estratégica, innovación social, alianzas y gestión de recursos. A través de la codificación y la construcción de matrices analíticas, se estableció un diálogo entre la evidencia empírica y los referentes teóricos, lo que posibilitó una interpretación profunda del proceso de autosostenibilidad de la Fundación.

Los hallazgos del estudio evidencian que la Fundación Altas Capacidades ha desarrollado capacidades estratégicas relevantes para enfrentar los desafíos de sostenibilidad financiera en un entorno adverso. Entre los principales resultados se identifican un liderazgo comprometido y adaptativo, la incorporación progresiva de procesos de planificación estratégica, el desarrollo de servicios educativos autofinanciados, y la construcción de alianzas con actores del sector privado y educativo. Estas estrategias han permitido a la Fundación reducir parcialmente su dependencia de fondos externos y fortalecer su legitimidad social.

No obstante, la investigación también revela tensiones y limitaciones significativas, particularmente asociadas al marco legal salvadoreño, incluyendo la aprobación de normativas como la Ley de Agentes Extranjeros, que restringen el acceso a financiamiento internacional y generan incertidumbre operativa para las OSC. Asimismo, persisten desafíos relacionados con la institucionalización de procesos financieros, la ampliación de la base de ingresos y la sostenibilidad a largo plazo de los servicios autofinanciados.

En términos teóricos, el estudio confirma que la autosostenibilidad financiera no puede entenderse como un estado alcanzado de manera definitiva, sino como un proceso dinámico y contextual, profundamente vinculado a las capacidades estratégicas de la organización y a su interacción con el entorno. Desde una perspectiva práctica, la investigación aporta aprendizajes relevantes para la Fundación Altas Capacidades, al identificar fortalezas y áreas de mejora que pueden orientar su toma de decisiones futuras. Asimismo, ofrece insumos útiles para otras organizaciones sociales que enfrentan retos similares en El Salvador y la región, contribuyendo al debate sobre modelos de gestión más resilientes e innovadores en el sector social.

En conclusión, esta tesis demuestra que, aun en contextos restrictivos, las organizaciones sociales pueden avanzar hacia la autosostenibilidad financiera mediante el fortalecimiento de capacidades estratégicas, la innovación social y la construcción de alianzas significativas. La experiencia de la Fundación Altas Capacidades se presenta, así como un caso de aprendizaje que articula teoría y práctica, y que amplía el conocimiento sobre la gestión sostenible de organizaciones dedicadas a la educación especializada y la inclusión social.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL DE LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

La sostenibilidad financiera constituye uno de los desafíos más importantes para las organizaciones del tercer sector¹, especialmente en contextos como el salvadoreño, marcados por alta demanda social, recursos limitados y dependencia de fuentes externas de financiamiento. En este marco, la autosostenibilidad financiera emerge como un enfoque estratégico que busca fortalecer las capacidades internas de las organizaciones para garantizar su viabilidad en el mediano y largo plazo.

A partir de los cambios ocurridos en el entorno post-pandemia, muchas organizaciones sin fines de lucro en América Latina se han visto obligadas a rediseñar sus esquemas de operación y a explorar nuevas formas de subsistencia. Esto ha exigido, no solo innovación financiera, sino también un proceso de reflexión sobre las capacidades institucionales necesarias para sostener su misión y ampliar su impacto social.² Como lo señala Salamon, las organizaciones de la sociedad civil son actores clave en la provisión de bienes públicos, pero su fragilidad financiera pone en riesgo su estabilidad y legitimidad a largo plazo.³

Este primer capítulo establece las bases conceptuales y contextuales para comprender el fenómeno de la autosostenibilidad financiera en organizaciones del tercer sector. Se abordan sus antecedentes, fundamentos teóricos, condiciones del entorno salvadoreño, y se introduce el perfil institucional de la Fundación Altas Capacidades El Salvador, que constituye el objeto de estudio de esta investigación.

1.1 Antecedentes de la autosostenibilidad financiera en organizaciones del tercer sector.

En las últimas décadas, el debate sobre sostenibilidad organizacional en el tercer sector ha evolucionado hacia una visión más integral, en la que la gestión de recursos financieros se conecta directamente con la capacidad de generar valor social, posicionarse estratégicamente y responder a contextos cambiantes. En este marco, la autosostenibilidad financiera se refiere a la capacidad de una organización sin fines de lucro para financiar su operación regular mediante ingresos generados de forma autónoma, diversificada y

¹ Las organizaciones del tercer sector, también conocidas como organizaciones de la sociedad civil (OSC) o sin fines de lucro, comprenden una amplia gama de entidades que no pertenecen al sector público ni al sector privado con fines de lucro. Estas organizaciones incluyen asociaciones, fundaciones, ONGs, cooperativas, instituciones religiosas y movimientos ciudadanos, cuya misión principal es generar valor social, defender derechos o proveer servicios de interés público sin distribuir utilidades entre sus miembros. Véase Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited: A Summary* (Baltimore: Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies, 1999).

² Alejandro Bonvecchi y Paola Azar, *La sociedad civil frente al COVID-19: capacidades organizativas, innovación y adaptabilidad en América Latina* (Buenos Aires: FLACSO Argentina, 2021), 15–18.

³ Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2010), 25–30.

consistente, sin depender exclusivamente de la cooperación internacional o de subvenciones estatales.⁴

Este enfoque toma especial relevancia en América Latina, una región históricamente dependiente de fondos externos, cuya reducción paulatina ha obligado a las organizaciones a innovar y a profesionalizar sus estructuras internas. Como afirma Sanborn, muchas ONG de la región enfrentan una “crisis de sostenibilidad” derivada del retiro de donantes tradicionales y de la limitada base social de apoyo con la que cuentan.⁵ En este contexto, el desarrollo de capacidades estratégicas orientadas a la generación de ingresos propios y la diversificación financiera se ha convertido en una prioridad institucional.

Diversos estudios han planteado que las organizaciones que logran avanzar hacia la autosostenibilidad combinan tres elementos clave: una estrategia clara de misión e impacto, una estructura organizativa eficiente, y un enfoque innovador hacia la captación de fondos.⁶ Esto incluye la prestación de servicios, la comercialización de productos con valor social, el establecimiento de alianzas con empresas o gobiernos locales, y el desarrollo de campañas de recaudación comunitaria o digital.

En el caso de El Salvador, estos procesos han sido influenciados por un entorno económico volátil, baja cultura de filantropía, y debilidades estructurales en las propias organizaciones, como lo destaca Arana y Valencia en su estudio sobre sostenibilidad institucional.⁷ Sin embargo, también existen experiencias emergentes que demuestran cómo es posible fortalecer la sostenibilidad financiera mediante una gestión estratégica del talento humano, el uso eficiente de recursos y la innovación social.

Desde la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, El Salvador vivió un auge en la creación de organizaciones no gubernamentales que respondían a nuevas agendas de derechos humanos, desarrollo local y atención a poblaciones históricamente excluidas.⁸ Durante los años noventa e inicios de los dos mil, la mayoría de estas organizaciones dependían en gran medida de la cooperación internacional bilateral o multilateral, especialmente de agencias como USAID, la Unión Europea, la cooperación española, alemana, y ONGD internacionales.

Sin embargo, a partir de 2008, muchas fuentes de cooperación comenzaron a retirarse progresivamente del país, considerando a El Salvador como “economía de ingreso medio” y reasignando sus fondos hacia zonas más empobrecidas o en conflicto.⁹ Este retiro gradual de

⁴ Caroline Moser, *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training* (London: Routledge, 1993), 187.

⁵ Cynthia Sanborn, *La sociedad civil en América Latina: tendencias y desafíos* (Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2006), 42.

⁶ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014), 150–155.

⁷ Miguel Arana y Carlos Valencia, “Autosostenibilidad de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro,” tesis de grado, Universidad de El Salvador, 2013.

⁸ Margarita Bran, “Las instituciones sin fines de lucro, su tratamiento tributario,” (San Salvador: TAIIN, 2020), <https://www.taiia.gob.sv/>.

⁹ Jorge Camil Starr, “¿Por qué la cooperación internacional se va de América Latina?” *El País*, 23 de julio de 2019, https://elpais.com/internacional/2019/07/23/actualidad/1563894295_060470.html.

fondos coincidió con una reducción del financiamiento estatal directo hacia las organizaciones sociales, lo cual forzó a muchas de ellas a revisar sus modelos de gestión y sostenibilidad.

La crisis sanitaria por COVID-19 entre 2020 y 2021 vino a profundizar esta situación. El confinamiento, la recesión económica y la reorientación del gasto público hacia respuestas inmediatas de salud provocaron la interrupción de proyectos, la suspensión de actividades presenciales y el cierre temporal de centros de atención dirigidos por ONG.¹⁰ Este contexto obligó a las organizaciones a adaptarse, incluyendo la implementación de servicios virtuales, la búsqueda de financiamiento local, el uso de plataformas digitales de recaudación y la generación de servicios con cuotas de recuperación.

Un ejemplo concreto es el de FUSALMO, una organización dedicada al desarrollo juvenil, que a partir de 2019 inició una estrategia de sostenibilidad basada en la prestación de servicios educativos en línea, eventos culturales autofinanciados y programas con aliados empresariales.¹¹ De igual manera, Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) ha apostado por la autogeneración de ingresos a través de programas de microfinanzas, créditos productivos y alianzas público-privadas.¹² Otro caso destacable es el de FUNDEMÁS, que ha promovido la sostenibilidad organizacional mediante la vinculación con empresas que financian proyectos de responsabilidad social corporativa a través de la fundación.¹³

También debe mencionarse el caso de organizaciones pequeñas, como ASPADES, que atiende a personas con discapacidad en el oriente del país y que logró sostener sus operaciones durante la pandemia mediante la venta de productos elaborados por usuarios de sus talleres ocupacionales, así como mediante convenios de colaboración con municipalidades.¹⁴

Con el objetivo de ilustrar cómo algunas organizaciones en El Salvador han respondido a los desafíos de sostenibilidad financiera, se presenta a continuación un cuadro comparativo que sintetiza diversas experiencias relevantes en el contexto nacional (véase tabla 1). Estos casos permiten observar la diversidad de enfoques y estrategias adoptadas, así como los avances y limitaciones en el tránsito hacia modelos más autosostenibles. Las organizaciones seleccionadas abarcan tanto iniciativas de gran escala con vínculos empresariales como experiencias comunitarias más localizadas, lo que permite ofrecer un panorama representativo de las alternativas desarrolladas en los últimos años. Esta sistematización sirve como insumo para comprender mejor las condiciones institucionales, sociales y económicas que favorecen —o limitan— la consolidación de la autosostenibilidad financiera en El Salvador.

¹⁰ Centro de Investigación para la Democracia (CIDEMO), *Impacto de la pandemia en las organizaciones sociales en El Salvador*, informe técnico, San Salvador, 2021.

¹¹ FUSALMO, “Memoria de labores 2020,” San Salvador, 2021, <https://www.fusalmo.org.sv/>.

¹² Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), “Modelo institucional de sostenibilidad,” San Salvador, 2022, <https://www.fusai.org.sv/>.

¹³ FUNDEMÁS, “Informe de sostenibilidad institucional 2021,” San Salvador, 2022, <https://www.fundemas.org/>.

¹⁴ ASPADES, “Boletín institucional: Emprendimiento inclusivo en tiempos de pandemia,” San Miguel, noviembre 2021.

Tabla 1. Cuadro comparativo: Estrategias de autosostenibilidad financiera en organizaciones.

| <i>Organización</i> | <i>Enfoque de Sostenibilidad</i> | <i>Estrategias aplicadas</i> | <i>Periodo</i> | <i>Observaciones Relevantes</i> |
|---|---|--|--|--|
| FUSALMO (Fundación Salvador del Mundo) | Diversificación de ingresos a través de servicios y alianzas | <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios educativos • Eventos culturales autofinanciados • Alianzas con sector privado | Desde 2019 | Innovó en plataformas virtuales post-COVID para generar ingresos educativos. Mantiene fuerte vínculo con cooperación internacional y empresas. |
| FUSAI (Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral) | Autogestión financiera mediante programas productivos | <ul style="list-style-type: none"> • Créditos productivos a población de bajos ingresos • Microfinanzas sostenibles • Fondos rotatorios | Desde mediados de los 2000 hasta la actualidad | Su enfoque ha permitido generar ingresos recurrentes que sostienen parte de sus programas sociales. |
| FUNDEMÁS (Fundación Empresarial para la Acción Social) | Sostenibilidad a través de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con empresas • Proyectos cofinanciados • Consultorías y asistencia técnica | Desde 2015 | Su sostenibilidad depende de mantener relaciones estratégicas con el sector empresarial. |
| ASPADES (Asociación de Padres y Amigos de Personas con Discapacidad de Oriente) | Producción social y alianzas comunitarias | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos hechos por personas con discapacidad • Apoyo de municipalidades • Participación comunitaria | 2020–2023 (durante y después de la pandemia) | Ejemplo de sostenibilidad desde la economía solidaria y gestión local. Adaptación clave en contexto de crisis. |
| FACES (Fundación Altas Capacidades El Salvador) | Mixto (cuotas por servicios + alianzas educativas + eventos de | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones psicopedagógicas • Programas de enriquecimiento • Formación | 2016–2024 | Pionera en la atención de estudiantes con altas capacidades en el país. |

| | | | | |
|--|--------------|---|--|---|
| | recaudación) | docente <ul style="list-style-type: none"> • Eventos benéficos | | Modelo mixto con potencial de expansión nacional. |
|--|--------------|---|--|---|

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con memorias de labores consultadas de las organizaciones.

En suma, la experiencia salvadoreña muestra que la autosostenibilidad se ha vuelto una necesidad estratégica frente al retiro de fondos internacionales, la volatilidad económica y los desafíos institucionales del entorno. Aunque muchas organizaciones aún enfrentan dificultades estructurales, otras han iniciado transiciones hacia modelos mixtos que combinan innovación, alianzas y participación comunitaria para garantizar su permanencia e impacto.

En síntesis, los antecedentes analizados evidencian que la autosostenibilidad financiera se ha convertido en una condición indispensable para la permanencia y efectividad de las organizaciones en El Salvador. Lejos de responder a una lógica únicamente económica, estas estrategias implican transformaciones institucionales profundas, que van desde la innovación en la prestación de servicios hasta la reconfiguración de las alianzas con actores públicos, privados y comunitarios. No obstante, estas prácticas no surgen de forma espontánea; por el contrario, requieren ser comprendidas y planificadas desde marcos conceptuales que orienten el desarrollo de capacidades organizativas estratégicas.

En este contexto, la experiencia de la Fundación Altas Capacidades El Salvador resulta especialmente significativa. Esta organización sin fines de lucro está dedicada a la identificación, atención psicoeducativa y acompañamiento integral de niños, niñas y adolescentes con altas capacidades intelectuales, así como a la formación de sus familias y del personal docente. Se trata de un caso relevante por su enfoque especializado, su labor pionera en un campo poco visibilizado en la agenda educativa nacional, y el desafío creciente de sostener sus programas en un entorno con escaso reconocimiento institucional y recursos limitados. A lo largo de esta investigación, la Fundación Altas Capacidades será el eje de análisis para comprender cómo una organización con alto compromiso social puede avanzar hacia un modelo de autosostenibilidad sin comprometer su misión transformadora.

En el marco de estos desafíos de sostenibilidad que enfrentan las organizaciones del tercer sector, resulta fundamental comprender no solo sus capacidades estratégicas, sino también la naturaleza de las problemáticas sociales que abordan. En este caso, el estudio se centra en una organización que trabaja con una población que, si bien posee un alto potencial cognitivo, ha sido históricamente invisibilizada en las políticas públicas y excluida de las respuestas educativas convencionales: los niños, niñas y adolescentes con altas capacidades intelectuales.

Comprender el contexto global y nacional que rodea a las altas capacidades permite valorar con mayor profundidad la relevancia del trabajo que realiza la Fundación Altas Capacidades El Salvador, así como la urgencia de asegurar su sostenibilidad. A continuación,

se examina la situación de las personas con altas capacidades a nivel mundial, con el fin de enmarcar socialmente el objeto de estudio y destacar la necesidad de intervenciones sostenidas desde la sociedad civil para promover su desarrollo integral.

1.2 Personas con altas capacidades: situación y desafíos a nivel mundial.

Las altas capacidades intelectuales son una manifestación del neurodesarrollo humano que, lejos de constituir únicamente un conjunto de habilidades cognitivas excepcionales, implican también necesidades educativas, emocionales y sociales diferenciadas.¹⁵ A nivel mundial, se estima que entre un 2 % y un 5 % de la población infantil podría presentar algún tipo de alta capacidad intelectual, aunque esta cifra varía según los criterios diagnósticos y los sistemas educativos de cada país.¹⁶ Pese a ello, esta población sigue siendo escasamente reconocida en la mayoría de los contextos escolares, en especial en países con sistemas educativos estandarizados o altamente centralizados.

A lo largo de las últimas décadas, la conceptualización de las altas capacidades ha evolucionado desde modelos centrados en el coeficiente intelectual (CI), como el tradicional enfoque psicométrico, hacia perspectivas más integrales que consideran la creatividad, el compromiso con la tarea, el entorno sociocultural y la motivación intrínseca.¹⁷ Autores como Joseph Renzulli, Robert Sternberg y Howard Gardner han sido fundamentales en este cambio paradigmático, al plantear modelos que incluyen inteligencias múltiples, talento potencial y desarrollo contextual de las habilidades.¹⁸ Este giro ha influido en las políticas educativas de países como Estados Unidos, Australia, Finlandia y Corea del Sur, donde existen marcos normativos, programas de enriquecimiento y servicios diferenciados para estudiantes con altas capacidades.¹⁹

Sin embargo, en muchas regiones del mundo, las personas con altas capacidades siguen siendo objeto de exclusión o de invisibilidad dentro de los sistemas educativos. Se enfrentan a barreras como la falta de diagnóstico temprano, ausencia de programas específicos, desconocimiento docente, prejuicios sociales e incluso estigmatización.²⁰ En contextos de pobreza o vulnerabilidad social, estas barreras se profundizan, ya que los indicadores de talento o desempeño pueden pasar desapercibidos o ser confundidos con comportamientos disruptivos, desinterés o bajo rendimiento.²¹

¹⁵ James J. Gallagher, *Teaching the Gifted Child* (Boston: Allyn and Bacon, 2010), 14.

¹⁶ National Association for Gifted Children (NAGC), “Frequently Asked Questions,” acceso 10 de julio de 2025, <https://www.nagc.org/resources-publications/resources/frequently-asked-questions>.

¹⁷ Joseph S. Renzulli, “The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity,” in *Conceptions of Giftedness*, ed. Robert J. Sternberg and Janet E. Davidson (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), 246–279.

¹⁸ Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (New York: Basic Books, 1983); Robert J. Sternberg, *Successful Intelligence* (New York: Plume, 1997).

¹⁹ UNESCO, *Gifted Education in Asia: Diversity and Change*, Bangkok, 2015.

²⁰ Javier Tourón, *Altas capacidades: mitos y realidades* (Pamplona: Universidad de Navarra, 2018), 18–22.

²¹ María Luz Guenaga, “Educación inclusiva y altas capacidades: equidad desde la diversidad,” *Revista Iberoamericana de Educación* 79 (2019): 41–55.

Desde un enfoque de derechos humanos, organismos como la UNESCO y la UNICEF han abogado por una educación inclusiva que reconozca y atienda las necesidades específicas de aprendizaje de todos los estudiantes, incluyendo aquellos con altas capacidades.²² Esto implica no solo brindar oportunidades de enriquecimiento y aceleración, sino también garantizar un entorno emocionalmente seguro, socialmente estimulante y culturalmente pertinente.

En este panorama, las organizaciones de la sociedad civil han desempeñado un papel esencial para avanzar en la visibilización, acompañamiento y desarrollo del potencial de las personas con altas capacidades. Diversas fundaciones, centros especializados y redes de familias han surgido como respuesta a la falta de políticas públicas, brindando servicios de evaluación, intervención psicoeducativa, formación docente y sensibilización social. En América Latina, este movimiento ha cobrado fuerza en países como Argentina, Colombia, México y Brasil, donde iniciativas ciudadanas han logrado incidir en el diseño de políticas nacionales o regionales.²³

La experiencia de la Fundación Altas Capacidades El Salvador se inscribe dentro de esta corriente de respuesta social organizada, en la que las organizaciones de base toman un rol activo en suplir vacíos institucionales y garantizar derechos a sectores tradicionalmente ignorados. Estudiar su modelo organizativo y sus capacidades estratégicas resulta, por tanto, fundamental para comprender los desafíos y posibilidades de sostenibilidad que enfrentan iniciativas de este tipo en contextos como el salvadoreño.

1.3 Situación de las personas con altas capacidades en El Salvador.

En El Salvador, la situación de las personas con altas capacidades intelectuales se encuentra marcada por la invisibilidad institucional, el desconocimiento generalizado y la ausencia de políticas públicas orientadas a su atención diferenciada. Aunque la legislación nacional en materia educativa reconoce la existencia de “necesidades educativas especiales asociadas a condiciones de sobrecapacidad”, no existen programas específicos, ni estructuras sistemáticas que garanticen el desarrollo pleno de esta población en el sistema educativo.²⁴

Uno de los principales desafíos es la falta de un marco normativo claro que delimite criterios de identificación, intervención y seguimiento de estudiantes con altas capacidades. La ausencia de lineamientos oficiales dificulta tanto el diagnóstico como el diseño de estrategias pedagógicas pertinentes, generando prácticas arbitrarias y respuestas fragmentadas en el sistema escolar.²⁵ Además, el tema suele estar ausente en la formación inicial y continua del personal docente, lo que contribuye a la reproducción de mitos, estereotipos y enfoques inadecuados en el aula.

²² UNESCO, Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación, París, 2017; UNICEF, Cada niño, cada niña: educación inclusiva y de calidad, Nueva York, 2021.

²³ Red Colombiana de Altas Capacidades, Informe de buenas prácticas en América Latina, Bogotá, 2022.

²⁴ Ministerio de Educación de El Salvador, Normativa para la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, San Salvador, 2018.

²⁵ Observatorio Educativo de la UCA, Informe sobre inclusión educativa en El Salvador, San Salvador, 2022.

Esta situación se agrava por el escaso acceso a servicios especializados de evaluación psicopedagógica, los cuales en su mayoría son ofrecidos por entidades privadas o por organizaciones sociales sin fines de lucro. Las familias que no cuentan con recursos económicos suficientes tienen menos posibilidades de identificar y potenciar el talento de sus hijos, lo que genera una clara inequidad en el acceso a oportunidades educativas.²⁶

Desde la perspectiva cultural, las altas capacidades no solo son mal comprendidas, sino que a menudo son confundidas con comportamientos problemáticos, arrogancia o falta de disciplina.²⁷ Este desconocimiento impacta negativamente en la experiencia escolar de muchos estudiantes con talento sobresaliente, quienes pueden ser excluidos, subestimados o no recibir el acompañamiento emocional y cognitivo que requieren. En muchos casos, estos estudiantes experimentan frustración, bajo rendimiento o desmotivación, a pesar de sus capacidades.

Ante la ausencia de una respuesta estatal coherente, han surgido iniciativas ciudadanas y organizaciones sociales que buscan visibilizar esta temática y ofrecer alternativas de apoyo. La **Fundación Altas Capacidades El Salvador**, creada en 2016, es una de las pocas organizaciones en el país que trabaja de forma especializada en la identificación, atención y promoción del desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes con altas capacidades. A través de programas de evaluación, enriquecimiento cognitivo, formación docente y orientación familiar, la fundación ha logrado posicionarse como una referencia técnica en esta materia.²⁸

No obstante, como muchas otras organizaciones del tercer sector, su sostenibilidad financiera es frágil y depende de cuotas por servicios, alianzas estratégicas y actividades de recaudación. En un entorno donde el Estado no asume responsabilidad directa sobre esta población, el fortalecimiento de organizaciones como la Fundación Altas Capacidades se vuelve crucial no solo para garantizar el derecho a la educación de los estudiantes con talento sobresaliente, sino también para promover un modelo educativo más equitativo, inclusivo y sensible a la diversidad.

Ante la limitada respuesta institucional en El Salvador respecto a la atención de personas con altas capacidades, resulta útil observar experiencias desarrolladas en otros países de América Latina (vease tabla 2), donde organizaciones de la sociedad civil han tomado un rol activo para suplir la falta de políticas públicas. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de algunas entidades relevantes en la región, que permiten visualizar distintos enfoques, estrategias de sostenibilidad y áreas de intervención. Estas experiencias ofrecen insumos valiosos para reflexionar sobre el tipo de acciones que pueden adaptarse al contexto salvadoreño y evidencian por qué resulta urgente fortalecer iniciativas como la Fundación Altas Capacidades El Salvador.

²⁶ Fundación Altas Capacidades El Salvador, Informe institucional 2023, documento interno no publicado.

²⁷ Claudia Esquivel, “Altas capacidades y fracaso escolar: un problema de sistema,” *Revista Centroamericana de Educación* 5, no. 2 (2021): 35–48.

²⁸ Fundación Altas Capacidades El Salvador, “¿Quiénes somos?,” acceso 15 de julio de 2025, <https://fundacionaltascapacidades.org/sv/quienes-somos>.

Tabla 2. Organizaciones en América Latina que trabajan con personas con altas capacidades: enfoques, cobertura y sostenibilidad.

| <i>Nombre de la organización</i> | <i>País</i> | <i>Año de fundación</i> | <i>Servicios principales</i> | <i>Modelo de sostenibilidad</i> | <i>Observaciones relevantes</i> |
|--|-------------|-------------------------|---|---|---|
| Fundación ELIC (Escuelas Libres de Investigación Científica) | Colombia | 2002 | Educación alternativa para niños con talentos excepcionales, formación para docentes, eventos científicos | Convenios, donaciones privadas y publicaciones propias | Modelo de escuela alternativa con alto reconocimiento en América Latina |
| Asociación Mexicana de Altas Capacidades Intelectuales (AMACI) | México | 2015 | Evaluación diagnóstica, programas de aceleración y enriquecimiento, asesoría a padres | Cuotas por servicios, talleres, alianzas educativas | Enfocada en apoyo familiar y defensa de derechos |
| Red Argentina de Apoyo para Niños Superdotados (RAANS) | Argentina | 2008 | Diagnóstico psicopedagógico, orientación educativa y emocional, incidencia legal | Servicios profesionales pagos, donaciones individuales | Activa en medios y redes, con impacto social creciente |
| Fundación INNOVEC | Chile | 2017 | Programas STEAM adaptados a estudiantes con altas capacidades, asesoría a escuelas | Financiamiento público y colaboración con universidades | Enfocada en educación científica e innovación pedagógica |
| Fundación Altas Capacidades El Salvador | El Salvador | 2016 | Evaluación, enriquecimiento cognitivo, formación docente, orientación familiar | Cuotas solidarias, eventos benéficos, alianzas educativas | Única organización especializada en el tema en El Salvador |

Fuente: Elaboración propia y presenta una comparación entre organizaciones latinoamericanas que han desarrollado iniciativas para atender a personas con altas capacidades. Se destacan sus enfoques de intervención, mecanismos de sostenibilidad y observaciones relevantes que pueden servir como referencia para el caso salvadoreño.

Como se aprecia en el cuadro, la mayoría de estas organizaciones han surgido como respuesta directa a la omisión estatal, y se sostienen mediante esquemas mixtos que combinan cuotas por servicios, donaciones, formación profesional y alianzas con instituciones académicas. Si bien enfrentan desafíos similares en cuanto a financiamiento y visibilidad, su existencia ha permitido avanzar en la atención especializada, la generación de conocimiento y la incidencia en políticas educativas. En contraste, El Salvador se encuentra aún en una etapa incipiente, con una única organización formalmente dedicada a este tema. Esto refuerza la importancia estratégica de garantizar la sostenibilidad financiera de la Fundación Altas Capacidades, no solo como un caso organizacional, sino como un paso necesario hacia un sistema educativo más inclusivo y equitativo.

La revisión del panorama nacional respecto a las personas con altas capacidades intelectuales permite identificar una preocupante invisibilidad institucional, la carencia de políticas públicas específicas y un desconocimiento generalizado que limita su desarrollo integral. En este contexto, organizaciones como la Fundación Altas Capacidades El Salvador emergen como actores clave para suplir los vacíos dejados por el Estado, brindando servicios especializados, acompañamiento familiar y formación docente. Sin embargo, la sostenibilidad de este tipo de iniciativas no depende únicamente de su compromiso social o capacidad técnica, sino también de las condiciones estructurales del entorno donde operan. Por ello, resulta necesario examinar las características del contexto salvadoreño, tanto en lo económico como en lo institucional, ya que estas configuran las posibilidades reales de sostenibilidad financiera, crecimiento y consolidación del tercer sector en general, y de la Fundación Altas Capacidades en particular.

1.4 Características del contexto salvadoreño.

El entorno salvadoreño presenta características particulares que condicionan la capacidad de las organizaciones para alcanzar la autosostenibilidad. Por un lado, existe una alta demanda de servicios sociales no cubiertos adecuadamente por el Estado, lo cual genera oportunidades para que las ONG desarrollen programas especializados y con alto valor social. Por otro lado, se enfrentan a limitaciones estructurales como la escasa cultura de donación filantrópica, la baja bancarización de la población, el débil marco legal en torno a incentivos fiscales, y la reducida inversión social en los presupuestos públicos.²⁹

La autosostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador no puede analizarse sin considerar las particularidades del entorno político, económico, legal y cultural que influye directamente en sus posibilidades de financiamiento y consolidación institucional. A diferencia de otros países con ecosistemas más desarrollados de filantropía o cooperación público-privada, el contexto salvadoreño presenta una serie de condiciones estructurales que, en muchos casos, dificultan la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones del tercer sector.

²⁹ Margarita Bran, “Las instituciones sin fines de lucro, su tratamiento tributario,” (San Salvador: TAIIN, 2020), <https://www.taiia.gob.sv/>.

Según el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo, menos del 30% de las MiPymes salvadoreñas accede a financiamiento formal, lo cual refleja la precariedad del ecosistema financiero del país.³⁰ Esta realidad también se traslada al tercer sector, que depende en gran medida de fondos internacionales, los cuales han venido disminuyendo de forma progresiva en la última década.

Además, las transformaciones político-institucionales recientes, incluyendo nuevas regulaciones sobre el funcionamiento de las ONG y el mayor control estatal sobre sus actividades, han provocado una percepción de desconfianza o estigmatización hacia ciertos actores de la sociedad civil.³¹ En 2021, por ejemplo, se presentaron propuestas de ley que buscaban limitar el financiamiento externo de las organizaciones sociales, bajo el argumento de garantizar la transparencia, lo que generó preocupación en organismos internacionales por el posible cierre del espacio cívico.³²

A esto se suma la fragilidad de las condiciones económicas generales, con altos niveles de informalidad, limitada bancarización y baja capacidad de ahorro de las familias salvadoreñas. Estas condiciones dificultan el cobro de cuotas de recuperación, la comercialización de servicios sociales o la autogestión de recursos a partir de economías populares.³³

No obstante, también existen oportunidades emergentes que algunas organizaciones han comenzado a aprovechar. Entre ellas destacan: la digitalización de servicios y procesos de recaudación, la generación de alianzas con gobiernos locales, el desarrollo de emprendimientos sociales y el uso de plataformas tecnológicas para la promoción de causas. Este tipo de innovación organizacional, aunque incipiente, refleja la capacidad de adaptación del tercer sector en El Salvador y abre posibilidades para fortalecer modelos de autosostenibilidad.

En este complejo escenario, estudiar casos específicos como el de la Asociación Salvadoreña de Autismo (ASA) se vuelve particularmente relevante. ASA opera en un campo especializado, con alta demanda social, limitada cobertura estatal y escasos fondos públicos asignados al área de salud mental y neurodivergencias. Por tanto, su capacidad para sostenerse financieramente está íntimamente ligada a cómo logra posicionarse dentro de este contexto nacional, movilizar recursos propios y externos, y fortalecer sus capacidades estratégicas internas.

³⁰ Banco Interamericano de Desarrollo, “MiPymes de El Salvador accederán a crédito productivo con apoyo del BID,” comunicado de prensa, enero 16, 2023, <https://www.iadb.org/es/noticias/mipymes-de-el-salvador-accederan-credito-productivo-con-apoyo-del-bid>.

³¹ CIVICUS, “Monitor de la Sociedad Civil: El Salvador,” CIVICUS.org, 2022, <https://monitor.civicus.org/es/country/el-salvador/>.

³² Human Rights Watch, “El Salvador: Propuesta de ley amenaza a las ONG,” HRW.org, 21 de diciembre de 2021, <https://www.hrw.org/es/news/2021/12/21/el-salvador-propuesta-de-ley-amenaza-las-ong>.

³³ Banco Central de Reserva de El Salvador, Boletín económico trimestral, San Salvador, 2023.

1.5 Perfil institucional de la Fundación Altas Capacidades El Salvador.

La Fundación Altas Capacidades El Salvador es una organización sin fines de lucro fundada en 2016 por un grupo de madres, padres, profesionales en psicología y educación preocupados por la falta de reconocimiento y atención a las necesidades específicas del estudiantado con altas capacidades en el país. Desde su origen, la fundación se ha posicionado como la primera y única entidad formalmente constituida en El Salvador dedicada exclusivamente al acompañamiento integral de esta población, con una visión centrada en el desarrollo del potencial humano desde un enfoque de derechos, equidad educativa y neurodiversidad.³⁴

La misión de la fundación es “promover el desarrollo integral de las personas con altas capacidades intelectuales, a través de procesos de identificación, acompañamiento psicoeducativo, formación y sensibilización social, contribuyendo así a una educación más inclusiva, equitativa y de calidad en El Salvador”.³⁵ Su acción está orientada a transformar las prácticas escolares tradicionales y fomentar una cultura educativa que valore y acompañe la diversidad del talento.

Entre los principales servicios que ofrece la fundación se encuentran:

- Evaluación psicopedagógica especializada para la detección de altas capacidades.
- Programas de enriquecimiento cognitivo y emocional para niños y adolescentes.
- Orientación individual y grupal a familias.
- Formación a docentes en estrategias diferenciadas de enseñanza y diseño universal del aprendizaje.
- Actividades de divulgación y sensibilización en centros educativos y espacios comunitarios.³⁶

La organización cuenta con un equipo técnico multidisciplinario compuesto por psicólogos educativos, orientadores, pedagogos y especialistas en neuroeducación, además de un equipo de voluntariado que apoya en la realización de eventos y jornadas de formación. Su sede principal se encuentra en San Salvador, aunque ha desarrollado procesos en línea que le han permitido atender a familias de distintos departamentos del país.³⁷

En términos de sostenibilidad financiera, la Fundación Altas Capacidades funciona bajo un **modelo mixto**, que combina cuotas solidarias por servicios, eventos de recaudación, alianzas con instituciones educativas y pequeños apoyos de cooperación o patrocinio privado. Esta estructura le ha permitido mantener sus operaciones básicas, pero también representa una fragilidad ante escenarios de crisis o disminución de ingresos. Actualmente, la fundación

³⁴ Fundación Altas Capacidades El Salvador, ¿Quiénes somos?, acceso 15 de julio de 2025, <https://fundacionaltascapacidades.org/sv/quienes-somos>.

³⁵ Fundación Altas Capacidades El Salvador, *Informe de labores 2022–2023*, presentación institucional, San Salvador, 2024.

³⁶ Fundación Altas Capacidades El Salvador, *Servicios y programas*, documento institucional no publicado, San Salvador, 2023.

³⁷ Fundación Altas Capacidades El Salvador, ¿Quiénes somos?, acceso 15 de julio de 2025, <https://fundacionaltascapacidades.org/sv/quienes-somos>.

no cuenta con una política de sostenibilidad a largo plazo ni con un fondo estructural de respaldo, lo cual limita su capacidad de expansión y profesionalización institucional.³⁸

Pese a estas limitaciones, la fundación ha logrado consolidarse como un referente técnico en el país en materia de altas capacidades. Su trabajo no solo impacta directamente en las trayectorias educativas de los estudiantes atendidos, sino que también ha comenzado a incidir en el discurso público, generando mayor conciencia sobre la necesidad de políticas diferenciadas para este sector. Por ello, su estudio desde una perspectiva de autosostenibilidad financiera y fortalecimiento de capacidades estratégicas resulta oportuno y necesario, especialmente en un contexto donde la equidad educativa exige respuestas innovadoras desde la sociedad civil.³⁹

Esta investigación parte de la premisa de que la Fundación Altas Capacidades El Salvador posee un capital institucional valioso —como su experiencia acumulada, su enfoque pionero en el país, y un equipo técnico comprometido— que puede convertirse en base para el desarrollo de un modelo más sólido de autosostenibilidad. El análisis de sus capacidades estratégicas, desde una perspectiva integral, permitirá identificar oportunidades concretas para fortalecer su autonomía financiera sin comprometer su misión social orientada a la equidad educativa y la atención de la diversidad intelectual.

El análisis desarrollado a lo largo de este primer capítulo ha permitido sentar las bases conceptuales y contextuales necesarias para comprender el fenómeno de la autosostenibilidad financiera en organizaciones del tercer sector, particularmente en el caso salvadoreño. La revisión de antecedentes evidencia que las organizaciones sin fines de lucro enfrentan crecientes desafíos para sostener sus operaciones, producto de la reducción de la cooperación internacional, la falta de incentivos estatales y un entorno económico y político poco favorable. Sin embargo, también se ha constatado la existencia de experiencias emergentes que demuestran la posibilidad de transitar hacia modelos financieros más autónomos, adaptados a las condiciones locales.

Desde una perspectiva teórica, se han identificado diversos modelos analíticos que permiten comprender la sostenibilidad financiera como un fenómeno multidimensional, que articula recursos internos, gestión estratégica, adaptación organizacional y coherencia con la misión social. Estas perspectivas resultan fundamentales para abordar estudios de caso como el de la Fundación Altas Capacidades El Salvador, una organización que opera en un campo altamente especializado y cuya sostenibilidad depende tanto de factores estructurales como de sus propias capacidades institucionales.

La caracterización del contexto salvadoreño, así como el perfil institucional de esta fundación, permiten concluir que la autosostenibilidad financiera no puede entenderse únicamente desde el equilibrio contable, sino desde la capacidad de la organización para fortalecer su misión, responder a su base social, y adaptarse proactivamente a un entorno

³⁸ Fundación Altas Capacidades El Salvador, Informe de labores 2022–2023, presentación institucional, San Salvador, 2024.

³⁹ Fundación Altas Capacidades El Salvador, “Quiénes somos,” Fundación Altas Capacidades El Salvador, consultado el 15 de julio de 2026, <https://www.altascapacidadessv.org/>

cambiante. A partir de este marco, el siguiente capítulo se enfocará en analizar las capacidades estratégicas internas de la Fundación Altas Capacidades, a fin de comprender en qué medida la organización ha desarrollado o puede desarrollar mecanismos que le permitan sostenerse financieramente en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, a continuación, se analizan los principales modelos teóricos que fundamentan la sostenibilidad financiera en las organizaciones sin fines de lucro, con énfasis en aquellas perspectivas aplicables al caso de la Fundación Altas Capacidades El Salvador.

1.6 Modelos teóricos y enfoques aplicables.

El análisis de la autosostenibilidad financiera en organizaciones no lucrativas se puede enriquecer desde distintas perspectivas teóricas. Una de las más utilizadas es la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual sostiene que las ventajas sostenibles de una organización provienen de su habilidad para movilizar y combinar recursos internos (tangibles e intangibles) de forma estratégica y eficiente.⁴⁰ En el caso de las ONG, estos recursos pueden incluir el personal técnico, el liderazgo institucional, el conocimiento acumulado, las redes de aliados, la reputación organizacional y la capacidad para innovar en contextos adversos.

Asimismo, el enfoque de gestión estratégica destaca la importancia de contar con una misión clara, una planificación adaptativa y una estructura de gobernanza sólida, que permita responder de forma proactiva a las amenazas del entorno.⁴¹ Las organizaciones que integran estas prácticas aumentan su capacidad para atraer fondos, consolidar su legitimidad ante socios y donantes, y proyectarse en el largo plazo.

En términos operativos, los modelos de sostenibilidad financiera proponen equilibrar diversas fuentes de ingreso, tales como: donaciones individuales, cooperación internacional, subvenciones públicas, servicios con costo, alianzas público-privadas y actividades productivas.⁴² Este modelo mixto reduce la vulnerabilidad ante la pérdida de un solo financista y favorece la autonomía institucional. Además, permite transitar hacia una cultura organizacional que asume la gestión de recursos como un componente estratégico de la misión.

La autosostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro no puede entenderse únicamente desde la práctica empírica, sino que requiere ser enmarcada en perspectivas teóricas que permitan comprender las dinámicas internas y externas que la hacen posible. Existen múltiples modelos que abordan desde distintas ópticas cómo las organizaciones del tercer sector pueden garantizar su continuidad, legitimidad e impacto. A continuación, se presentan algunos de los marcos teóricos más relevantes, organizados de manera comparativa para facilitar su comprensión y aplicación en estudios de caso como el

⁴⁰ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

⁴¹ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 3–20.

⁴² Peter Frumkin, *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer* (Cambridge: Harvard University Press, 2002), 145–150.

de la Fundación Altas Capacidades (véase tabla 3).

Tabla 3. Síntesis comparativa de modelos teóricos aplicados a la autosostenibilidad financiera en organizaciones no lucrativas.

| <i>Modelo Teórico</i> | <i>Autores/ Referentes</i> | <i>Enfoque Principal</i> | <i>Aplicabilidad a ONG</i> | <i>Aportes a la autosostenibilidad</i> |
|--|---|--|--|---|
| Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) | Jay Barney (1991), Edith Penrose (1959) | Las organizaciones generan ventajas sostenibles mediante el uso estratégico de recursos internos valiosos, raros y no imitables. | Alta. Permite identificar activos clave como reputación, redes, personal técnico. | Fomenta el fortalecimiento institucional desde dentro y la autogestión estratégica. |
| Modelo de Triple Resultado (Triple Bottom Line) | John Elkington (1997) | Evalúa el desempeño organizacional desde tres dimensiones: económica, social y ambiental. | Moderada. Muy útil para ONG con enfoque de desarrollo sostenible o ambiental. | Ayuda a diversificar fuentes de ingreso sin perder misión social; mide impacto integral. |
| Teoría del Cambio Organizacional | Kurt Lewin (1951), John Kotter (1995) | Analiza cómo las organizaciones se transforman para adaptarse a nuevos contextos. | Alta. Aplicable a procesos de reestructuración y cambio de modelo financiero. | Proporciona pasos concretos para introducir cultura de sostenibilidad en la organización. |
| Gestión Estratégica del Tercer Sector | Peter Frumkin (2002), Helmut Anheier (2014) | Plantea la necesidad de alinear misión, estructura y financiamiento en ONGs. | Alta. Pensado específicamente para organizaciones sin fines de lucro. | Orienta decisiones clave para alcanzar sostenibilidad sin desvirtuar el propósito social. |
| Economía Social y Solidaria | Jean-Louis Laville, José Luis Coraggio | Destaca formas alternativas de economía basada en solidaridad, cooperación y autogestión. | Alta. Especialmente útil para ONG locales, comunitarias y basadas en voluntariado. | Promueve modelos de generación de ingresos coherentes con valores sociales y autonomía comunitaria. |

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, estos modelos ofrecen un abanico conceptual robusto para comprender la autosostenibilidad financiera desde múltiples ángulos. Su integración en el análisis institucional de Fundación Altas Capacidades permitirá valorar con mayor precisión sus capacidades estratégicas, identificar áreas de fortalecimiento y proponer rutas de acción acordes a su realidad organizativa y a su misión social.

En este escenario, organizaciones como la Fundación Altas Capacidades El Salvador cumplen un papel fundamental, no solo como prestadoras de servicios psicoeducativos especializados, sino también como espacios de visibilización, construcción de redes de apoyo y defensa del derecho a una educación inclusiva y diferenciada. Sin embargo, su sostenibilidad financiera no está garantizada, lo que convierte su fortalecimiento institucional en una necesidad urgente para asegurar su continuidad y expansión. Por ello, en los siguientes capítulos se profundizará en el análisis de las capacidades estratégicas de la Fundación, utilizando marcos teóricos aplicables a organizaciones del tercer sector y herramientas de diagnóstico que permitan proponer alternativas viables para consolidar un modelo sostenible acorde a su misión social y educativa.

En conjunto, los enfoques teóricos revisados permiten comprender la autosostenibilidad financiera no solo como una condición económica, sino como un proceso estratégico que involucra capacidades organizacionales, innovación social y adaptación al entorno. Estos conceptos constituyen el marco interpretativo desde el cual se analizará el caso de la Fundación Altas Capacidades, orientando la lectura de las experiencias, decisiones y prácticas institucionales identificadas en el trabajo de campo. De este modo, el marco teórico no se concibe como un apartado aislado, sino como la base analítica que sustenta el enfoque metodológico cualitativo adoptado en la investigación y que permitirá interpretar, de manera crítica y contextualizada, los hallazgos empíricos presentados en los capítulos posteriores.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y COMPARATIVOS PARA COMPRENDER LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ORGANIZACIONES SOCIALES.

2.1 Comprendiendo la autosostenibilidad financiera: conceptos, enfoques y dimensiones clave.

La autosostenibilidad financiera constituye uno de los temas centrales en la discusión contemporánea sobre el futuro de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En términos generales, este concepto hace referencia a la capacidad de una organización para generar y movilizar los recursos necesarios que le permitan garantizar su permanencia en el tiempo, cumplir con su misión social y reducir progresivamente su dependencia de fuentes externas inestables, como la cooperación internacional o las donaciones ocasionales.⁴³ Se trata, por tanto, de un enfoque que vincula la estabilidad financiera con la eficacia institucional y con la capacidad de las organizaciones de responder a las necesidades de los grupos con los que trabajan.

Los enfoques teóricos sobre autosostenibilidad han enfatizado diversas dimensiones. Por un lado, algunos autores destacan la diversificación de ingresos como un elemento esencial, lo que implica no depender de un solo donante o fuente de financiamiento.⁴⁴ Por otro, se resalta el papel de las capacidades estratégicas (liderazgo, planificación, innovación y alianzas), que permiten a las OSC adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar oportunidades de financiamiento o cooperación.⁴⁵ Finalmente, la autosostenibilidad también se entiende desde la perspectiva de la resiliencia organizacional, es decir, la capacidad de enfrentar crisis externas —económicas, políticas o sociales— sin que estas comprometan la continuidad de la misión.⁴⁶

En América Latina, la búsqueda de autosostenibilidad se ha convertido en un desafío creciente ante la disminución de fondos internacionales y los cambios en las prioridades de la cooperación. En países como El Salvador, donde la cultura filantrópica es todavía incipiente y el Estado carece de mecanismos sólidos de financiamiento para las OSC, la sostenibilidad financiera se vuelve un requisito indispensable para garantizar la continuidad de los proyectos sociales.⁴⁷ Este contexto explica la importancia de analizar experiencias innovadoras que permitan visibilizar cómo organizaciones relativamente jóvenes, como la

⁴³ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?" *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67.

⁴⁴ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>

⁴⁵ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

⁴⁶ Lester M. Salamon, "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World," *Annals of Public and Cooperative Economics* 81, no. 2 (2010): 167-210.

⁴⁷ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

Fundación Altas Capacidades, intentan construir modelos financieros híbridos que combinan servicios de pago con programas subsidiados. La Fundación se convierte así en un ejemplo concreto de cómo la autosostenibilidad no es solo una aspiración teórica, sino una práctica en construcción, marcada por tensiones entre misión social e independencia económica.

En síntesis, comprender la autosostenibilidad financiera implica reconocerla como un proceso multidimensional que involucra la gestión de recursos, la innovación en modelos de negocio social, la resiliencia institucional y la generación de alianzas estratégicas. Este marco conceptual permite situar el análisis en un terreno más específico: el de la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales, donde se profundizará en su definición, dimensiones y relevancia, en el siguiente apartado.

2.1.1 Autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales: definición, dimensiones y relevancia para la resiliencia organizacional.

La autosostenibilidad financiera en las organizaciones sociales puede definirse como la capacidad de generar, de forma estable y continua, los recursos económicos necesarios para cubrir sus costos operativos, asegurar la ejecución de sus programas y garantizar la permanencia de su misión, sin depender de un único donante o fuente de financiamiento. Esta definición implica no solo la generación de ingresos, sino también la gestión eficiente y estratégica de los recursos para responder a los cambios del entorno.

De acuerdo con Dees, la autosostenibilidad no significa necesariamente prescindir de la cooperación internacional o de las donaciones, sino desarrollar mecanismos que reduzcan la vulnerabilidad financiera y permitan a la organización adaptarse a escenarios adversos sin interrumpir su labor social.⁴⁸

Entre las principales dimensiones que configuran la autosostenibilidad financiera destacan:

1. **Diversificación de ingresos:** combinación de fondos provenientes de donantes, cooperación internacional, venta de bienes y servicios, y alianzas estratégicas.⁴⁹
2. **Capacidad de generación de excedentes:** posibilidad de reinvertir utilidades en el fortalecimiento institucional y en la expansión de programas.
3. **Fortaleza institucional:** existencia de estructuras organizativas y procedimientos administrativos que permitan gestionar los recursos de forma transparente y eficiente.
4. **Adaptabilidad:** capacidad de ajustar estrategias financieras y operativas frente a crisis económicas, cambios políticos o variaciones en las fuentes de financiamiento.

En el contexto de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la autosostenibilidad adquiere una relevancia particular para su resiliencia organizacional, entendida como la habilidad de continuar operando, cumpliendo objetivos y aprendiendo de

⁴⁸ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?," *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67.

⁴⁹ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>.

los desafíos, incluso en condiciones de inestabilidad externa.⁵⁰ Esto es especialmente crítico en países como El Salvador, donde los cambios en la cooperación internacional, las restricciones fiscales y los limitados incentivos para la filantropía interna generan presiones significativas para la continuidad de las OSC.⁵¹

Una organización con altos niveles de autosostenibilidad puede invertir en innovación, formar y retener talento humano, mejorar la calidad de sus servicios y ampliar su alcance social. Por el contrario, una dependencia excesiva de un único financista puede provocar que, ante la retirada del apoyo, la organización se vea obligada a reducir o suspender programas esenciales, afectando directamente a la población beneficiaria.⁵²

En este sentido, el análisis de la Fundación Altas Capacidades ofrece un ejemplo claro de cómo la autosostenibilidad financiera se vincula directamente con la resiliencia institucional. Desde 2021, la organización ha experimentado un proceso de diversificación de sus fuentes de ingreso, incorporando servicios especializados de pago complementados con donaciones y proyectos financiados por cooperación internacional. Sin embargo, al igual que muchas OSC en El Salvador, enfrenta el desafío de mantener un equilibrio entre sus actividades autofinanciadas y el cumplimiento de su misión social, evitando que la necesidad de generar ingresos limite el acceso de la población más vulnerable a sus programas. Esta tensión ilustra el dilema señalado por Dees⁵³ y Herrera y Morales,⁵⁴ quienes advierten que la sostenibilidad debe alcanzarse sin desvirtuar los objetivos fundacionales, integrando una visión estratégica que permita crecer sin perder el enfoque social.

2.1.2 Capacidades estratégicas para la sostenibilidad: liderazgo, planificación, innovación, alianzas y gestión de recursos.

Las capacidades estratégicas son el conjunto de competencias, habilidades, procesos y recursos que una organización desarrolla para adaptarse, innovar y alcanzar sus objetivos en un entorno cambiante. En el contexto de las organizaciones sociales, estas capacidades son esenciales para lograr la sostenibilidad financiera y fortalecer la resiliencia institucional.⁵⁵

Diversos autores coinciden en que las capacidades estratégicas no surgen de manera espontánea, sino que requieren un proceso consciente de fortalecimiento organizacional,

⁵⁰ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

⁵¹ Cordaid, *Organizaciones de la Sociedad Civil en Centroamérica: Retos y Estrategias para la Sostenibilidad* (La Haya: Cordaid, 2018).

⁵² Lester M. Salamon, "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World," *Annals of Public and Cooperative Economics* 81, no. 2 (2010): 167-210.

⁵³ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?," *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67

⁵⁴ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>.

⁵⁵ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

aprendizaje y alineación con la misión institucional.⁵⁶ Entre las más relevantes para la sostenibilidad se encuentran (vease ilustración 1):



Ilustración 1. Fuente elaboración propia

a) **Liderazgo**

El liderazgo estratégico implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a la organización hacia el logro de objetivos comunes, adaptándose a circunstancias adversas sin perder de vista la misión social.⁵⁷ Un liderazgo efectivo promueve la toma de decisiones basadas en evidencia, fomenta la innovación y gestiona los recursos con responsabilidad.

b) **Planificación**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual la organización define su rumbo, prioriza acciones y asigna recursos para lograr metas de

⁵⁶ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>.

⁵⁷ James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 6th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017).

largo plazo.⁵⁸ En el ámbito de la sostenibilidad financiera, la planificación implica proyectar ingresos y gastos, diseñar estrategias de diversificación de fondos y establecer indicadores de seguimiento.

c) **Innovación**

La innovación, entendida como la introducción de nuevos procesos, productos o enfoques, es fundamental para responder a las demandas de un entorno en constante cambio.⁵⁹ En las OSC, la innovación puede materializarse en el diseño de servicios autofinanciados, el uso de tecnologías para optimizar procesos o la implementación de modelos híbridos que combinen fines sociales y sostenibles financieramente.

d) **Alianzas**

La construcción de alianzas estratégicas permite a las organizaciones ampliar su alcance, compartir recursos y fortalecer su legitimidad.⁶⁰ Estas pueden establecerse con otras OSC, empresas privadas, entidades gubernamentales o actores internacionales. Las alianzas son particularmente valiosas para proyectos de gran escala que requieren financiamiento compartido o acceso a redes de conocimiento.

e) **Gestión de recursos**

La capacidad de administrar eficazmente los recursos humanos, financieros y materiales es un pilar de la sostenibilidad.⁶¹ Incluye la transparencia en la rendición de cuentas, el uso eficiente de los fondos y la implementación de sistemas administrativos robustos. Una gestión sólida contribuye a generar confianza entre donantes, beneficiarios y socios estratégicos.

En el caso de la Fundación Altas Capacidades, estas dimensiones han sido clave en su evolución reciente. Su liderazgo ha impulsado la adopción de un plan estratégico que prioriza la diversificación de ingresos y la innovación en servicios educativos especializados. Asimismo, ha fortalecido alianzas con instituciones académicas y empresas privadas para ampliar su base de apoyo. Sin embargo, la gestión de recursos enfrenta desafíos, especialmente en la captación de financiamiento local sostenible, lo que subraya la importancia de seguir desarrollando capacidades estratégicas que garanticen la continuidad de su misión.

2.1.3 Innovación social como motor de sostenibilidad: conceptos y enfoques según CEPAL; experiencias en servicios autofinanciados.

La innovación social se refiere a la creación e implementación de soluciones nuevas y efectivas para resolver problemas sociales, que aporten valor tanto a la comunidad como a

⁵⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018).

⁵⁹ Phills, James A., Kriss Deiglmeier y Dale T. Miller, "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review* 6, no. 4 (2008): 34-43.

⁶⁰ Rosabeth Moss Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).

⁶¹ Peter Frumkin, *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2002).

la organización que las promueve.⁶² Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la innovación social implica no solo introducir cambios en productos o servicios, sino también en procesos, modelos de gestión, relaciones institucionales y formas de participación comunitaria.⁶³

En el contexto de la sostenibilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la innovación social se convierte en un motor esencial para generar fuentes de ingreso propias, fortalecer capacidades internas y ampliar el impacto social. La CEPAL destaca que muchas experiencias exitosas en América Latina han surgido de organizaciones que han logrado integrar modelos de negocio sostenibles a sus programas sociales, sin comprometer su misión.⁶⁴

Enfoques de innovación social según CEPAL

La CEPAL identifica varios enfoques que han demostrado ser efectivos:

1. **Modelos híbridos:** combinan actividades comerciales con objetivos sociales, reinvertiendo las utilidades en la misión institucional.⁶⁵
2. **Servicios autofinanciados:** prestación de servicios especializados por los que se cobra una tarifa ajustada, lo que permite cubrir costos y subsidiar a beneficiarios de bajos ingresos.
3. **Alianzas multisectoriales:** colaboración con empresas, gobiernos y universidades para desarrollar proyectos conjuntos que generen ingresos y beneficios sociales.
4. **Innovación tecnológica:** uso de herramientas digitales para ampliar el alcance y reducir los costos operativos de los programas sociales.

Experiencias relevantes en América Latina.

En la región, la CEPAL ha documentado casos como:

- **Fundación Paraguaya (Paraguay):** desarrolló un modelo de “escuela autosostenible” que combina educación con actividades productivas, generando ingresos para cubrir su operación.
- **Corporación Kimirina (Ecuador):** implementó servicios de salud especializados de pago que financian programas gratuitos para poblaciones vulnerables.
- **Fundación Pro Mujer (Bolivia, Argentina y Nicaragua):** ofrece microfinanzas y servicios de salud en un esquema autofinanciado que garantiza la sostenibilidad de sus operaciones.

En El Salvador, aunque el número de casos documentados es menor, existen experiencias como la Fundación Teletón Pro Rehabilitación (FUNTER), que combina

⁶² James A. Phills, Kriss Deiglmeier y Dale T. Miller, "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review* 6, no. 4 (2008): 34-43.

⁶³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁶⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁶⁵ Greg Dees y Beth Battle Anderson, *For-Profit Social Ventures*, Harvard Business School Note 9-384-194 (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003).

campañas de recaudación con servicios terapéuticos de pago y programas gratuitos para quienes no pueden costearlos.

La Fundación Altas Capacidades se encuentra en una fase incipiente de incorporación de la innovación social como estrategia de sostenibilidad. Su enfoque en servicios educativos especializados para niños y jóvenes con altas capacidades y necesidades educativas específicas abre la posibilidad de implementar modelos híbridos donde ciertos servicios sean autofinanciados, permitiendo reinvertir los ingresos en becas y programas gratuitos para familias de escasos recursos. Este camino coincide con las recomendaciones de la CEPAL, que señala que la innovación social es más efectiva cuando se articula con un plan estratégico y un sólido sistema de alianzas.⁶⁶

2.1.4 Emprendimiento social y diversificación de ingresos: enfoques y desafíos en América Latina y El Salvador.

El emprendimiento social se define como la actividad que combina la lógica empresarial con un propósito social o ambiental, utilizando modelos sostenibles para generar impacto y resolver problemáticas específicas.⁶⁷ A diferencia de los emprendimientos tradicionales, su éxito no se mide únicamente por la rentabilidad económica, sino también por el valor social creado y el alcance de los beneficiarios.

En el contexto de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), el emprendimiento social es una vía clave para alcanzar la autosostenibilidad financiera. Esto implica la diversificación de ingresos, entendida como la creación de múltiples fuentes de financiamiento —servicios de pago, productos, eventos, donaciones, alianzas corporativas— que reduzcan la dependencia de un único donante.⁶⁸

Enfoques de emprendimiento social en la región.

La literatura especializada identifica varios enfoques:

1. **Venta de bienes o servicios relacionados con la misión:** por ejemplo, instituciones educativas que ofrecen programas de formación especializados a empresas y profesionales.
2. **Modelos híbridos:** combinan actividades comerciales con el financiamiento cruzado de programas sociales gratuitos.
3. **Negocios inclusivos:** involucran a comunidades vulnerables como productores o proveedores dentro de la cadena de valor.

⁶⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁶⁷ J. Gregory Dees, *The Meaning of Social Entrepreneurship* (Stanford, CA: Stanford University, 1998).

⁶⁸ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>.

4. **Alianzas comerciales con impacto social:** colaboración con empresas privadas para desarrollar productos o servicios cuyos ingresos se destinen a financiar programas sociales.⁶⁹

En América Latina, ejemplos como La Juanita Cooperativa (Argentina) que desarrolla actividades productivas lideradas por mujeres en situación de vulnerabilidad, o Yo Reciclo (México) empresa social dedicada a la recolección y comercialización de residuos reciclables, muestran que el emprendimiento social puede ser una estrategia viable para generar ingresos sostenibles y escalar el impacto social.⁷⁰

Desafíos en la diversificación de ingresos.

Pese a su potencial, el emprendimiento social enfrenta varios desafíos:

- **Limitaciones de capital inicial:** muchas OSC carecen de fondos para invertir en actividades comerciales.
- **Capacidad técnica y de gestión:** se requiere conocimiento en administración, mercadeo y finanzas, áreas en las que algunas organizaciones tienen debilidades.
- **Equilibrio misión-mercado:** el riesgo de priorizar ingresos sobre el impacto social puede desvirtuar la misión institucional.⁷¹
- **Entorno regulatorio:** en algunos países, la legislación fiscal no está adaptada para modelos híbridos, lo que limita su desarrollo.

En El Salvador, la diversificación de ingresos a través del emprendimiento social está aún en una fase temprana. Casos como la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) o ÁGAPE de El Salvador muestran experiencias en donde se han implementado actividades productivas y servicios de pago que apoyan la sostenibilidad de sus programas.

En el caso de la Fundación Altas Capacidades, la posibilidad de desarrollar un modelo híbrido que combine servicios educativos especializados de pago con programas gratuitos podría no solo garantizar ingresos recurrentes, sino también ampliar su alcance social. No obstante, para concretar esta visión será necesario enfrentar desafíos como la inversión inicial, la formación de su equipo en gestión empresarial y la búsqueda de alianzas estratégicas que apoyen el crecimiento del modelo.

⁶⁹ Rosabeth Moss Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).

⁷⁰ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁷¹ Peter Frumkin, *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2002).

2.2 Lo que nos dicen los estudios: un recorrido por la evidencia y experiencias previas.

El estudio de la autosostenibilidad financiera en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) ha cobrado relevancia en las últimas décadas, en un contexto marcado por la reducción de los flujos de cooperación internacional y la creciente demanda de servicios sociales de calidad. La literatura especializada ha documentado diversas estrategias de adaptación, desde la diversificación de fuentes de financiamiento hasta la implementación de modelos híbridos que combinan actividades de mercado con la misión social.⁷²

A nivel internacional, se reconoce que la sostenibilidad de las OSC depende en gran medida de sus capacidades estratégicas para innovar, planificar y establecer alianzas.⁷³ En América Latina y el Caribe, la CEPAL ha sistematizado experiencias de innovación social que han permitido a organizaciones desarrollar servicios autofinanciados, constituyéndose en referentes de resiliencia y escalabilidad en contextos de alta vulnerabilidad.⁷⁴

En El Salvador, los estudios sobre estrategias de sostenibilidad financiera son aún limitados, aunque se identifican esfuerzos de organizaciones que han explorado el emprendimiento social, la prestación de servicios especializados y la colaboración multisectorial como vías para diversificar ingresos.⁷⁵ Sin embargo, el análisis específico de organizaciones dedicadas a poblaciones con necesidades educativas especiales y altas capacidades es prácticamente inexistente.

La Fundación Altas Capacidades representa un caso singular dentro de este panorama. Creada para atender a niños, adolescentes y jóvenes con altas capacidades intelectuales y talentos específicos, su trayectoria reciente (2021-2024) muestra intentos de fortalecer su modelo financiero mediante la introducción de servicios educativos especializados y el establecimiento de alianzas estratégicas. No obstante, el grado de sistematización de estas prácticas y su comparación con experiencias regionales sigue siendo un campo inexplorado. Este vacío de conocimiento resalta la importancia de realizar investigaciones que no solo documenten su experiencia, sino que también contribuyan a la generación de aprendizajes replicables en otras OSC del país y la región.

⁷² J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?," *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67.

⁷³ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

⁷⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁷⁵ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>

2.2.1 Investigaciones internacionales sobre sostenibilidad financiera en OSC.

La sostenibilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) ha sido un tema recurrente en la literatura internacional, especialmente desde que se identificó la creciente dependencia de las organizaciones hacia la cooperación internacional durante la segunda mitad del siglo XX. Autores como Dees señalan que, para garantizar su permanencia, las OSC deben trascender el modelo asistencialista y adoptar estrategias más innovadoras que incluyan la generación de ingresos propios y la diversificación de sus fuentes de financiamiento.⁷⁶

En este marco, Grant subraya que la capacidad estratégica de una organización es el factor diferenciador que le permite adaptarse a contextos de incertidumbre. Estas capacidades incluyen la planificación financiera, el liderazgo visionario, la innovación y la habilidad para construir alianzas.⁷⁷ De forma similar, Salamon aporta que la consolidación de las OSC a nivel global está directamente ligada a su capacidad de posicionarse como actores económicos relevantes dentro de los sistemas nacionales, contribuyendo al empleo, a la innovación y a la cohesión social.⁷⁸

La investigación internacional también destaca la importancia de encontrar un balance entre sostenibilidad y misión institucional. Un riesgo identificado es que, al priorizar la generación de ingresos, las OSC corran el peligro de desvirtuar su razón de ser, ofreciendo servicios inaccesibles para los sectores más vulnerables. Este dilema resulta particularmente pertinente en el caso de la Fundación Altas Capacidades, cuyo modelo combina servicios educativos especializados con programas de apoyo a familias de recursos limitados. El reto, como muestran los estudios internacionales, radica en mantener la misión de inclusión y equidad mientras se desarrollan esquemas autofinanciados.⁷⁹

La literatura internacional ha documentado experiencias donde las OSC han implementado exitosamente modelos híbridos de sostenibilidad. Por ejemplo, la Fundación Ashoka, pionera en el apoyo al emprendimiento social, ha mostrado que el fortalecimiento de capacidades estratégicas es indispensable para garantizar la autosuficiencia. Asimismo, casos como los de organizaciones educativas en Asia y Europa demuestran que los servicios especializados de pago pueden convertirse en una fuente clave de financiamiento cuando se diseñan con criterios de accesibilidad y reinversión social.⁸⁰ Este tipo de aprendizajes resulta fundamental para organizaciones como la Fundación Altas Capacidades, que, al igual que

⁷⁶ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?," *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67.

⁷⁷ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

⁷⁸ Lester M. Salamon, "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World," *Annals of Public and Cooperative Economics* 81, no. 2 (2010): 167-210.

⁷⁹ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>

⁸⁰ Phills, James A., Kriss Deiglmeier y Dale T. Miller, "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review* 6, no. 4 (2008): 34-43.

estas experiencias, enfrenta la necesidad de sostener programas de alta calidad en un entorno caracterizado por la reducción de cooperación internacional.

En síntesis, las investigaciones internacionales muestran que la sostenibilidad de las OSC depende de una combinación de factores: diversificación financiera, desarrollo de capacidades estratégicas, innovación constante y un compromiso inquebrantable con la misión social. La Fundación Altas Capacidades se inscribe en esta discusión global al intentar construir un modelo que no solo garantice ingresos estables, sino que preserve su rol como referente en la atención a niños y jóvenes con talentos y capacidades excepcionales en El Salvador.

2.2.2 Casos latinoamericanos y caribeños de innovación social documentados por CEPAL, con énfasis en servicios autofinanciados.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha sistematizado múltiples experiencias de innovación social en la región, destacando cómo las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han respondido a la reducción de cooperación internacional con modelos de autosostenibilidad que combinan emprendimiento social, alianzas estratégicas y servicios autofinanciados.⁸¹

Entre los casos más representativos se encuentran:

- **Fundación Paraguaya (Paraguay)**, que implementó el modelo de “escuelas autosostenibles”, donde los estudiantes reciben educación formal combinada con actividades productivas (agricultura, talleres, microempresas) cuyos ingresos financian los costos operativos. Esta experiencia es considerada un referente regional porque integra educación de calidad con sostenibilidad financiera.⁸²
- **Corporación Kimirina (Ecuador)**, especializada en salud y prevención del VIH, desarrolló un esquema de servicios médicos y diagnósticos autofinanciados que permiten subsidiar la atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Este modelo evidencia cómo la innovación social puede garantizar continuidad en la provisión de servicios de salud a pesar de recortes en cooperación internacional.⁸³
- **Pro Mujer (Bolivia, Argentina y Nicaragua)**, que combina programas de microfinanzas con servicios de salud y capacitación, logrando un modelo híbrido en el que las utilidades de los créditos respaldan iniciativas de inclusión social y empoderamiento de mujeres.⁸⁴
- **FUNTER (El Salvador)**, que articula campañas de recaudación como la Teletón con servicios terapéuticos de pago accesible. Su esquema mixto le ha permitido sostener un modelo inclusivo en rehabilitación y atención integral a personas con discapacidad.

⁸¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁸² IDEM

⁸³ IDEM

⁸⁴ James A. Phills, Kriss Deiglmeier y Dale T. Miller, "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review* 6, no. 4 (2008): 34-43.

Estos ejemplos muestran que la innovación social no solo consiste en introducir productos o servicios nuevos, sino en rediseñar modelos de gestión y financiamiento para garantizar la sostenibilidad. La CEPAL subraya que el éxito de estas experiencias radica en el equilibrio entre ingresos propios y misión social, asegurando accesibilidad a sectores vulnerables mientras se generan excedentes para reinversión.⁸⁵

En este marco, la Fundación Altas Capacidades comparte características y desafíos similares a los casos documentados. Al centrarse en la educación de niños y jóvenes con talentos específicos, enfrenta la misma tensión que las organizaciones mencionadas: diseñar servicios especializados de pago que garanticen ingresos estables, sin excluir a quienes no pueden costearlos. Así como la Fundación Paraguaya y Kimirina lograron estructurar esquemas de financiamiento cruzado, la Fundación Altas Capacidades podría consolidar un modelo en el cual parte de los ingresos provengan de programas de formación y consultorías dirigidas a escuelas privadas o empresas, mientras se destinan recursos subsidiados a becas para familias de bajos ingresos.

La comparación con estas experiencias latinoamericanas evidencia que la innovación social aplicada a la autosostenibilidad no es un proceso automático, sino el resultado de capacidades estratégicas acumuladas, voluntad de liderazgo y construcción de alianzas multisectoriales. La Fundación Altas Capacidades se encuentra en una etapa temprana de este camino, lo que ofrece la oportunidad de nutrirse de estas experiencias regionales para fortalecer su modelo de sostenibilidad y consolidar su rol pionero en El Salvador.

2.2.3 Estudios regionales y nacionales sobre estrategias de autosostenibilidad en OSC.

En el ámbito regional, diversas investigaciones han analizado los retos que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para alcanzar la autosostenibilidad financiera en América Latina. Herrera y Morales señalan que muchas organizaciones aún dependen en exceso de fondos internacionales, lo que las hace vulnerables a los cambios en la cooperación y a las prioridades políticas de los países donantes.⁸⁶ Este panorama ha impulsado la búsqueda de estrategias de diversificación de ingresos y de emprendimiento social como alternativas para garantizar la continuidad de los programas sociales.

En Centroamérica, estudios de Cordaid (2018) documentan que una de las principales limitaciones de las OSC radica en la falta de capacidades institucionales para diseñar e implementar modelos de financiamiento propios. La dependencia de la cooperación internacional, junto con la ausencia de políticas fiscales que incentiven la filantropía local, genera un entorno restrictivo que compromete la sostenibilidad de las organizaciones.⁸⁷

⁸⁵ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2016).

⁸⁶ Edgard Herrera y José Francisco Morales, "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas," *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48, <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>

⁸⁷ Cordaid, *Organizaciones de la Sociedad Civil en Centroamérica: Retos y Estrategias para la Sostenibilidad* (La Haya: Cordaid, 2018).

En El Salvador, la literatura sobre autosostenibilidad de las OSC es aún incipiente. Algunos análisis señalan experiencias de fundaciones y organizaciones religiosas como FUEDEM, ÁGAPE de El Salvador y organizaciones salesianas, que han logrado financiar parte de sus operaciones a través de servicios de salud, educación o actividades productivas complementarias.⁸⁸ Estos casos muestran que, aun en contextos de recursos limitados, la innovación organizacional y la diversificación de fuentes pueden constituirse en estrategias efectivas de sostenibilidad.

La Fundación Altas Capacidades se inserta en este debate nacional con características distintivas. A diferencia de otras fundaciones que cuentan con décadas de trayectoria en la gestión de proyectos productivos o educativos, su experiencia es más reciente, pero orientada hacia un nicho específico: la atención de niños y jóvenes con altas capacidades intelectuales. Este enfoque plantea desafíos únicos, ya que el financiamiento de servicios especializados requiere una base sólida de alianzas, políticas públicas que reconozcan esta población y un modelo financiero flexible que equilibre el cobro de servicios con la inclusión de beneficiarios de bajos ingresos.

La experiencia nacional demuestra que las OSC salvadoreñas que han logrado sobrevivir y crecer lo han hecho a partir de tres elementos clave: innovación institucional, diversificación de ingresos y construcción de alianzas estratégicas. En este sentido, la Fundación Altas Capacidades podría beneficiarse de estas lecciones, adaptándolas a su misión específica y consolidando un modelo híbrido de financiamiento que le permita garantizar tanto la calidad como la cobertura de sus programas en los próximos años.

2.2.4 Vacíos de investigación sobre la Fundación Altas Capacidades.

Pese al creciente interés por la sostenibilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la literatura académica y los estudios aplicados en El Salvador muestran una ausencia casi total de investigaciones enfocadas en la Fundación Altas Capacidades. Mientras en el ámbito internacional y regional se han documentado experiencias sobre innovación social y modelos autofinanciados como las sistematizadas por la CEPAL o Cordaid, a nivel nacional los estudios se han concentrado principalmente en organizaciones con mayor trayectoria, como FUEDEM, ÁGAPE o las fundaciones salesianas.⁸⁹

La Fundación Altas Capacidades, creada para atender a niños, adolescentes y jóvenes con altas capacidades intelectuales, se encuentra en una etapa temprana de construcción de estrategias de sostenibilidad. Sin embargo, su caso no ha sido analizado en la literatura académica, lo cual genera un vacío de conocimiento en tres aspectos centrales:

1. **Sistematización de prácticas financieras:** no existen investigaciones que documenten de manera rigurosa cómo la Fundación está diversificando sus ingresos,

⁸⁸ Adaptado de experiencias documentadas en investigaciones académicas y análisis de sostenibilidad de organizaciones sociales en El Salvador, como FUEDEM, ÁGAPE y organizaciones salesianas.

⁸⁹ Cordaid, *Organizaciones de la Sociedad Civil en Centroamérica: Retos y Estrategias para la Sostenibilidad* (La Haya: Cordaid, 2018).

qué servicios autofinanciados ha implementado o qué mecanismos de financiamiento cruzado aplica para mantener la accesibilidad de sus programas.

2. **Evaluación de capacidades estratégicas:** tampoco se cuenta con estudios que analicen de forma comparativa las fortalezas institucionales de la Fundación frente a las dimensiones teóricas de la sostenibilidad, tales como liderazgo, innovación o gestión de recursos.
3. **Replicabilidad y escalabilidad:** no se ha explorado en qué medida las prácticas de la Fundación Altas Capacidades pueden convertirse en referentes para otras OSC en el país, especialmente aquellas que atienden a poblaciones con necesidades educativas específicas.

Este vacío resulta particularmente relevante porque la Fundación opera en un campo poco explorado en El Salvador: la atención a personas con altas capacidades intelectuales. Mientras que el enfoque en discapacidad y necesidades educativas especiales ha recibido cierta atención en políticas públicas, las altas capacidades han permanecido invisibilizadas en la agenda estatal y académica.⁹⁰ Por ello, investigar la sostenibilidad financiera de la Fundación Altas Capacidades no solo contribuirá a llenar un vacío en la literatura nacional, sino que también ofrecerá aprendizajes valiosos para el diseño de políticas públicas inclusivas y el fortalecimiento de otras OSC en contextos similares.

2.3 El contexto que moldea la sostenibilidad: país, sector y organización.

La sostenibilidad de las organizaciones sociales está estrechamente vinculada al entorno en el que se desarrollan. Factores como las condiciones económicas, las dinámicas políticas, la configuración del sector social y educativo, así como las particularidades propias de cada organización, influyen en las posibilidades de construir modelos financieros sólidos y resilientes. En el caso de El Salvador, el período 2021-2024 se caracteriza por un conjunto de transformaciones y tensiones que han impactado directamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Estas transformaciones constituyen tanto riesgos como oportunidades para aquellas instituciones que, como la Fundación Altas Capacidades, buscan garantizar la continuidad de sus programas en un contexto complejo y cambiante.

El análisis de este contexto se organiza en tres dimensiones: el panorama socioeconómico y político del país, la situación del sector discapacidad y educación especializada, y el entorno operativo propio de la Fundación. Estas tres dimensiones interactúan constantemente, condicionando la viabilidad de sus proyectos y la efectividad de sus estrategias de sostenibilidad.

En el plano nacional, la volatilidad macroeconómica y la reducción de la cooperación internacional han presionado a las OSC a diversificar sus fuentes de financiamiento y a innovar en la prestación de servicios. En el ámbito sectorial, las carencias históricas en la atención a la discapacidad y la falta de políticas dirigidas a las altas capacidades han generado

⁹⁰ Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD), *Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad* (San Salvador: CONAIPD, 2014), <https://www.conaipd.gob.sv/documentos/politica-nacional>

un vacío que organizaciones especializadas intentan cubrir. Y en el nivel organizacional, la Fundación Altas Capacidades enfrenta el desafío de diseñar un modelo que equilibre el acceso inclusivo a sus programas con la necesidad de generar ingresos propios.

De este modo, comprender el contexto que moldea la sostenibilidad no solo permite identificar los principales obstáculos a los que se enfrenta la Fundación, sino también reconocer los espacios de oportunidad donde puede fortalecer sus capacidades estratégicas y avanzar hacia un modelo de mayor autosuficiencia.

2.3.1 Panorama socioeconómico y político de El Salvador (2021-2024) y su impacto en las OSC.

Entre 2021 y 2024, El Salvador ha experimentado un escenario socioeconómico y político complejo, caracterizado por desafíos de corto y mediano plazo que han impactado de manera directa a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 marcó el inicio de este período con una contracción económica y un incremento en los niveles de pobreza. Posteriormente, el país enfrentó presiones inflacionarias derivadas del contexto internacional, así como un limitado crecimiento económico —en torno al 2 % anual— que restringió la capacidad de inversión pública y el consumo de los hogares.⁹¹

A nivel fiscal, el gobierno ha priorizado la ejecución de programas sociales centralizados bajo su gestión, lo que ha reducido los espacios de colaboración directa con OSC que tradicionalmente actuaban como ejecutoras de proyectos financiados por cooperación internacional. De hecho, en este período se observa una disminución significativa de los flujos de cooperación externa destinados a la sociedad civil salvadoreña, fenómeno que ha sido ampliamente señalado por estudios regionales.⁹² Esto ha generado un entorno más competitivo en la búsqueda de recursos, donde solo las organizaciones con mayor capacidad estratégica logran sostenerse.

En el plano político, la concentración de poder en el Ejecutivo ha generado un clima de incertidumbre para parte del sector social. Aunque muchas organizaciones de carácter asistencial o educativo han podido mantener su margen de operación, aquellas con perfiles de incidencia en derechos humanos y políticas públicas han enfrentado mayores restricciones. Esta situación ha contribuido a una percepción de vulnerabilidad en el sector de la sociedad civil, que debe replantear sus estrategias para sobrevivir en un contexto menos favorable al asociacionismo independiente.⁹³

En este escenario, la Fundación Altas Capacidades se enfrenta a un doble reto. Por un lado, debe lidiar con la inestabilidad de las fuentes tradicionales de financiamiento, lo que la

⁹¹ Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), *Informe de Coyuntura Económica 2022* (San Salvador: BCR, 2023).

⁹² Cordaid, *Organizaciones de la Sociedad Civil en Centroamérica: Retos y Estrategias para la Sostenibilidad* (La Haya: Cordaid, 2018).

⁹³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2022* (San Salvador: PNUD, 2022).

obliga a diseñar estrategias de diversificación y a explorar mecanismos de autosostenibilidad. Por otro, opera en un entorno político donde los temas de inclusión educativa y atención a poblaciones con necesidades específicas no han ocupado un lugar prioritario en la agenda pública. Aun así, la Fundación ha buscado posicionarse como referente técnico y educativo en la atención de niños y jóvenes con altas capacidades intelectuales, lo cual le otorga legitimidad en un campo poco explorado y le abre la posibilidad de construir alianzas con actores privados y académicos.

El panorama nacional, por tanto, influye de manera decisiva en la viabilidad de las estrategias de sostenibilidad. La reducción de la cooperación internacional obliga a organizaciones como la Fundación Altas Capacidades a pensar en modelos financieros innovadores que no dependan exclusivamente de donaciones, mientras que el contexto político centralizado exige cautela y capacidad de negociación para mantener su margen de acción. Estas condiciones refuerzan la necesidad de fortalecer sus capacidades estratégicas, tal como señalan los marcos teóricos internacionales sobre sostenibilidad y resiliencia organizacional.

2.3.2 Situación del sector discapacidad y educación especializada.

El sector de la discapacidad y la educación especializada en El Salvador ha enfrentado históricamente profundas limitaciones estructurales. Si bien la aprobación de la Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad en 2020 representó un avance normativo significativo, su implementación ha sido parcial y con limitados recursos destinados a programas efectivos.⁹⁴ La brecha entre el marco legal y la realidad social se refleja en la escasez de servicios especializados, la falta de profesionales capacitados y la baja cobertura institucional, factores que colocan a miles de familias en una situación de vulnerabilidad.

En materia de educación inclusiva, el sistema educativo salvadoreño ha estado más orientado a ampliar la cobertura de la educación básica y media que a atender las necesidades diferenciadas de poblaciones específicas. Aunque en los últimos años se ha impulsado la inclusión de estudiantes con discapacidad en las aulas regulares, los esfuerzos han estado marcados por la carencia de formación docente, recursos pedagógicos adaptados y políticas de seguimiento efectivas.⁹⁵

Particularmente rezagada ha sido la atención a niños, adolescentes y jóvenes con altas capacidades intelectuales. A diferencia de lo que ocurre en otros países de la región, donde este tema se ha incorporado a programas nacionales de educación diferenciada, en El Salvador persiste un vacío de políticas públicas dirigidas a esta población. Esto ha dejado a las familias sin apoyos estatales suficientes, obligándolas a buscar alternativas en el sector privado o en organizaciones de la sociedad civil.

⁹⁴ Asamblea Legislativa de El Salvador, *Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad*, Decreto Legislativo N.º 605 (San Salvador: Diario Oficial, 2020).

⁹⁵ Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD), *Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad* (San Salvador: CONAIPD, 2014), <https://www.conaipd.gob.sv/documentos/politica-nacional>

En este contexto, la Fundación Altas Capacidades surge como una respuesta pionera a una necesidad invisibilizada. Sus programas no solo buscan potenciar el talento de estudiantes con altas capacidades, sino también sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de brindar oportunidades educativas diferenciadas. Entre sus iniciativas destacan talleres de formación en áreas específicas, programas de acompañamiento psicológico y pedagógico, y capacitaciones dirigidas a docentes para mejorar la detección y el abordaje de estudiantes con estas características.

La experiencia de la Fundación pone en evidencia dos dinámicas clave del sector. Primero, que el déficit histórico en la atención a la diversidad educativa ha abierto un espacio para que las OSC desempeñen un rol protagónico en la provisión de servicios especializados. Segundo, que la sostenibilidad de estos esfuerzos depende en gran medida de la capacidad de autofinanciamiento. En un país donde la cooperación internacional ha disminuido y la filantropía local sigue siendo incipiente, ofrecer servicios educativos especializados de pago, complementados con becas y apoyos a familias de bajos ingresos, constituye una estrategia viable pero desafiante.

Así, la Fundación Altas Capacidades refleja la tensión entre inclusión y sostenibilidad que atraviesa a gran parte del sector discapacidad y educación especializada en El Salvador: por un lado, la necesidad de generar ingresos propios para garantizar la continuidad de los programas; por otro, el compromiso ético de asegurar que el acceso no se limite a quienes pueden pagar. Este equilibrio se convierte en el eje central de su modelo de trabajo y en un aspecto crucial de la investigación sobre sus capacidades estratégicas.

2.3.3 Entorno operativo, programas y alcance de la Fundación Altas Capacidades.

La Fundación Altas Capacidades opera en un entorno complejo, condicionado tanto por los desafíos estructurales del país como por las particularidades de su misión institucional. Como organización joven, ha tenido que posicionarse en un escenario caracterizado por la reducción de cooperación internacional, la limitada cultura de donación local y un marco político que prioriza programas sociales centralizados en el Estado. Estas condiciones han forzado a la Fundación a desplegar estrategias creativas para sostener su funcionamiento y garantizar la continuidad de sus programas.

En cuanto a su estructura operativa, la Fundación ha desarrollado un modelo que combina servicios educativos especializados de pago con programas de acceso subsidiado o gratuito. Este esquema híbrido responde a la necesidad de asegurar ingresos recurrentes sin excluir a las familias de bajos recursos. Así, mientras algunos talleres, cursos y asesorías generan recursos para el financiamiento institucional, parte de estos ingresos se reinvierten en becas y apoyos directos a estudiantes que, de otra manera, no podrían acceder a este tipo de oportunidades.

Los programas principales de la Fundación incluyen:

- **Evaluación y diagnóstico de altas capacidades intelectuales**, mediante pruebas psicométricas y entrevistas especializadas.

- **Programas de enriquecimiento curricular y extracurricular**, que ofrecen talleres en ciencias, artes, tecnología y liderazgo, orientados al desarrollo integral de los beneficiarios.
- **Acompañamiento psicológico y pedagógico**, dirigido a niños, adolescentes y sus familias, con el fin de fortalecer su bienestar emocional y social.
- **Capacitación docente**, enfocada en estrategias pedagógicas para la detección y atención de estudiantes con altas capacidades dentro del sistema escolar.
- **Sensibilización comunitaria**, a través de conferencias y materiales de divulgación que buscan promover la comprensión social sobre el valor de la diversidad educativa.

En términos de alcance, la Fundación ha logrado consolidar una comunidad creciente de beneficiarios que incluye no solo a estudiantes, sino también a sus familias y a docentes de instituciones educativas públicas y privadas. Aunque su cobertura todavía es limitada en comparación con la magnitud de la población con altas capacidades en el país, la Fundación se ha convertido en un referente nacional en un ámbito prácticamente desatendido por las políticas públicas.

No obstante, este alcance enfrenta restricciones significativas. El número de profesionales capacitados en el área es reducido, lo que limita la expansión de programas. A ello se suman las dificultades financieras para sostener actividades permanentes, dado que los ingresos generados por servicios de pago no siempre logran cubrir la totalidad de los costos operativos. Esta situación obliga a la Fundación a buscar alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y empresas privadas que puedan aportar recursos financieros, técnicos o logísticos.

El caso de la Fundación Altas Capacidades ilustra cómo las OSC deben adaptarse a un entorno que exige cada vez mayor profesionalización y autosostenibilidad. Sus programas demuestran que es posible generar impacto social en un sector desatendido, pero también ponen en evidencia la necesidad de consolidar un modelo financiero estable que permita escalar sus iniciativas y ampliar su cobertura a nivel nacional.

En síntesis, el entorno operativo y los programas de la Fundación Altas Capacidades muestran la interacción entre los desafíos del contexto nacional, las carencias del sector educativo especializado y las estrategias organizacionales que buscan garantizar su sostenibilidad. Este análisis contextual permite avanzar hacia la comprensión de la trayectoria histórica e institucional de la Fundación, un aspecto clave para evaluar cómo ha evolucionado en el período 2021-2024 y cuáles han sido las decisiones estratégicas que marcan su rumbo hacia la autosostenibilidad.

2.4 Una historia de evolución y adaptación: trayectoria de la Fundación Altas Capacidades.

La historia de la Fundación Altas Capacidades es relativamente reciente, pero su surgimiento refleja procesos más amplios de transformación en la sociedad salvadoreña y en el sector de las organizaciones sociales. Creada en la segunda década del siglo XXI, la Fundación nació como una respuesta a un vacío histórico en la atención educativa diferenciada para niños, adolescentes y jóvenes con altas capacidades intelectuales y talentos

específicos. En un país donde las políticas públicas en materia de discapacidad apenas comenzaban a consolidarse, y donde la educación inclusiva estaba principalmente enfocada en superar rezagos de acceso y calidad, la Fundación introdujo un enfoque innovador: el reconocimiento y potenciación del talento como una necesidad educativa y social.

En sus primeros años, la Fundación operó con recursos limitados y gran dependencia del voluntariado. Sus actividades iniciales se centraron en talleres extracurriculares y programas piloto de detección de altas capacidades, con el objetivo de sensibilizar a familias y docentes sobre la importancia de reconocer esta población. Estos esfuerzos pioneros marcaron un punto de inflexión en el debate educativo, al visibilizar una problemática que hasta entonces permanecía fuera de la agenda pública.

El período 2021-2024 se ha convertido en una etapa clave de consolidación y adaptación institucional. Durante estos años, la Fundación ha transitado de una lógica asistencial y dependiente de apoyos externos hacia un modelo más profesionalizado, que busca equilibrar la misión social con la necesidad de asegurar sostenibilidad financiera. Este proceso se ha materializado en tres líneas de acción principales:

1. **Fortalecimiento organizacional:** la Fundación ha avanzado en la definición de su estructura interna, profesionalización de su personal y establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas. Estos pasos han permitido mejorar su legitimidad frente a aliados estratégicos y potenciales donantes.
2. **Diversificación de ingresos:** además de apoyos provenientes de donaciones y proyectos, la Fundación ha introducido servicios educativos especializados de pago, tales como programas de enriquecimiento curricular, capacitaciones docentes y evaluaciones psicométricas. Aunque estos servicios todavía representan una proporción limitada de sus ingresos, han abierto una vía para avanzar hacia la autosostenibilidad.
3. **Alianzas estratégicas:** en los últimos años, la organización ha comenzado a vincularse con universidades, centros de investigación y empresas privadas, con el fin de generar espacios de colaboración en investigación educativa, formación de talento y financiamiento compartido. Estas alianzas han reforzado su papel como referente en un campo poco explorado.

La historia reciente de la Fundación también refleja las tensiones propias de las OSC en El Salvador. Por un lado, existe la presión de consolidar fuentes de financiamiento estables en un contexto de cooperación internacional decreciente y filantropía local incipiente. Por otro, está el compromiso ético de asegurar que los programas sigan siendo accesibles a familias de bajos ingresos, evitando que la búsqueda de sostenibilidad financiera genere exclusión. Este dilema entre sostenibilidad y misión social ha sido ampliamente documentado en la literatura internacional¹ y constituye un eje central en la evolución de la Fundación.

En comparación con otras organizaciones del país, la trayectoria de la Fundación Altas Capacidades se distingue por su carácter innovador. Mientras que instituciones como FUEDEM o ÁGAPE han construido modelos de autosostenibilidad a partir de décadas de experiencia y servicios masivos, la Fundación se ha enfocado en un nicho altamente especializado, con menor escala, pero con un impacto significativo en la vida de sus

beneficiarios. Este rasgo la coloca como un caso único en el panorama nacional, que requiere ser analizado con detenimiento para extraer aprendizajes replicables en otras OSC del sector educativo y social.

En definitiva, la evolución de la Fundación Altas Capacidades muestra cómo una organización puede adaptarse a un entorno adverso a través de la innovación, la construcción de capacidades estratégicas y la diversificación de ingresos. Al mismo tiempo, evidencia los desafíos pendientes para alcanzar un modelo de autosostenibilidad consolidado. Su trayectoria durante 2021-2024 ofrece, por tanto, un laboratorio de experiencias que ilumina tanto las posibilidades como los límites de la sostenibilidad en el sector social salvadoreño.

2.4.1 Origen y evolución de la Fundación Altas Capacidades.

La Fundación Altas Capacidades surge como respuesta a un vacío histórico en el sistema educativo salvadoreño: la falta de atención a niños, adolescentes y jóvenes con altas capacidades intelectuales y talentos específicos. Mientras que las políticas educativas nacionales han estado orientadas en gran medida a superar rezagos en cobertura y calidad, poco se ha hecho para atender a aquellos estudiantes que requieren un enfoque diferenciado por sus condiciones cognitivas excepcionales. Esta invisibilización se tradujo en la ausencia de programas públicos de detección, formación y acompañamiento, lo que dejó a las familias sin un referente institucional capaz de responder a estas necesidades.⁹⁶

El origen de la Fundación está estrechamente ligado a los esfuerzos de un grupo de profesionales y familias que, conscientes de este déficit, decidieron crear un espacio que combinara la investigación educativa, la atención personalizada y la incidencia social. Desde sus primeras iniciativas, la organización adoptó un enfoque pionero en el país, orientado a visibilizar que las altas capacidades no representan únicamente un “privilegio” académico, sino también una necesidad educativa que, de no ser atendida adecuadamente, puede derivar en frustración, desmotivación escolar e incluso exclusión social.⁹⁷

En sus primeros años de trabajo, la Fundación se caracterizó por una fuerte dependencia del voluntariado y por el desarrollo de programas piloto de bajo costo que buscaban sensibilizar a la comunidad educativa y ofrecer respuestas iniciales a las familias. Entre ellos se incluyeron talleres extracurriculares, evaluaciones psicopedagógicas y espacios de orientación familiar. Estas experiencias sentaron las bases para consolidar una red de aliados y beneficiarios que, con el tiempo, dio legitimidad a la organización.⁹⁸

Con el paso de los años, y particularmente a partir de 2021, la Fundación inició un proceso de evolución institucional hacia un modelo más estructurado y profesionalizado. Este

⁹⁶ Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad*. Decreto Legislativo N.º 605. San Salvador: Diario Oficial, 2020.

⁹⁷ Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD). *Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad*. San Salvador: CONAIPD, 2014. <https://www.conaipd.gob.sv/documentos/politica-nacional>

⁹⁸ J. Gregory Dees. "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?" *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67.

cambio se reflejó en la ampliación de su oferta de programas, que pasó de actividades puntuales a un esquema más integral, incluyendo evaluaciones diagnósticas sistemáticas, programas de enriquecimiento curricular y acciones de formación para docentes. Asimismo, comenzó a consolidar una identidad institucional más definida, con presencia en espacios académicos y sociales, lo que le permitió posicionarse como referente en un tema históricamente invisibilizado en El Salvador.⁹⁹

La evolución de la Fundación también se ha visto influida por los cambios en el entorno nacional. La reducción de la cooperación internacional y la limitada cultura filantrópica en el país obligaron a la organización a repensar su modelo financiero, introduciendo esquemas híbridos que combinan servicios de pago con programas subsidiados para familias de bajos ingresos. De esta forma, la Fundación ha transitado de una lógica asistencial a una estrategia orientada a la autosostenibilidad, manteniendo siempre como eje central su misión de inclusión y equidad educativa.¹⁰⁰

En síntesis, el origen y evolución de la Fundación Altas Capacidades reflejan la capacidad de respuesta de la sociedad civil frente a vacíos estructurales del Estado. De una iniciativa impulsada por familias y profesionales comprometidos, la organización ha pasado a convertirse en un actor relevante dentro del ecosistema educativo salvadoreño. Su historia evidencia cómo las OSC pueden innovar en contextos adversos, aportando soluciones a problemas emergentes y abriendo camino a nuevas formas de sostenibilidad organizacional.

2.4.2 Procesos de cambio y fortalecimiento institucional (2021-2024).

El período 2021-2024 constituye una etapa decisiva en la historia de la Fundación Altas Capacidades, en la cual la organización ha transitado de una estructura incipiente hacia un modelo más consolidado de gestión institucional. Estos años han estado marcados por procesos de cambio organizacional y fortalecimiento institucional orientados a responder a un entorno cada vez más exigente para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en El Salvador.

Uno de los cambios más significativos ha sido la profesionalización de su equipo de trabajo. En sus primeros años, gran parte de las actividades de la Fundación dependía del voluntariado y de la motivación personal de sus fundadores. A partir de 2021, sin embargo, se dio inicio a un proceso de formalización mediante la contratación de profesionales en áreas como psicología, pedagogía, administración y comunicación. Este paso ha permitido elevar la calidad de los servicios, dar continuidad a los programas y mejorar la rendición de cuentas frente a familias, aliados y donantes.¹⁰¹

⁹⁹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2016.

¹⁰⁰ Edgard Herrera y José Francisco Morales. "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas." *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48. <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>.

¹⁰¹ Lester M. Salamon. "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World." *Annals of Public and Cooperative Economics* 81, no. 2 (2010): 167-210.

Paralelamente, la Fundación ha trabajado en el diseño de planes estratégicos y operativos que delimitan metas claras, indicadores de avance y proyecciones financieras. Esta planificación representa un cambio sustancial respecto a etapas anteriores, en las que las actividades respondían de manera reactiva a las demandas inmediatas. La adopción de una lógica estratégica le ha permitido priorizar acciones, establecer mecanismos de evaluación interna y proyectar escenarios de crecimiento en el mediano plazo.¹⁰²

Otro eje de fortalecimiento ha sido la diversificación de fuentes de financiamiento. Durante el período analizado, la Fundación ha puesto en marcha servicios autofinanciados, como evaluaciones psicopedagógicas, programas de enriquecimiento curricular y capacitaciones docentes, que aportan ingresos adicionales. Aunque estos aún no cubren la totalidad de los costos operativos, constituyen un primer paso hacia un modelo híbrido de sostenibilidad. Este proceso responde a las tendencias internacionales en materia de OSC, que destacan la necesidad de generar ingresos propios para reducir la dependencia de la cooperación internacional.¹⁰³

Asimismo, la Fundación ha priorizado la construcción de alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y empresas privadas. Estas alianzas han fortalecido su legitimidad como referente técnico y han abierto oportunidades de cooperación académica, acceso a recursos tecnológicos y financiamiento compartido. Este enfoque coincide con las experiencias documentadas en América Latina, donde la colaboración multisectorial se ha convertido en una de las estrategias más efectivas para consolidar la sostenibilidad de las OSC.¹⁰⁴

El fortalecimiento institucional también se ha manifestado en la implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. La Fundación ha establecido procedimientos administrativos más robustos, sistemas básicos de control financiero y prácticas de comunicación más abiertas hacia sus beneficiarios y aliados. Estos avances son cruciales para generar confianza en un contexto donde las OSC enfrentan cuestionamientos sobre su legitimidad y eficiencia.¹⁰⁵

En síntesis, los procesos de cambio y fortalecimiento desarrollados entre 2021 y 2024 muestran una evolución hacia la madurez institucional. La Fundación Altas Capacidades ha comenzado a transitar de un modelo dependiente y asistencial hacia una organización con mayor capacidad estratégica, orientada a la sostenibilidad y a la ampliación de su impacto social. Sin embargo, el camino no está exento de tensiones: la necesidad de consolidar un modelo financiero estable debe equilibrarse con su misión inclusiva, y el reto de expandir la cobertura depende de la consolidación de capacidades técnicas y humanas aún en desarrollo.

¹⁰² Robert M. Grant. *Contemporary Strategy Analysis*. 6th ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006.

¹⁰³ J. Gregory Dees. "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?" *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55-67.

¹⁰⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2016.

¹⁰⁵ Edgard Herrera y José Francisco Morales. "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas." *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48. <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>

2.4.3 Comparación con casos relevantes de innovación social en la región.

La experiencia de la Fundación Altas Capacidades en El Salvador no puede analizarse de manera aislada, sino en diálogo con otros casos de innovación social en América Latina y el Caribe que han buscado responder a desafíos estructurales mediante modelos sostenibles y autosuficientes. Esta comparación permite identificar patrones comunes, así como particularidades que enriquecen la comprensión del fenómeno de la autosostenibilidad en organizaciones sociales.

En la región, la CEPAL ha documentado múltiples experiencias de innovación social que demuestran cómo las OSC han desarrollado servicios autofinanciados para garantizar continuidad en sus programas. Un ejemplo paradigmático es el de la Fundación Calicanto en Panamá, que diseñó programas de formación en liderazgo y empleabilidad dirigidos a mujeres en situación de vulnerabilidad, combinando un modelo de financiamiento mixto entre cooperación internacional, servicios pagos y alianzas con el sector privado.¹⁰⁶ De forma similar, en Brasil, iniciativas como AfroReggae mostraron cómo el arte y la cultura pueden convertirse en vehículos para la inclusión social y, al mismo tiempo, en actividades generadoras de ingresos que fortalecen la sostenibilidad institucional.¹⁰⁷

En el ámbito educativo, experiencias como la de la Fundación Escuela Nueva en Colombia ilustran la importancia de combinar innovación pedagógica con estrategias de diversificación financiera. Su modelo de enseñanza participativa, diseñado inicialmente para comunidades rurales, se transformó en un servicio que ha sido replicado internacionalmente, lo cual generó recursos adicionales para sostener sus operaciones y ampliar su impacto.¹⁰⁸

Comparado con estos casos, el modelo de la Fundación Altas Capacidades comparte dos rasgos fundamentales: en primer lugar, su apuesta por nichos poco atendidos dentro del sistema social y educativo (niños y jóvenes con altas capacidades en El Salvador); y en segundo lugar, su búsqueda de esquemas híbridos de sostenibilidad, combinando servicios de pago con programas subsidiados para familias vulnerables. No obstante, la Fundación aún enfrenta limitaciones en términos de escala y reconocimiento internacional, elementos que en otros casos han sido claves para garantizar su sostenibilidad.

Otro aspecto de comparación importante es el rol de las alianzas multisectoriales. Mientras organizaciones como Fundación Calicanto o Escuela Nueva lograron establecer alianzas sólidas con empresas privadas, universidades y organismos multilaterales, la Fundación Altas Capacidades se encuentra en una etapa temprana de construcción de estas redes. La experiencia internacional muestra que dichas alianzas no solo aportan

¹⁰⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2016.

¹⁰⁷ Paulina Borsani y Carlos Sandoval. "Innovación social en América Latina: aprendizajes de experiencias exitosas." *Revista CEPAL* 120 (2016): 151-170.

¹⁰⁸ Fundación Escuela Nueva. *Escuela Nueva Activa: una innovación educativa para la equidad y la calidad*. Bogotá: Fundación Escuela Nueva, 2015.

financiamiento, sino también legitimidad, transferencia de conocimientos y acceso a nuevos espacios de incidencia política.¹⁰⁹

Finalmente, la comparación evidencia que, aunque las condiciones contextuales de El Salvador presentan mayores limitaciones en términos de cooperación internacional y filantropía local, el caso de la Fundación Altas Capacidades confirma que incluso en escenarios adversos es posible diseñar modelos sostenibles. Su singularidad radica en haber introducido la atención a las altas capacidades como un tema emergente dentro de la agenda social del país, demostrando que la innovación social también consiste en visibilizar necesidades invisibilizadas y proponer soluciones institucionales de largo plazo.

En conclusión, la comparación con experiencias latinoamericanas permite dimensionar los avances y limitaciones de la Fundación Altas Capacidades, así como los aprendizajes que podrían guiar su ruta hacia la autosostenibilidad. Sin embargo, estas iniciativas no se desarrollan en el vacío, sino que están fuertemente condicionadas por el marco normativo e institucional en el que operan. En este sentido, resulta imprescindible analizar el marco legal salvadoreño, que no solo regula el funcionamiento de las organizaciones sociales, sino que también define incentivos, restricciones y oportunidades para la sostenibilidad de iniciativas como la Fundación. Este análisis se abordará en el siguiente apartado.

2.5 Marco legal que define el terreno de acción.

El marco legal es un elemento fundamental para comprender las oportunidades y limitaciones que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en El Salvador. Este conjunto de normas regula su constitución, funcionamiento, obligaciones fiscales y, al mismo tiempo, establece los derechos de las poblaciones a las que atienden. Para organizaciones como la Fundación Altas Capacidades, dicho marco no solo representa un marco regulatorio que condiciona sus operaciones administrativas y financieras, sino que también es un terreno en disputa donde se definen las posibilidades de incidir en la política pública y en el reconocimiento de su misión social.

En el ámbito salvadoreño, las OSC se han constituido históricamente bajo marcos normativos que tienden a enfatizar aspectos de fiscalización y control administrativo, más que al fomento de su labor social. Esto genera tensiones entre la necesidad de cumplir con exigencias legales y tributarias, y la misión de garantizar servicios especializados, como es el caso de la Fundación Altas Capacidades en el ámbito educativo. La organización se encuentra en un escenario donde debe responder a las disposiciones generales aplicables a todas las OSC, al tiempo que busca apoyarse en los instrumentos legales vinculados a la atención de personas con discapacidad y al derecho a una educación inclusiva.

¹⁰⁹ Edgard Herrera y José Francisco Morales. "Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas." *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25-48. <https://doi.org/10.1108/RLA-06-2016-01>

El marco jurídico internacional también incide en este terreno. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2007), ratificada por El Salvador, establece la obligación estatal de garantizar la inclusión educativa, la accesibilidad y el apoyo especializado para esta población.¹¹⁰ Estos compromisos internacionales refuerzan la relevancia del trabajo que realiza la Fundación, al ofrecer servicios que no han sido plenamente asumidos por las instituciones estatales. En este sentido, el cumplimiento de normas internacionales se convierte en un respaldo político y ético para la acción de la organización.

Además, la existencia de normativas nacionales, como la Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad (2020) y la Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad (2014), marcan lineamientos que legitiman la labor de la Fundación Altas Capacidades en el plano educativo y social. No obstante, el grado de implementación de estas normas sigue siendo limitado, lo que obliga a la organización a desempeñar un doble rol: proveer servicios especializados y, al mismo tiempo, incidir para que el Estado cumpla con sus responsabilidades.

De esta manera, el marco legal no puede entenderse únicamente como un conjunto de requisitos administrativos, sino como un espacio dinámico que influye en la estrategia de sostenibilidad y en la legitimidad de la Fundación. Analizar estas normas es indispensable para comprender cómo la organización estructura sus modelos de trabajo y sus posibilidades de expansión.

En este contexto, resulta necesario detenerse en la legislación nacional aplicable, tanto la que regula a las OSC en general como aquella que establece obligaciones específicas hacia las personas con discapacidad. Este análisis permitirá entender con mayor precisión cómo se articula el trabajo de la Fundación Altas Capacidades en relación con las políticas públicas y con el marco institucional salvadoreño.

2.5.1 Legislación nacional aplicable a OSC y a la atención a personas con discapacidad.

El marco legal salvadoreño regula tanto la constitución como el funcionamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y también establece normas específicas para la atención a personas con discapacidad. Para la Fundación Altas Capacidades, estas leyes no representan solo condiciones administrativas, sino un espacio de trabajo estratégico que puede facilitar o complicar su sostenibilidad y legitimidad social.

1. **La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (2002)** es la base legal que otorga personalidad jurídica a las OSC, incluyendo a la Fundación. Aunque esencial para su funcionamiento formal, también implica obligaciones fiscales y administrativas que exigen una gestión bien estructurada. Nota al pie: Asamblea

¹¹⁰ Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Nueva York: Naciones Unidas, 2007.
<https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

- Legislativa de El Salvador, *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*, Decreto Legislativo N.º 894 (San Salvador: Diario Oficial, 2002).¹¹¹
2. **La Ley del Impuesto sobre la Renta (1991)** ofrece beneficios fiscales a donantes mediante deducciones por contribuciones a OSC autorizadas. Para la Fundación Altas Capacidades, esta disposición es una vía potencialmente útil para atraer recursos privados, aunque su impacto es limitado frente a una cultura filantrópica aún débil. Nota al pie: Asamblea Legislativa de El Salvador, *Ley del Impuesto sobre la Renta*, Decreto Legislativo N.º 134 (San Salvador: Diario Oficial, 1991).¹¹²
 3. **La Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad (2020)** consagra el derecho a la inclusión educativa y a servicios especializados, legitimando el trabajo de la Fundación dentro de un contexto normativo que reconoce la diversidad educativa. Nota al pie: Asamblea Legislativa de El Salvador, *Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad*, Decreto Legislativo N.º 605 (San Salvador: Diario Oficial, 2020).¹¹³
 4. **La Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad (2014)** establece lineamientos para iniciativas inclusivas, y aunque su aplicación ha sido limitada, ofrece un marco programático que la Fundación puede usar como respaldo para sus proyectos. Nota al pie: CONAIPD, *Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad* (San Salvador: CONAIPD, 2014).¹¹⁴
 5. En 2025, el Congreso salvadoreño aprobó la **Ley de Agentes Extranjeros**,¹¹⁵ que impone un impuesto del 30 % a las donaciones extranjeras y obliga a las OSC a registrarse ante el nuevo Registro de Agentes Extranjeros (RAEX). Esta norma, además, faculta al Ejecutivo para cancelar personería jurídica o imponer multas de hasta US \$250,000 en caso de incumplimiento. Tal marco representa una carga financiera y administrativa significativa que afecta directamente a organizaciones como la Fundación Altas Capacidades, cuyo modelo financiero aún está en construcción y depende en parte del apoyo internacional para la implementación de programas inclusivos.¹¹⁶

En su conjunto, este marco legal presenta una doble lógica para la Fundación Altas Capacidades: por un lado, suministra bases normativas para su trabajo en educación

¹¹¹ Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*. Decreto Legislativo N.º 894. San Salvador: Diario Oficial Tomo N.º 357, Número 232, 2002. <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/2129>

¹¹² Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley del Impuesto sobre la Renta*. Decreto Legislativo N.º 134. San Salvador: Diario Oficial Tomo N.º 313, Número 241, 1991. <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/329>

¹¹³ Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad*. Decreto Legislativo N.º 605. San Salvador: Diario Oficial Tomo N.º 429, Número 44, 2020. <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/4314>

¹¹⁴ Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD). *Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad*. San Salvador: CONAIPD, 2014. <https://www.conaipd.gob.sv/documentos/politica-nacional>

¹¹⁵ Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley de Agentes Extranjeros*. Decreto Legislativo N.º 57. San Salvador: Diario Oficial Tomo N.º 441, Número 15, 2025.

¹¹⁶ Amnistía Internacional. *El Salvador profundiza el asedio a la sociedad civil*. Madrid: Amnistía Internacional, 2025. <https://www.amnesty.org/es/documents/amr29/7301/2025/es/>

inclusiva; por otro, impone barreras crecientes que podrían limitar su capacidad operativa y su independencia financiera si no se adaptan estratégicamente.

No obstante, la comprensión plena del marco de acción de la Fundación no puede limitarse a las disposiciones nacionales. El Salvador forma parte de un conjunto de tratados y convenios internacionales que también establecen obligaciones en materia de derechos humanos, inclusión y educación, y que inciden directamente en la labor de las OSC.

2.5.2 Tratados y convenios internacionales vigentes en El Salvador.

El Salvador es signatario de diversos tratados y convenios internacionales que establecen compromisos en materia de derechos humanos, inclusión educativa y protección a las personas con discapacidad. Estos instrumentos no solo refuerzan el marco normativo nacional, sino que también brindan un soporte ético y político para el accionar de organizaciones como la Fundación Altas Capacidades, cuyo trabajo contribuye a materializar los principios establecidos en dichos acuerdos.

Uno de los instrumentos más relevantes es la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2007), adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas y ratificada por El Salvador en 2009. Esta convención establece la obligación de los Estados de garantizar el acceso a la educación inclusiva, el desarrollo del potencial humano y la participación plena de las personas con discapacidad en la sociedad.¹¹⁷ En este sentido, la Fundación Altas Capacidades se posiciona como un actor clave en la implementación práctica de estos compromisos, al proveer servicios de diagnóstico, acompañamiento pedagógico y programas de enriquecimiento que buscan asegurar una educación adaptada a las necesidades de los estudiantes con altas capacidades intelectuales.

Asimismo, la Convención sobre los Derechos del Niño (1989), ratificada por El Salvador en 1990, establece el derecho de todos los niños a una educación que desarrolle al máximo sus aptitudes y talentos.¹¹⁸ Este principio se encuentra en sintonía con la misión de la Fundación Altas Capacidades, que busca precisamente potenciar las capacidades cognitivas y creativas de los niños y adolescentes con talentos excepcionales, evitando que la falta de atención derive en desmotivación o exclusión educativa.

A nivel regional, la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (1999), de la Organización de Estados Americanos (OEA), también ratificada por El Salvador, establece un marco para la adopción de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades.¹¹⁹ El trabajo de la

¹¹⁷ Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Nueva York: Naciones Unidas, 2007. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

¹¹⁸ Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Nueva York: Naciones Unidas, 1989. <https://www.unicef.org/es/convention-sobre-los-derechos-del-nino>.

¹¹⁹ Organización de Estados Americanos (OEA). *Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad*. Guatemala, 1999. <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-65.html>

Fundación Altas Capacidades se alinea con este convenio en la medida en que desarrolla programas que no solo buscan la excelencia académica, sino también la inclusión y el respeto a la diversidad en el ámbito escolar.

Finalmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 (Educación de calidad) y 10 (Reducción de las desigualdades), constituye un marco de referencia global que impulsa a los países y a la sociedad civil a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.¹²⁰ La Fundación Altas Capacidades contribuye a estos objetivos mediante sus programas de capacitación docente, sensibilización comunitaria y acompañamiento familiar, que fortalecen la equidad educativa en un país donde esta temática ha sido históricamente relegada.

En conjunto, estos tratados y convenios internacionales no solo refuerzan la legitimidad del trabajo de la Fundación Altas Capacidades, sino que también le ofrecen un marco para la incidencia política. Al posicionarse como una organización alineada con compromisos internacionales, la Fundación puede fortalecer su capacidad de interlocución con el Estado y con organismos multilaterales, generando oportunidades de cooperación y respaldo a sus iniciativas.

Por otra parte, el análisis realizado en este capítulo permite comprender que la autosostenibilidad financiera no es únicamente un asunto de gestión interna, sino un proceso complejo que depende de la interacción entre conceptos estratégicos, aprendizajes de experiencias regionales, y marcos contextuales, históricos y legales que condicionan la acción de las OSC en El Salvador.

La revisión de enfoques teóricos mostró la importancia de diversificar ingresos, innovar en los modelos de negocio social y fortalecer capacidades organizacionales. La comparación con experiencias regionales documentadas por la CEPAL evidenció que la innovación social y el emprendimiento pueden convertirse en motores de sostenibilidad, aunque su éxito depende de factores contextuales y del respaldo normativo. El análisis del contexto salvadoreño y de la trayectoria de la Fundación Altas Capacidades puso de manifiesto los retos de operar en un país con limitados apoyos estatales y con nuevas restricciones legales, como la Ley de Agentes Extranjeros (2025), que limitan las posibilidades de cooperación internacional.

Al mismo tiempo, se identificó que tanto la legislación nacional como los tratados internacionales ofrecen oportunidades para legitimar y fortalecer la labor de la Fundación, en particular al reconocer el derecho a la educación inclusiva y al desarrollo pleno de los talentos individuales.

En síntesis, la autosostenibilidad financiera de la Fundación Altas Capacidades debe entenderse como un desafío multidimensional, en el que confluyen la innovación estratégica, el aprendizaje comparado, la adaptación al contexto nacional y la alineación con marcos normativos internacionales. Este conjunto de elementos sienta las bases para que, en los

¹²⁰ Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: Naciones Unidas, 2015. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>.

capítulos siguientes, se aborde de manera más específica el análisis metodológico y empírico de la investigación.

Desde una perspectiva práctica, este estudio aporta insumos concretos para el fortalecimiento institucional de la Fundación Altas Capacidades, al identificar aprendizajes, estrategias y capacidades que pueden orientar la toma de decisiones en materia de sostenibilidad financiera. Asimismo, los resultados pueden servir como referencia para otras organizaciones sociales que enfrentan desafíos similares en contextos de restricción financiera y cambios normativos, contribuyendo al diseño de modelos de gestión más resilientes y adaptativos en el ámbito de la educación especializada y la atención a poblaciones con necesidades específicas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS EN LA FUNADACIÓN ALTAS CAPACIDADES.

3.1 Enfoque metodológico y tipo de estudio.

El presente estudio se inscribe en un enfoque cualitativo, dado que su propósito central es comprender en profundidad las capacidades estratégicas que la Fundación Altas Capacidades ha desarrollado en su proceso hacia la autosostenibilidad financiera. La investigación cualitativa se orienta a explorar fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores, analizando significados, percepciones y prácticas en contextos específicos, lo que la convierte en la vía más adecuada para abordar un objeto de estudio que trasciende la mera cuantificación de datos.¹²¹

En este sentido, el estudio se caracteriza como de tipo descriptivo-explicativo. Es descriptivo porque busca detallar de manera sistemática las acciones, procesos y estrategias implementadas por la Fundación Altas Capacidades entre 2021 y 2024, identificando sus principales fortalezas y limitaciones en materia de gestión organizacional y financiera. A la vez, es explicativo porque procura comprender las relaciones de causa y efecto que se desprenden de dichas estrategias, así como los factores internos y externos que han incidido en su desarrollo institucional. De esta forma, la investigación no se limita a enunciar hechos, sino que pretende ofrecer una interpretación sobre cómo la Fundación ha respondido a los desafíos de sostenibilidad en el contexto salvadoreño.¹²²

El enfoque cualitativo permite, además, analizar la dimensión subjetiva y estratégica de las decisiones organizacionales, aspecto clave para entender fenómenos como el liderazgo, la innovación social y la construcción de alianzas. Dichos elementos no pueden ser reducidos a cifras, sino que requieren aproximaciones narrativas, interpretativas y comparativas, que den cuenta de la complejidad del proceso de autosostenibilidad en una organización social que opera en un entorno adverso.¹²³

Por tanto, este trabajo se adscribe al enfoque del estudio de caso, lo que posibilita examinar en detalle la trayectoria de la Fundación Altas Capacidades como un referente único en el ámbito educativo y social de El Salvador. El estudio de caso, en su naturaleza cualitativa, ofrece la posibilidad de integrar múltiples fuentes de información y de triangular perspectivas, lo que asegura una comprensión más rica y profunda del fenómeno analizado.¹²⁴

¹²¹ Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

¹²² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 7.ª ed. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2014).

¹²³ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

¹²⁴ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

La elección de un enfoque cualitativo y de un estudio descriptivo-explicativo responde a la necesidad de captar la complejidad del proceso de autosostenibilidad financiera desde la experiencia de los actores involucrados. Dado que el interés central de la investigación es comprender cómo se construyen y fortalecen las capacidades estratégicas en un contexto específico, este enfoque resulta el más adecuado para interpretar significados, dinámicas internas y decisiones organizacionales que no pueden ser abordadas únicamente desde una lógica cuantitativa.

Desde esta perspectiva, el enfoque cualitativo resulta especialmente pertinente para analizar procesos organizacionales en organizaciones de la sociedad civil, donde las decisiones estratégicas están fuertemente condicionadas por factores contextuales, valores institucionales y dinámicas relacionales. En el caso de la Fundación Altas Capacidades, comprender el proceso de autosostenibilidad financiera implica atender no solo a los resultados obtenidos, sino también a los razonamientos, dilemas y aprendizajes que han orientado la toma de decisiones a lo largo del tiempo. El enfoque cualitativo permite captar estas dimensiones intangibles, que suelen quedar invisibilizadas en estudios de carácter cuantitativo.¹²⁵

Asimismo, este enfoque metodológico facilita el análisis de la autosostenibilidad financiera como un proceso en construcción, marcado por ajustes permanentes, tensiones internas y respuestas adaptativas frente a un entorno cambiante. En lugar de asumir la sostenibilidad como una condición estática o un indicador exclusivamente financiero, la investigación cualitativa permite abordarla como una práctica organizacional situada, atravesada por negociaciones éticas, estratégicas y operativas. Esta mirada resulta especialmente relevante en contextos como el salvadoreño, donde las organizaciones sociales operan bajo restricciones legales, económicas y políticas significativas.¹²⁶

Finalmente, la adopción de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de producir conocimiento contextualizado y socialmente relevante, capaz de dialogar tanto con la experiencia concreta de la Fundación Altas Capacidades como con los debates teóricos sobre sostenibilidad financiera e innovación social en organizaciones de la sociedad civil. De esta manera, el estudio no solo busca aportar a la comprensión académica del fenómeno, sino también generar insumos analíticos que puedan ser útiles para la reflexión institucional y para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en su búsqueda de sostenibilidad.¹²⁷

3.2 Diseño de la investigación.

El diseño metodológico adoptado en este estudio corresponde a un estudio de caso único con enfoque cualitativo, aplicado a la Fundación Altas Capacidades en El Salvador durante el período 2021–2024. Este diseño resulta pertinente porque permite explorar en

¹²⁵ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 41–44.

¹²⁶ Uwe Flick, *An Introduction to Qualitative Research*, 5th ed. (London: SAGE Publications, 2014), 12–15.

¹²⁷ Irene Vasilachis de Gialdino, *Estrategias de investigación cualitativa* (Barcelona: Gedisa, 2006), 23–26.

detalle un fenómeno complejo y contextualizado: el desarrollo de capacidades estratégicas para alcanzar la autosostenibilidad financiera dentro de una organización social de carácter educativo.

El estudio de caso constituye una estrategia metodológica ampliamente reconocida en la investigación social cualitativa, pues permite examinar en profundidad un objeto delimitado, integrando diversas fuentes de información y perspectivas de los actores involucrados. Según Yin, este tipo de diseño es adecuado cuando se busca responder a preguntas del tipo “cómo” y “por qué”, que requieren un análisis interpretativo y no meramente descriptivo.¹²⁸ En este sentido, el caso de la Fundación Altas Capacidades constituye un terreno idóneo para indagar cómo la organización ha gestionado su transición hacia modelos híbridos de sostenibilidad y por qué ciertas estrategias han resultado más efectivas que otras en el contexto salvadoreño.

El diseño también se caracteriza por su carácter exploratorio y analítico. Es exploratorio porque se centra en un campo poco investigado en El Salvador: la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales que trabajan en educación diferenciada y discapacidad. Es analítico porque busca interpretar los hallazgos a la luz de teorías sobre sostenibilidad, capacidades estratégicas e innovación social, generando un diálogo entre la evidencia empírica del caso y la literatura existente.¹²⁹

Asimismo, el diseño incorpora la triangulación metodológica como principio de rigor. Esto implica la utilización de la técnica de recolección de datos —entrevistas semiestructuradas y el análisis documental— con el fin de contrastar la información y aumentar la validez de los hallazgos. En el caso de la Fundación Altas Capacidades, la triangulación resulta esencial, ya que permite comprender tanto las narrativas de los actores internos (directivos, docentes, familias) como la documentación institucional y el contexto normativo que condiciona su funcionamiento.¹³⁰

Finalmente, el diseño de investigación reconoce que el estudio de caso no busca generalizar resultados de manera estadística, sino generar generalizaciones analíticas que contribuyan a comprender fenómenos similares en otras OSC del país y la región. Así, la experiencia de la Fundación Altas Capacidades se convierte en un laboratorio de aprendizajes que puede inspirar estrategias replicables en organizaciones con retos comparables.

El diseño de estudio de caso único se justifica en la medida en que la Fundación Altas Capacidades representa una experiencia singular en el contexto salvadoreño, tanto por su enfoque educativo especializado como por sus esfuerzos de autosostenibilidad financiera en un entorno restrictivo para las organizaciones sociales. Este diseño permite un análisis profundo y contextualizado, privilegiando la comprensión del proceso institucional sobre la generalización estadística, lo cual es coherente con los objetivos y el alcance de la investigación.

¹²⁸ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

¹²⁹ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

¹³⁰ Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

3.3 Contexto y unidad de análisis.

El análisis de las capacidades estratégicas de la Fundación Altas Capacidades debe situarse dentro del contexto amplio en el que opera, ya que las condiciones socioeconómicas, políticas y legales de El Salvador entre 2021 y 2024 han incidido directamente en su desempeño organizacional. Este período se caracteriza por la recuperación paulatina tras la pandemia de COVID-19, la reducción de la cooperación internacional, la aprobación de nuevas normativas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil —como la Ley de Agentes Extranjeros (2025)— y un entorno económico marcado por inflación y restricciones fiscales.¹³¹

Este contexto nacional ha configurado un escenario particularmente desafiante para las organizaciones de la sociedad civil, especialmente aquellas que dependen históricamente de fuentes de cooperación externa para sostener sus operaciones. La disminución progresiva de estos recursos, sumada al endurecimiento del marco regulatorio, ha obligado a muchas organizaciones a replantear sus modelos de gestión y financiamiento. En este sentido, la autosostenibilidad financiera emerge no solo como una estrategia deseable, sino como una condición necesaria para la supervivencia institucional y la continuidad de la misión social.¹³²

En el plano social, la atención a las personas con discapacidad ha avanzado en el discurso público gracias a la aprobación de la Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad (2020). Sin embargo, la brecha entre el marco normativo y la disponibilidad de servicios especializados continúa siendo significativa.¹³³ En este escenario, la Fundación Altas Capacidades ha emergido como una organización pionera en brindar atención educativa diferenciada a niños, niñas y adolescentes con altas capacidades y necesidades específicas de aprendizaje, buscando cubrir un vacío histórico en la oferta educativa del país.

Diversos estudios han señalado que las organizaciones que trabajan en el ámbito de la discapacidad enfrentan retos adicionales en materia de sostenibilidad, debido a la alta especialización de los servicios que ofrecen y a los costos asociados a la atención integral de las poblaciones atendidas. Estos servicios requieren personal altamente capacitado, metodologías diferenciadas y recursos materiales específicos, lo cual incrementa la presión financiera sobre las organizaciones. En el contexto salvadoreño, donde el Estado presenta limitaciones estructurales para garantizar una cobertura suficiente y especializada, las organizaciones sociales cumplen un rol complementario clave, pero sin contar necesariamente con mecanismos estables de financiamiento público.¹³⁴

¹³¹ Amnistía Internacional, *El Salvador profundiza el asedio a la sociedad civil* (Madrid: Amnistía Internacional, 2025), <https://www.amnesty.org/es/documents/amr29/7301/2025/es/>

¹³² Lester M. Salamon, *The Resilient Sector Revisited: The New Challenge to Nonprofit America* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2015), 67–70.

¹³³ Asamblea Legislativa de El Salvador, *Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad*, Decreto Legislativo N.º 605 (San Salvador: Diario Oficial Tomo N.º 429, Número 44, 2020), <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/4314>

¹³⁴ María Soledad Cisternas y Ana María Muñoz, “Sostenibilidad financiera y organizaciones que trabajan con discapacidad en América Latina,” *Revista Latinoamericana de Políticas Sociales* 12, no. 2 (2019): 45–48.

La unidad de análisis de esta investigación es la Fundación Altas Capacidades como organización social. El estudio se centra en sus estrategias institucionales de autosostenibilidad financiera y en la manera en que ha fortalecido sus capacidades estratégicas —liderazgo, innovación, alianzas y gestión de recursos— en el período 2021–2024. El interés principal es comprender cómo estos elementos interactúan en un entorno restrictivo para las OSC y cómo la Fundación ha respondido con iniciativas propias, incluyendo el desarrollo de programas autofinanciados, alianzas con instituciones educativas privadas y proyectos de sensibilización social.

La delimitación de la Fundación Altas Capacidades como unidad de análisis responde también a su carácter organizacional consolidado y a la claridad de su misión institucional, aspectos fundamentales para el análisis de capacidades estratégicas. Al tratarse de una organización con una identidad claramente definida y con una trayectoria de adaptación frente a contextos adversos, resulta posible observar cómo se articulan las decisiones estratégicas, las prácticas financieras y los valores institucionales en un proceso continuo de búsqueda de sostenibilidad. Esta claridad analítica permite identificar no solo acciones puntuales, sino patrones de comportamiento organizacional relevantes para el estudio.¹³⁵

Esta unidad de análisis permite observar de manera integral los esfuerzos de la Fundación tanto en su dimensión interna —estructuras de gestión, toma de decisiones, prácticas financieras— como en su interacción con factores externos —marco legal, políticas públicas, donantes y alianzas estratégicas. Como plantea Yin, el estudio de caso fortalece la comprensión de fenómenos sociales complejos cuando se delimitan claramente los límites de la unidad analizada.¹³⁶

Asimismo, el análisis de esta unidad organizacional permite comprender la interacción entre factores internos y externos que condicionan el desarrollo institucional. Elementos como el marco legal, la percepción social de la discapacidad, las expectativas de las familias beneficiarias y las oportunidades de alianza influyen directamente en las decisiones estratégicas de la Fundación. Desde la perspectiva del estudio de caso, esta interacción contextual no constituye un ruido metodológico, sino una fuente central de comprensión del fenómeno de autosostenibilidad financiera, en tanto revela cómo las organizaciones sociales negocian su viabilidad en entornos complejos y cambiantes.¹³⁷

En conclusión, el contexto salvadoreño durante 2021–2024, sumado al papel específico que desempeña la Fundación Altas Capacidades, ofrece un terreno fértil para analizar la autosostenibilidad financiera en una OSC. Esta unidad de análisis no solo aporta al conocimiento de una organización particular, sino que también permite extraer aprendizajes relevantes para otras entidades que enfrentan retos similares en el país y la región.

¹³⁵ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 33–36.

¹³⁶ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

¹³⁷ Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 28–31.

3.4 Obtención de datos.

La obtención de datos en esta investigación se concibió bajo el principio de triangulación metodológica, lo cual permite contrastar y enriquecer la información a partir de diferentes fuentes y técnicas, aumentando la validez y la confiabilidad del estudio.¹³⁸ En consonancia con el enfoque cualitativo, se privilegió la recopilación de información en profundidad, con énfasis en la experiencia y percepciones de los actores vinculados a la Fundación Altas Capacidades, así como en el análisis de documentos institucionales y normativos que contextualizan su quehacer.

Desde una perspectiva metodológica, la triangulación de fuentes y técnicas resulta fundamental en estudios de caso cualitativos, ya que permite contrastar discursos, prácticas y registros institucionales, reduciendo el riesgo de sesgos interpretativos. En investigaciones orientadas a comprender procesos organizacionales complejos, como la autosostenibilidad financiera, la triangulación no solo fortalece la validez de los hallazgos, sino que también amplía la comprensión del fenómeno al integrar múltiples niveles de análisis: estratégico, operativo y relacional.¹³⁹

En primer lugar, se recurrió a fuentes primarias, fundamentalmente a través de entrevistas semiestructuradas con los diferentes actores clave de la organización: directivos, docentes, personal administrativo, familias beneficiarias y aliados estratégicos. Estas entrevistas se diseñaron con el propósito de captar la manera en que los distintos actores interpretan el proceso de autosostenibilidad financiera, las capacidades estratégicas que han fortalecido y los retos enfrentados en la gestión de la Fundación durante el período 2021–2024.¹⁴⁰

Las entrevistas semiestructuradas permitieron acceder a narrativas profundas sobre las decisiones estratégicas, las tensiones financieras y los aprendizajes institucionales acumulados por la Fundación Altas Capacidades. Este tipo de entrevistas resulta especialmente adecuado para explorar procesos de cambio organizacional, ya que combina una estructura mínima común con la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes durante el diálogo con los participantes. De esta manera, se favoreció la construcción de relatos contextualizados que reflejan tanto las prácticas formales como las dinámicas informales de la organización.¹⁴¹

Finalmente, se emplearon fuentes secundarias, incluyendo documentos internos de la Fundación (informes anuales, planes estratégicos, estados financieros, memorias institucionales), así como políticas públicas nacionales e informes internacionales

¹³⁸ Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

¹³⁹ Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 777–780.

¹⁴⁰ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 7.ª ed. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2014).

¹⁴¹ Steinar Kvale y Svend Brinkmann, *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015), 123–126.

relacionados con la sostenibilidad de las organizaciones sociales y la atención a la discapacidad. Estos insumos permiten ubicar la experiencia de la Fundación dentro de un marco comparativo más amplio y comprender cómo su quehacer se articula con los lineamientos estatales y los debates académicos regionales.¹⁴²

El análisis de documentos institucionales permitió reconstruir la evolución de la gestión financiera y estratégica de la Fundación a lo largo del período 2021–2024, aportando una base objetiva para contrastar los discursos recogidos en las entrevistas. Los informes financieros, planes estratégicos y memorias institucionales constituyen insumos clave para comprender cómo se han formalizado las decisiones organizacionales y qué grado de coherencia existe entre la planificación declarada y las prácticas reales. En estudios organizacionales, este tipo de análisis contribuye a identificar continuidades, rupturas y aprendizajes institucionales en el tiempo.¹⁴³

Cabe destacar que la obtención de datos se desarrolló bajo una lógica flexible y adaptativa, propia de la investigación cualitativa, permitiendo ajustes progresivos en función de los hallazgos preliminares. Esta flexibilidad metodológica fue particularmente relevante en un contexto organizacional dinámico, donde algunas decisiones estratégicas y condiciones financieras evolucionaron durante el período de estudio. En este sentido, la recolección de datos se concibió como un proceso iterativo, en el que el análisis preliminar retroalimentó la profundización de la indagación empírica.¹⁴⁴

En síntesis, la estrategia de obtención de datos combina la riqueza del testimonio directo de los actores, la documentación institucional y normativa, lo cual garantiza un análisis integral del fenómeno de estudio. Esta aproximación resulta fundamental para comprender con mayor precisión las capacidades estratégicas que han sostenido a la Fundación Altas Capacidades en un contexto desafiante para las organizaciones sociales en El Salvador.

3.5 Definición de la muestra.

La definición de la muestra en una investigación cualitativa responde a criterios de pertinencia y relevancia, más que a la representatividad estadística propia de los estudios cuantitativos. En este sentido, se adoptó un muestreo intencional no probabilístico, que consiste en seleccionar a los participantes de acuerdo con su experiencia, rol y capacidad de aportar información significativa para los objetivos del estudio.¹⁴⁵

¹⁴² John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013).

¹⁴³ John W. Creswell y J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 186–189.

¹⁴⁴ Michael Quinn Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015), 271–274.

¹⁴⁵ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013).

Desde el enfoque cualitativo, la selección de la muestra se orienta a maximizar la riqueza informativa más que la cantidad de participantes, priorizando aquellos casos que permiten comprender en profundidad el fenómeno estudiado. En investigaciones centradas en procesos organizacionales, como el desarrollo de capacidades estratégicas, resulta fundamental incluir actores que hayan participado activamente en la toma de decisiones, la implementación de estrategias y la interacción con el entorno institucional. Este criterio garantiza que la información recolectada sea significativa para responder a las preguntas de investigación.¹⁴⁶

En el caso de la Fundación Altas Capacidades, la muestra se delimitó considerando tres grupos de actores principales:

1. Equipo directivo y administrativo, encargado de la planificación estratégica, la gestión de recursos y el desarrollo de alianzas institucionales. Su participación permite comprender cómo se han tomado decisiones en torno a la autosostenibilidad financiera y qué capacidades estratégicas se han priorizado en el período 2021–2024.
2. Personal técnico especializado, quienes aportan una visión sobre la implementación de programas educativos diferenciados, las innovaciones metodológicas y los mecanismos de financiamiento vinculados a la prestación de servicios.
3. Familias beneficiarias y aliados estratégicos externos, que ofrecen una perspectiva complementaria acerca del impacto de la Fundación, su credibilidad social y la disposición de distintos actores a colaborar en iniciativas de sostenibilidad.

La inclusión de estos tres grupos de actores responde a una lógica de complementariedad analítica, ya que cada uno aporta una mirada distinta pero interrelacionada del proceso de autosostenibilidad financiera. Mientras el equipo directivo ofrece una visión estratégica y de planificación, el personal técnico permite comprender la dimensión operativa y pedagógica de la sostenibilidad, y las familias y aliados externos evidencian el grado de legitimidad social y corresponsabilidad construida por la Fundación. Esta diversidad de perspectivas fortalece la profundidad interpretativa del estudio.¹⁴⁷

La selección de estos participantes se justifica en la medida en que representan los niveles clave de interacción institucional: la conducción estratégica, la ejecución técnica y la relación con la comunidad. De esta forma, la muestra asegura un panorama diverso de experiencias y percepciones, lo que enriquece el análisis de las capacidades estratégicas desarrolladas por la Fundación.

Asimismo, la selección intencional de participantes permitió identificar informantes clave con conocimiento acumulado sobre la evolución institucional de la Fundación Altas Capacidades durante el período 2021–2024. Este criterio temporal es relevante en estudios de sostenibilidad organizacional, ya que facilita reconstruir procesos, cambios estratégicos y

¹⁴⁶ Uwe Flick, *An Introduction to Qualitative Research*, 5th ed. (London: SAGE Publications, 2018), 167–169.

¹⁴⁷ John W. Creswell y Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 158–161.

aprendizajes a lo largo del tiempo, evitando análisis fragmentados o descontextualizados. De esta forma, la muestra contribuye a una lectura longitudinal del fenómeno estudiado.¹⁴⁸

El número exacto de participantes se determinará según el criterio de saturación teórica, es decir, hasta el momento en que la información obtenida comience a mostrar redundancia y no aporte nuevas categorías de análisis.¹⁴⁹ Este principio garantiza que la investigación capture la complejidad del fenómeno sin incurrir en un exceso de datos que dificulten su sistematización.

El uso del criterio de saturación teórica como referente para determinar el tamaño de la muestra se fundamenta en la lógica inductiva propia de la investigación cualitativa. La saturación se alcanza cuando la información recopilada deja de aportar nuevos elementos conceptuales relevantes y las categorías analíticas se consolidan. Este principio permite equilibrar profundidad analítica y rigor metodológico, asegurando que la muestra sea suficiente para comprender la complejidad del proceso de autosostenibilidad financiera sin incurrir en redundancias innecesarias.¹⁵⁰

En conclusión, la muestra definida permite un acercamiento integral a las dinámicas internas y externas de la Fundación Altas Capacidades, asegurando la pertinencia de la información recolectada para responder a las preguntas de investigación. La cantidad y diversidad de participantes seleccionados se considera suficiente para un estudio cualitativo, ya que permitió alcanzar saturación teórica y recoger perspectivas complementarias del fenómeno, fortaleciendo la validez interpretativa del análisis.

3.6 Técnicas e instrumentos de investigación.

El diseño metodológico cualitativo de este estudio se apoya en un conjunto de técnicas e instrumentos de investigación que permiten recoger información profunda y diversa sobre las capacidades estratégicas de la Fundación Altas Capacidades en su proceso hacia la autosostenibilidad financiera. La combinación de estas herramientas responde al principio de triangulación metodológica, lo que asegura mayor validez y confiabilidad en los hallazgos.¹⁵¹

La selección de técnicas e instrumentos responde a la necesidad de captar tanto las dimensiones formales como las informales de la gestión organizacional. En estudios cualitativos centrados en procesos estratégicos, resulta fundamental emplear herramientas que permitan acceder no solo a los discursos oficiales, sino también a las prácticas cotidianas, los significados atribuidos por los actores y las dinámicas relacionales que influyen en la

¹⁴⁸ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 99–101.

¹⁴⁹ Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

¹⁵⁰ Kathy Charmaz, *Constructing Grounded Theory*, 2nd ed. (London: SAGE Publications, 2014), 213–215.

¹⁵¹ Idem

toma de decisiones. En este sentido, la combinación de entrevistas, análisis documental y observación directa permite abordar la complejidad del fenómeno desde múltiples ángulos.¹⁵²

En primer lugar, se emplearán entrevistas semiestructuradas, dirigidas a los actores clave de la Fundación: directivos, personal docente y administrativo, familias beneficiarias y aliados estratégicos externos. Este instrumento facilita explorar percepciones, experiencias y prácticas organizacionales vinculadas a la sostenibilidad, al tiempo que ofrece flexibilidad para profundizar en temas emergentes. Las entrevistas estarán guiadas por un guion de preguntas abiertas, elaborado con base en las dimensiones teóricas de autosostenibilidad y capacidades estratégicas.¹⁵³

Las entrevistas semiestructuradas fueron seleccionadas por su capacidad para equilibrar estructura y flexibilidad, permitiendo explorar temas previamente definidos sin limitar la emergencia de nuevas categorías analíticas. Este tipo de instrumento resulta especialmente pertinente para investigaciones organizacionales, ya que facilita indagar en experiencias, percepciones y procesos de decisión desde la voz de los actores involucrados, al tiempo que posibilita profundizar en aspectos estratégicos no siempre documentados en registros formales.¹⁵⁴

Y en segundo lugar, se utilizará el análisis documental, revisando informes institucionales, planes estratégicos, estados financieros, memorias de labores, políticas públicas relacionadas con discapacidad, y marcos normativos nacionales e internacionales. Este análisis permitirá identificar tanto los lineamientos internos de la Fundación como las condiciones externas que han influido en su gestión, ofreciendo un sustento empírico complementario a los testimonios obtenidos en las entrevistas.¹⁵⁵

El análisis documental cumple una función clave en la investigación al ofrecer evidencia objetiva y contextual que complementa los relatos obtenidos en las entrevistas. Los documentos institucionales permiten reconstruir la trayectoria estratégica de la Fundación Altas Capacidades, identificar lineamientos formales de gestión y contrastar los discursos de los actores con las prácticas registradas. Asimismo, la revisión de normativas y políticas públicas contribuye a comprender las restricciones y oportunidades que el entorno legal impone a la sostenibilidad financiera de las organizaciones sociales.¹⁵⁶

La articulación de estas dos técnicas —entrevistas y análisis documental— permite no solo describir las acciones de la Fundación, sino también interpretar las lógicas institucionales que sustentan su búsqueda de sostenibilidad. De esta manera, los instrumentos

¹⁵² Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 10–12.

¹⁵³ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 7.ª ed. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2014).

¹⁵⁴ Johnny Saldaña, *Qualitative Research: Analyzing Life* (Los Angeles: SAGE Publications, 2016), 35–37.

¹⁵⁵ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013).

¹⁵⁶ Glenn A. Bowen, “Document Analysis as a Qualitative Research Method,” *Qualitative Research Journal* 9, no. 2 (2009): 27–40.

seleccionados garantizan un abordaje integral del fenómeno, coherente con el carácter cualitativo, descriptivo y explicativo de la investigación.

La complementariedad entre las técnicas e instrumentos utilizados refuerza el principio de triangulación metodológica, considerado un criterio fundamental de calidad en la investigación cualitativa. Al contrastar información proveniente de distintas fuentes y métodos, se reduce el riesgo de sesgos individuales y se fortalece la consistencia interna de los hallazgos. De esta manera, las técnicas seleccionadas no solo permiten describir las acciones de la Fundación Altas Capacidades, sino también interpretar con mayor profundidad las lógicas estratégicas que sustentan su proceso de autosostenibilidad financiera.¹⁵⁷

La selección de entrevistas semiestructuradas responde a su capacidad para recoger relatos profundos y flexibles, lo cual resulta especialmente pertinente para analizar procesos estratégicos y organizacionales, donde los significados, percepciones y experiencias de los actores constituyen una fuente central de comprensión.

3.7 Procedimiento de recolección de datos.

El procedimiento de recolección de datos en esta investigación se diseñó de forma secuencial y sistemática, con el objetivo de garantizar la obtención de información suficiente, pertinente y confiable para el análisis de las capacidades estratégicas de la Fundación Altas Capacidades en su proceso hacia la autosostenibilidad financiera.

En una primera fase, se desarrolló el diseño de los instrumentos de investigación, incluyendo la elaboración del guion de entrevistas semiestructuradas y la definición de criterios para la observación directa. Estos instrumentos fueron validados mediante revisión de expertos en metodología cualitativa y en gestión de organizaciones sociales, lo que permitió afinar su pertinencia y claridad.¹⁵⁸

La segunda fase consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los distintos actores clave de la Fundación. Este proceso se llevó a cabo en un entorno que garantizó la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. Las entrevistas fueron grabadas (previa autorización) y posteriormente transcritas de manera íntegra, lo que aseguró un registro fiel de la información.

Durante el proceso de aplicación de las entrevistas, se priorizó la creación de un clima de confianza y apertura con los participantes, reconociendo que la calidad de la información obtenida en investigaciones cualitativas depende en gran medida de la relación investigador–sujeto. Para ello, se procuró un trato respetuoso, empático y flexible, permitiendo que los entrevistados expresaran libremente sus experiencias y valoraciones sobre la gestión

¹⁵⁷ John W. Creswell y J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 216–218.

¹⁵⁸ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 7.ª ed. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2014).

institucional y los desafíos de sostenibilidad financiera. Este enfoque contribuyó a obtener relatos más profundos y reflexivos, fundamentales para el análisis interpretativo posterior.¹⁵⁹

La tercera fase implicó el análisis documental de informes institucionales, planes estratégicos, estados financieros, actas de reuniones y políticas públicas vinculadas con la discapacidad y la sostenibilidad de las organizaciones sociales. Estos documentos fueron seleccionados a partir de criterios de relevancia y actualidad, cubriendo el período 2021–2024, de manera coherente con la delimitación temporal de la investigación.¹⁶⁰

El análisis documental se desarrolló de manera paralela a la realización de las entrevistas, lo que permitió una retroalimentación constante entre ambas fuentes de información. Esta estrategia facilitó la identificación de temas emergentes que fueron profundizados en entrevistas posteriores, así como la contrastación entre los discursos de los actores y los lineamientos formales expresados en los documentos institucionales. De esta forma, la recolección de datos se concibió como un proceso dinámico y progresivo, más que como una secuencia rígida de etapas cerradas.¹⁶¹

Finalmente, en la cuarta fase se procedió a la organización y almacenamiento seguro de la información recolectada. Para ello se utilizaron matrices de sistematización que permitieron organizar los datos por categorías analíticas, así como protocolos de confidencialidad que garantizaron la protección de la identidad de los participantes y de los documentos institucionales revisados.

Cabe señalar que el procedimiento de recolección de datos se mantuvo abierto a ajustes en función de las condiciones del trabajo de campo y de los hallazgos preliminares. Esta flexibilidad metodológica es propia de la investigación cualitativa y resulta especialmente relevante en estudios de caso, donde el acceso a la información, la disponibilidad de los actores y los cambios en el contexto institucional pueden requerir adaptaciones en el proceso investigativo. La capacidad de ajustar el procedimiento permitió responder de manera ética y rigurosa a las particularidades del contexto organizacional analizado.¹⁶²

En conjunto, este procedimiento asegura que la recolección de datos se realice de manera rigurosa, ética y alineada con los objetivos de la investigación, proporcionando una base sólida para el análisis posterior de las capacidades estratégicas de la Fundación Altas Capacidades.

¹⁵⁹ Steinar Kvale y Svend Brinkmann, *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015), 33–35.

¹⁶⁰ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013).

¹⁶¹ John W. Creswell y J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 186–189.

¹⁶² Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 113–115.

3.8 Estrategia de análisis de datos.

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación se llevará a cabo bajo un enfoque cualitativo interpretativo, orientado a identificar patrones, significados y relaciones entre las experiencias de los actores y los documentos revisados. Este enfoque es especialmente adecuado para comprender fenómenos complejos como la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales, en los que intervienen dimensiones estratégicas, culturales y normativas.¹⁶³

Desde esta perspectiva interpretativa, el análisis cualitativo no se concibe como una etapa posterior y aislada de la recolección de datos, sino como un proceso transversal que acompaña todo el desarrollo de la investigación. A medida que se obtenía nueva información, se realizaban lecturas preliminares, anotaciones analíticas y reflexiones iniciales que permitieron orientar las decisiones metodológicas subsiguientes. Este enfoque iterativo facilitó una comprensión progresiva del fenómeno estudiado y permitió refinar las categorías analíticas en función de la evidencia empírica emergente.¹⁶⁴

La estrategia central será el análisis de contenido temático y categorial, que permite clasificar la información recopilada a partir de categorías previamente definidas y de categorías emergentes que surjan del trabajo de campo.¹⁶⁵ Las categorías iniciales corresponden a las dimensiones teóricas de la investigación: liderazgo, planificación estratégica, innovación, alianzas y gestión de recursos. No obstante, se mantendrá apertura para incorporar categorías nuevas que reflejen particularidades del caso de la Fundación Altas Capacidades, tales como la resiliencia organizacional, la diversificación de ingresos o el impacto de cambios legales recientes.

El análisis también incorpora el principio de triangulación teórica, propuesto por Denzin, el cual consiste en interpretar los datos empíricos a partir de múltiples enfoques conceptuales, con el fin de enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado. En este sentido, los hallazgos de la investigación no se analizan desde una única perspectiva, sino que se articulan con distintos marcos teóricos relacionados con las capacidades estratégicas, la autosostenibilidad financiera y la innovación social en organizaciones de la sociedad civil.¹⁶⁶

Esta triangulación teórica permite contrastar cómo diferentes enfoques explican las dinámicas observadas en la Fundación Altas Capacidades, identificando coincidencias, tensiones y complementariedades entre ellos. De esta manera, se fortalece el carácter analítico de la investigación, trascendiendo la descripción empírica para generar interpretaciones más profundas y contextualizadas. Asimismo, este enfoque contribuye a

¹⁶³ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

¹⁶⁴ Johnny Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 3rd ed. (London: SAGE Publications, 2016), 8–10.

¹⁶⁵ Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

¹⁶⁶ Norman K. Denzin, *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978).

situar el caso salvadoreño dentro del debate académico regional, evidenciando cómo las teorías globales se adaptan, transforman o limitan en contextos locales específicos.

La definición de estas categorías no implicó un esquema rígido de análisis, sino un marco orientador flexible que permitió dialogar constantemente entre la teoría y los datos. En coherencia con los principios de la investigación cualitativa, se adoptó una lógica inductiva–deductiva, en la que las categorías teóricas fueron contrastadas y, en algunos casos, reformuladas a partir de los discursos y prácticas observadas en la Fundación Altas Capacidades. Este proceso contribuyó a captar la especificidad del caso y a evitar interpretaciones forzadas o descontextualizadas.¹⁶⁷

El proceso de análisis seguirá las siguientes etapas:

1. Transcripción y organización de datos: las entrevistas serán transcritas de forma literal. Los documentos institucionales y normativos serán digitalizados y organizados en carpetas temáticas.
2. Codificación inicial: se aplicará un sistema de codificación abierta, asignando etiquetas a fragmentos de texto que correspondan a las categorías de análisis.
3. Codificación axial: se identificarán relaciones entre categorías, subtemas y dimensiones, buscando conexiones entre las capacidades estratégicas de la Fundación y sus resultados en materia de sostenibilidad.¹⁶⁸
4. Construcción de matrices analíticas: se elaborarán cuadros comparativos que integren información de diferentes fuentes (entrevistas, documentos, observación), lo que permitirá triangular la evidencia y fortalecer la validez del análisis.
5. Interpretación teórica: finalmente, los hallazgos serán interpretados a la luz de la literatura existente sobre autosostenibilidad financiera, innovación social y capacidades estratégicas en OSC, con el fin de generar explicaciones que trasciendan la mera descripción empírica.

La construcción de matrices analíticas permitió organizar de manera sistemática la información proveniente de las distintas fuentes, facilitando la identificación de convergencias, divergencias y vacíos analíticos. Estas matrices funcionaron como herramientas de síntesis y comparación, al integrar testimonios de actores, registros documentales y notas de observación. De este modo, el análisis se fortaleció mediante la triangulación de datos, reduciendo el riesgo de interpretaciones parciales y aumentando la consistencia de los hallazgos.¹⁶⁹

¹⁶⁷ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 83–86.

¹⁶⁸ Johnny Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 3rd ed. (London: SAGE Publications, 2016).

¹⁶⁹ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, y Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020), 106–110.

Esta estrategia de análisis cualitativo permitirá responder a las preguntas de investigación, mostrando no solo qué capacidades estratégicas ha desarrollado la Fundación Altas Capacidades, sino también cómo y por qué estas han contribuido (o limitado) su proceso hacia la autosostenibilidad financiera en el contexto salvadoreño.

Finalmente, el proceso de interpretación se desarrolló a partir de una lectura crítica y reflexiva de los resultados, reconociendo la posición del investigador como parte activa del proceso analítico. Esta reflexividad permitió identificar posibles sesgos, explicitar supuestos teóricos y fortalecer la transparencia del análisis. En este sentido, el análisis cualitativo no buscó establecer verdades absolutas, sino construir interpretaciones fundamentadas, coherentes y situadas, que aporten a la comprensión de la autosostenibilidad financiera como un proceso estratégico en organizaciones de la sociedad civil.¹⁷⁰

La estrategia de análisis temático y categorial fue seleccionada por su coherencia con el enfoque cualitativo y por su capacidad para articular la evidencia empírica con los referentes teóricos del estudio, permitiendo generar interpretaciones analíticas que trascienden la mera descripción de los datos.

3.9 Consideraciones éticas de la investigación.

Toda investigación social que involucra personas y organizaciones debe regirse por principios éticos que garanticen el respeto a la dignidad humana, la protección de datos y la transparencia en el uso de la información. En el caso de este estudio, que se centra en las capacidades estratégicas de la Fundación Altas Capacidades, dichas consideraciones resultan aún más relevantes, ya que la organización trabaja con poblaciones sensibles, como niños, niñas y adolescentes con altas capacidades y necesidades educativas diferenciadas, así como con sus familias.

Desde el enfoque cualitativo adoptado, la ética de la investigación no se limita al cumplimiento de requisitos formales, sino que se concibe como un compromiso transversal que orienta todas las fases del estudio. Este compromiso implica una relación respetuosa, reflexiva y responsable con los participantes y con la organización objeto de análisis, reconociendo que el conocimiento producido puede tener implicaciones simbólicas, institucionales y sociales. En este sentido, la ética se asume como un principio orientador del proceso investigativo y no únicamente como un requisito procedimental.¹⁷¹

En primer lugar, se aplicará el principio del consentimiento informado. Antes de la realización de entrevistas o de la participación en procesos de observación, los actores serán informados sobre los objetivos de la investigación, los métodos de recolección de datos, los posibles riesgos y beneficios, y la forma en que se utilizará la información. Solo tras la

¹⁷⁰ Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 127–129.

¹⁷¹ Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 77–80.

aceptación explícita de los participantes, mediante la firma de un documento de consentimiento, se procederá con la recopilación de datos.¹⁷²

El consentimiento informado se concibió como un proceso continuo y no como un acto aislado al inicio de la investigación. A lo largo del trabajo de campo, se mantuvo una comunicación abierta con los participantes, reafirmando su derecho a aclarar dudas, retirar su participación o solicitar que determinada información no fuera utilizada. Este enfoque busca equilibrar la relación investigador-participante, reduciendo asimetrías de poder, y promoviendo una participación voluntaria y consciente.¹⁷³

En segundo lugar, se garantizará la confidencialidad y el anonimato de la información recabada. Los nombres de los participantes no serán divulgados en el informe final; en su lugar, se utilizarán códigos o categorías que protejan la identidad de cada entrevistado. De igual manera, los documentos internos de la Fundación Altas Capacidades que sean revisados tendrán un tratamiento ético, resguardando la información sensible de carácter financiero o administrativo.¹⁷⁴

Asimismo, se prestó especial atención al tratamiento ético de la información institucional sensible, particularmente aquella relacionada con la gestión financiera y las estrategias de sostenibilidad de la Fundación Altas Capacidades. La divulgación de estos datos se realizó de manera analítica y agregada, evitando referencias que pudieran comprometer la estabilidad, reputación o relaciones estratégicas de la organización. Este resguardo ético resulta fundamental en investigaciones que analizan procesos internos de organizaciones sociales en contextos normativos restrictivos.¹⁷⁵

En tercer lugar, se observará el principio de no maleficencia, procurando que la participación de los actores no genere ningún perjuicio psicológico, social o institucional. Las entrevistas y observaciones se realizarán en ambientes seguros y respetuosos, con la posibilidad de que los participantes se retiren en cualquier momento si así lo desean.¹⁷⁶

Se adoptará un enfoque de beneficencia y reciprocidad, de manera que los hallazgos de la investigación no solo tengan valor académico, sino que también puedan convertirse en insumos prácticos para la Fundación Altas Capacidades. Por ello, al finalizar el estudio se compartirá con la organización un informe ejecutivo que resuma los principales resultados y recomendaciones.

Finalmente, se tendrán en cuenta los códigos internacionales de ética en investigación social y educativa, como los principios establecidos por la Asociación Americana de

¹⁷² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 7.ª ed. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2014).

¹⁷³ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 157–159.

¹⁷⁴ Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

¹⁷⁵ Michael Quinn Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015), 497–500.

¹⁷⁶ Israel y Hay, *Research Ethics for Social Scientists: Between Ethical Conduct and Regulatory Compliance* (London: SAGE Publications, 2006).

Sociología y la Asociación Americana de Psicología, que enfatizan la necesidad de proteger la integridad de los participantes y promover un conocimiento socialmente responsable.¹⁷⁷

Se incorporó una perspectiva de ética del cuidado, particularmente relevante dado que la Fundación trabaja con poblaciones en situación de vulnerabilidad. Esta perspectiva reconoce la importancia de la empatía, la sensibilidad y la responsabilidad relacional en la producción de conocimiento, evitando enfoques extractivos o instrumentalizadores. Desde esta mirada, la investigación busca contribuir al fortalecimiento institucional y al bienestar colectivo, en coherencia con los valores que orientan el trabajo de la Fundación Altas Capacidades.¹⁷⁸

Estas consideraciones éticas garantizan que la investigación no solo cumpla con los estándares académicos, sino que también refleje un compromiso con los valores de justicia, respeto y responsabilidad social que orientan el trabajo de la Fundación Altas Capacidades.

3.10 Limitaciones metodológicas.

Como toda investigación cualitativa, este estudio reconoce la existencia de ciertas limitaciones metodológicas que condicionan tanto el proceso de recolección de datos como el alcance de los resultados obtenidos. Una primera limitación inherente al enfoque cualitativo está relacionada con el carácter interpretativo del análisis. La construcción de significados depende, en parte, del posicionamiento teórico y reflexivo de la investigadora, lo cual implica un ejercicio constante de autorreflexión para reconocer posibles sesgos en la lectura de los datos. Si bien esta característica no invalida los hallazgos, sí exige transparencia metodológica y un uso riguroso de la triangulación para fortalecer la credibilidad del análisis.¹⁷⁹

En primer lugar, se debe considerar la naturaleza del muestreo intencional, propio de la investigación cualitativa. Al seleccionar participantes en función de su relevancia y experiencia dentro de la Fundación Altas Capacidades, los hallazgos no son generalizables a todas las organizaciones sociales en sentido estadístico. Sin embargo, el valor del estudio radica en la generación de aprendizajes analíticos que pueden servir como referencia para casos similares en El Salvador y la región.¹⁸⁰

En este sentido, debe reconocerse que la profundidad del estudio de caso puede implicar una menor amplitud comparativa con otras organizaciones del sector. Al centrarse exclusivamente en la Fundación Altas Capacidades, el análisis privilegia la comprensión detallada de un proceso institucional específico, lo que limita la posibilidad de contrastar sistemáticamente los hallazgos con otras experiencias organizacionales. No obstante, esta

¹⁷⁷ American Sociological Association, *Code of Ethics* (Washington, D.C.: ASA, 2018).

¹⁷⁸ Carol Gilligan, In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982), 173–174.

¹⁷⁹ Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 80–83.

¹⁸⁰ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013).

decisión metodológica responde a la intención de generar conocimiento analítico más que comparaciones extensivas.¹⁸¹

En segundo lugar, el acceso a información institucional sensible, particularmente aquella vinculada con la gestión financiera, puede representar una restricción. Aunque se establezcan acuerdos de confidencialidad, la disposición de la organización a compartir datos internos dependerá de factores como la confianza y la protección de su reputación institucional.¹⁸²

Otra limitación está relacionada con el posible sesgo de los participantes en las entrevistas, ya que pueden tender a resaltar los logros de la Fundación o minimizar sus debilidades. Para mitigar este riesgo, se utilizará la información obtenida entre entrevistas y análisis documental, lo cual permitirá contrastar las distintas fuentes de información.¹⁸³

El contexto organizacional en el que se desarrolló la investigación puede haber influido en la disposición de los actores a compartir información crítica o sensible. En organizaciones sociales pequeñas o medianas, las relaciones cercanas entre los miembros pueden generar reservas al momento de expresar opiniones divergentes o señalar debilidades institucionales. Aunque se procuró generar un clima de confianza y confidencialidad, esta dinámica constituye una limitación potencial en la diversidad de perspectivas recogidas.¹⁸⁴

Asimismo, el contexto político y legal salvadoreño constituye un factor externo que puede influir en la investigación. Normativas como la Ley de Agentes Extranjeros (2025), que restringe el financiamiento internacional de las organizaciones de la sociedad civil, pueden afectar tanto la operación de la Fundación Altas Capacidades como la disponibilidad de información sobre sus fuentes de financiamiento.¹⁸⁵

Finalmente, se reconoce que la delimitación temporal (2021–2024) implica que los hallazgos estarán circunscritos a este período específico. Si bien esto permite un análisis detallado de un momento histórico clave para la Fundación, también significa que las conclusiones deben leerse a la luz de este marco temporal y no como una caracterización definitiva de su trayectoria futura.

Debe considerarse que el carácter cambiante del entorno político, legal y económico salvadoreño implica que algunas de las condiciones analizadas podrían modificarse en el corto o mediano plazo. Reformas legales, cambios en las políticas públicas o variaciones en el acceso a financiamiento pueden alterar las dinámicas de sostenibilidad de las organizaciones sociales. Por ello, los hallazgos deben interpretarse como una fotografía

¹⁸¹ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 38–41.

¹⁸² Uwe Flick, *Introducción a la investigación cualitativa* (Madrid: Morata, 2015).

¹⁸³ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014).

¹⁸⁴ Michael Quinn Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015), 684–686.

¹⁸⁵ Amnistía Internacional, *El Salvador profundiza el asedio a la sociedad civil* (Madrid: Amnistía Internacional, 2025), <https://www.amnesty.org/es/documents/amr29/7301/2025/es/>

analítica situada en un período específico, más que como una proyección permanente del desempeño institucional.¹⁸⁶

A pesar de estas limitaciones, el diseño metodológico adoptado —basado en el estudio de caso cualitativo, la triangulación de técnicas y el análisis categorial— permite obtener resultados sólidos, pertinentes y útiles para comprender la experiencia de la Fundación Altas Capacidades en su búsqueda de autosostenibilidad financiera.

Sobre esta base metodológica, En el siguiente se orienta a un análisis interpretativo de los hallazgos empíricos, articulando las narrativas de los actores entrevistados con los aportes teóricos revisados en el marco conceptual y el estado del arte. De esta manera, el análisis no se limita a describir testimonios, sino que busca explicar cómo y por qué determinadas capacidades estratégicas han emergido, se han consolidado o han enfrentado tensiones en el contexto organizacional salvadoreño.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN TEÓRICA DE LOS RESULTADOS.

4.1 Capacidades estratégicas: liderazgo, toma de decisiones y aprendizaje organizacional.

La Fundación Altas Capacidades se caracteriza por un modelo de gestión organizacional de carácter flexible, con una estructura relativamente horizontal que favorece la toma de decisiones ágil y contextualizada. Este tipo de gobernanza permite responder de manera oportuna a los cambios del entorno, aunque también implica desafíos en la formalización de procesos y en la planificación de largo plazo.

Desde una perspectiva gerencial, la organización evidencia un estilo de liderazgo adaptativo, en el cual la dirección combina elementos estratégicos con una fuerte orientación operativa. La planificación estratégica, aunque presente, se desarrolla de manera incremental, ajustándose constantemente a las condiciones del entorno financiero y social. Esta característica, lejos de representar una debilidad, se convierte en una ventaja en contextos de alta incertidumbre, como el salvadoreño.

Asimismo, la Fundación presenta oportunidades relevantes en su entorno, particularmente en la creciente demanda de servicios especializados en educación diferenciada, así como en la apertura de espacios de colaboración con actores privados y académicos. Estas condiciones, adecuadamente gestionadas, pueden fortalecer su posicionamiento institucional y ampliar sus posibilidades de sostenibilidad financiera.

El análisis de las entrevistas realizadas a los distintos actores vinculados a la Fundación Altas Capacidades evidencia que las capacidades estratégicas no se presentan

¹⁸⁶ John W. Creswell y Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 256–258.

como elementos aislados o predefinidos, sino como procesos dinámicos que se construyen progresivamente a partir de la experiencia organizacional y de la interacción constante con el entorno. Esta forma de configuración estratégica coincide con los planteamientos de Grant, quien sostiene que las capacidades organizacionales emergen de la combinación de conocimientos, habilidades y rutinas que se desarrollan en la práctica y que permiten a las organizaciones responder de manera efectiva a contextos cambiantes y restrictivos.¹⁸⁷

En este sentido, las capacidades estratégicas de la Fundación se han fortalecido no tanto desde estructuras formales rígidas, sino desde una lógica de adaptación continua. Las decisiones estratégicas relatadas por la dirección y el personal técnico reflejan una organización que aprende de la experiencia, ajusta sus prácticas y redefine sus prioridades en función de las condiciones reales de operación. Esta capacidad de ajuste permanente se vuelve especialmente relevante en el contexto salvadoreño, caracterizado por la reducción de la cooperación internacional, la incertidumbre normativa y la presión financiera sobre las organizaciones de la sociedad civil.¹⁸⁸

El liderazgo emerge, dentro de este entramado, como una de las capacidades estratégicas centrales de la Fundación Altas Capacidades. A partir de los testimonios analizados, se identifica un liderazgo de carácter adaptativo y pragmático, orientado a la resolución de problemas concretos más que a la aplicación estricta de planes preestablecidos. Este tipo de liderazgo se manifiesta en la capacidad de priorizar acciones, redistribuir recursos y tomar decisiones oportunas frente a escenarios de crisis, lo que resulta coherente con los planteamientos de Dees, quien señala que las organizaciones sociales requieren liderazgos capaces de equilibrar la misión social con la viabilidad operativa y financiera.¹⁸⁹

Asimismo, la toma de decisiones estratégicas en la Fundación se caracteriza por su carácter contextualizado y colectivo. Las entrevistas muestran que, si bien existe una conducción clara desde la dirección, las decisiones relevantes suelen nutrirse de la experiencia del equipo técnico y de la retroalimentación proveniente de las familias usuarias. Este enfoque participativo fortalece la legitimidad interna de las decisiones y contribuye a generar un sentido compartido de responsabilidad organizacional, elemento que la literatura sobre gestión de organizaciones sociales identifica como clave para la sostenibilidad institucional.¹⁹⁰

Otro componente fundamental identificado en este apartado es el aprendizaje organizacional. Los relatos del personal técnico evidencian procesos sistemáticos —aunque no siempre formalizados— de reflexión sobre la práctica, evaluación de resultados y ajuste de metodologías de atención. Este aprendizaje se construye tanto a partir de los logros como

¹⁸⁷ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

¹⁸⁸ Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2010).

¹⁸⁹ J. Gregory Dees, “Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?”, *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55–67.

¹⁹⁰ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

de los errores, lo que permite a la Fundación transformar la experiencia cotidiana en conocimiento organizacional útil para la toma de decisiones futuras, en concordancia con los enfoques contemporáneos de gestión basada en el aprendizaje.¹⁹¹

Desde una perspectiva teórica, estos procesos pueden interpretarse a la luz del enfoque de las capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de una organización para integrar, reconfigurar y renovar sus competencias internas frente a entornos cambiantes. La Fundación Altas Capacidades demuestra que su fortaleza estratégica no radica únicamente en los recursos disponibles, sino en su capacidad para aprender, adaptarse y reorganizarse frente a restricciones externas, particularmente en materia financiera y normativa.¹⁹²

Es relevante destacar que este aprendizaje organizacional no se limita al nivel directivo, sino que se extiende a toda la estructura institucional. La experiencia del personal técnico muestra cómo la adaptación metodológica, la innovación en la prestación de servicios y la gestión flexible del trabajo cotidiano se convierten en fuentes clave de aprendizaje estratégico. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Salamon, quien destaca que la resiliencia de las organizaciones de la sociedad civil depende en gran medida de su capacidad para movilizar aprendizajes colectivos y capital humano comprometido.¹⁹³

En conjunto, el liderazgo adaptativo, la toma de decisiones contextualizadas y el aprendizaje organizacional conforman un núcleo estratégico que ha permitido a la Fundación Altas Capacidades sostener su misión social en un entorno adverso. Estas capacidades no garantizan la ausencia de tensiones o dificultades, pero sí explican la capacidad de la organización para responder de manera creativa y resiliente a los desafíos de la autosostenibilidad financiera. Este entramado estratégico sienta las bases para comprender, en los siguientes apartados, cómo dichas capacidades se articulan con los procesos de autosostenibilidad financiera, innovación social y construcción de alianzas institucionales.

4.2 Autosostenibilidad financiera como proceso organizacional y no solo económico.

El análisis de los discursos de los actores entrevistados permite comprender que la autosostenibilidad financiera, en el caso de la Fundación Altas Capacidades, no se concibe como un objetivo meramente contable ni como la búsqueda de autosuficiencia económica absoluta, sino como un proceso organizacional integral, estrechamente vinculado a la misión social y a la legitimidad institucional. Esta comprensión coincide con los planteamientos de Dees, quien sostiene que la sostenibilidad en las organizaciones sociales implica generar ingresos de forma coherente con la misión, evitando que la lógica económica sustituya el propósito social que les da sentido.¹⁹⁴

¹⁹¹ Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1996).

¹⁹² David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533.

¹⁹³ Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited: A Summary* (Baltimore: Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies, 1999).

¹⁹⁴ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?", *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55–67.

Desde esta perspectiva, la autosostenibilidad financiera se configura como un equilibrio dinámico entre la necesidad de asegurar recursos para la operación institucional y el compromiso ético con la población atendida. Las entrevistas revelan que las decisiones financieras de la Fundación se toman considerando no solo la viabilidad económica, sino también el impacto social y la accesibilidad de los servicios para las familias. Este enfoque refuerza la idea de que la sostenibilidad financiera en las organizaciones sociales debe analizarse como un proceso estratégico y no como una condición estática o final.¹⁹⁵

Uno de los elementos centrales identificados en este apartado es la diversificación de ingresos. Los testimonios de la dirección y del personal técnico evidencian que la Fundación ha reducido progresivamente su dependencia de donaciones externas mediante el desarrollo de esquemas de cobro diferenciado por servicios especializados. Esta estrategia se alinea con lo planteado por Salamon, quien señala que la disminución de la cooperación internacional ha obligado a muchas organizaciones de la sociedad civil a adoptar modelos híbridos que combinan recursos filantrópicos, ingresos propios y alianzas estratégicas.¹⁹⁶

Sin embargo, la diversificación de ingresos no se presenta como un proceso exento de tensiones. Los relatos muestran que la implementación de mecanismos de generación de recursos propios implicó debates internos sobre los límites éticos del cobro por servicios y el riesgo de exclusión de algunas familias. Estas tensiones reflejan lo que la literatura denomina “dilemas de misión”, característicos de las organizaciones sociales que transitan hacia modelos de autosostenibilidad financiera.¹⁹⁷

Desde la perspectiva de las familias entrevistadas, la disposición a contribuir económicamente a los servicios ofrecidos por la Fundación se encuentra estrechamente relacionada con la percepción de calidad, compromiso y resultados tangibles en el desarrollo de sus hijos. Este hallazgo refuerza los planteamientos de Anheier, quien sostiene que la sostenibilidad financiera de las organizaciones sociales depende, en gran medida, de la confianza y legitimidad social que logren construir en su entorno.¹⁹⁸

Asimismo, la autosostenibilidad financiera aparece vinculada a procesos de profesionalización institucional. Las entrevistas evidencian que la Fundación ha fortalecido sus prácticas de planificación, administración y gestión de recursos como respuesta a la necesidad de garantizar estabilidad financiera. Este proceso coincide con estudios regionales que destacan que la sostenibilidad de las OSC en América Latina requiere avanzar hacia

¹⁹⁵ Lester M. Salamon, “Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World”, *Annals of Public and Cooperative Economics* 81, no. 2 (2010): 167–210.

¹⁹⁶ Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2010).

¹⁹⁷ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

¹⁹⁸ Helmut K. Anheier y Lester M. Salamon, *The Emerging Sector Revisited: A Summary* (Baltimore: Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies, 1999).

modelos de gestión más estructurados, sin perder la flexibilidad propia de su carácter social.¹⁹⁹

Otro aspecto relevante es la relación entre autosostenibilidad financiera y resiliencia organizacional. Los actores entrevistados coinciden en que la capacidad de generar ingresos propios permitió a la Fundación enfrentar de mejor manera situaciones críticas, como la pandemia de COVID-19 y la reducción de apoyos externos. Desde una perspectiva teórica, esta relación confirma que la sostenibilidad financiera actúa como un factor habilitador de la resiliencia institucional, al ampliar el margen de maniobra frente a contextos adversos.²⁰⁰

Es importante señalar que, en el caso de la Fundación Altas Capacidades, la autosostenibilidad financiera no se entiende como un proceso individual, sino como una construcción colectiva. La participación del equipo técnico, la corresponsabilidad de las familias y el fortalecimiento de alianzas han sido elementos clave para sostener las estrategias financieras implementadas. Este enfoque coincide con los planteamientos de Herrera y Morales, quienes destacan que la sostenibilidad en las OSC latinoamericanas depende de la articulación de actores internos y externos.²⁰¹

Desde una mirada interpretativa, los resultados sugieren que la autosostenibilidad financiera de la Fundación se sostiene más en la coherencia institucional que en la maximización de ingresos. La alineación entre misión, prácticas financieras y valores organizacionales emerge como un factor determinante para mantener la legitimidad social y evitar procesos de mercantilización del servicio educativo especializado.

En síntesis, la autosostenibilidad financiera en la Fundación Altas Capacidades se configura como un proceso organizacional complejo, progresivo y situado, que integra decisiones económicas, éticas y estratégicas. Este proceso no solo ha permitido garantizar la continuidad operativa de la organización, sino que también ha fortalecido su identidad institucional y su capacidad de respuesta frente a un entorno legal, económico y social restrictivo. Este análisis sienta las bases para comprender, en el siguiente apartado, cómo la innovación social se articula como una estrategia complementaria para sostener el impacto social de la Fundación.

4.3 Innovación social como respuesta estratégica al contexto.

El análisis de las entrevistas realizadas evidencia que la innovación social en la Fundación Altas Capacidades no surge como una estrategia planificada desde un enfoque empresarial tradicional, sino como una respuesta adaptativa frente a contextos de crisis, restricciones financieras y transformaciones del entorno institucional. Esta forma de

¹⁹⁹ Carlos Sanborn, *La sociedad civil en América Latina: tendencias y desafíos* (Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2006).

²⁰⁰ Bonvecchi, Alejandro, y Pablo Azar, *La sociedad civil frente al COVID-19: capacidades organizativas, innovación y adaptabilidad en América Latina* (Buenos Aires: FLACSO Argentina, 2021).

²⁰¹ Edgard Herrera y José Francisco Morales, “Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas”, *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25–48.

innovación se aleja de la noción de innovación tecnológica o de mercado, y se inscribe en una lógica social orientada a sostener la misión y el impacto institucional. Este planteamiento coincide con la definición de innovación social propuesta por la CEPAL, que la concibe como un proceso colectivo orientado a generar soluciones nuevas y sostenibles a problemas sociales estructurales.²⁰²

Desde esta perspectiva, la innovación social se configura como una capacidad estratégica que permite a la Fundación responder de manera flexible a escenarios cambiantes. Los testimonios del personal directivo y técnico muestran que muchas de las transformaciones implementadas en los programas y servicios surgieron ante la necesidad de garantizar la continuidad de la atención a las familias, especialmente en contextos adversos como la pandemia de COVID-19. Este patrón confirma que la innovación social, en organizaciones de la sociedad civil, suele emerger desde la práctica y la experimentación más que desde procesos formales de planificación.²⁰³

Un elemento central identificado es la adaptación de los servicios educativos y terapéuticos a nuevas modalidades de atención. La incorporación de ajustes metodológicos y la reconfiguración de los espacios de intervención reflejan un proceso de innovación incremental, característico de las organizaciones sociales en América Latina. De acuerdo con Mulgan, este tipo de innovación se basa en la combinación de conocimientos existentes con nuevas formas de organización, más que en la introducción de soluciones radicalmente disruptivas.²⁰⁴

La innovación social también se manifiesta en la manera en que la Fundación articuló sus estrategias de generación de ingresos con la prestación de servicios. La creación de modalidades autofinanciadas, sin perder el enfoque social, evidencia un proceso de aprendizaje organizacional orientado a la sostenibilidad. Este hallazgo se vincula con los planteamientos de Dees, quien sostiene que la innovación en las organizaciones sociales debe fortalecer simultáneamente la misión y la viabilidad económica.²⁰⁵

Desde una lectura interpretativa, las entrevistas permiten identificar que la innovación social desarrollada por la Fundación está profundamente contextualizada. Las soluciones implementadas responden a necesidades específicas de las familias atendidas y a las limitaciones del entorno salvadoreño, marcado por restricciones legales y reducción de financiamiento externo. Este carácter situado de la innovación coincide con los aportes de la CEPAL y de estudios regionales que destacan que la innovación social en América Latina no es transferible de manera mecánica, sino que se construye en diálogo con el contexto.²⁰⁶

²⁰² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Innovación social en América Latina y el Caribe: marco conceptual y experiencias* (Santiago de Chile: CEPAL, 2017).

²⁰³ Frances Westley et al., “Tipping Toward Sustainability: Emerging Pathways of Transformation”, *Ambio* 40, no. 7 (2011): 762–780.

²⁰⁴ Geoff Mulgan, *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change* (London: Policy Press, 2019).

²⁰⁵ J. Gregory Dees, “The Meaning of Social Entrepreneurship”, *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* (1998).

²⁰⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *La innovación social: enfoques y experiencias* (Santiago de Chile: CEPAL, 2015).

Asimismo, la innovación social aparece vinculada a la resiliencia organizacional. Los actores entrevistados reconocen que la capacidad de innovar permitió a la Fundación no solo sobrevivir a escenarios críticos, sino también fortalecer su posicionamiento institucional. Desde el enfoque de capacidades dinámicas, esta relación puede interpretarse como la habilidad de la organización para reconfigurar sus recursos y competencias frente a cambios del entorno, asegurando la continuidad de su impacto social.²⁰⁷

Otro aspecto relevante es el rol del equipo técnico en los procesos de innovación. Las entrevistas evidencian que la innovación social no se concentra exclusivamente en la dirección, sino que se construye de manera colectiva a partir de la experiencia cotidiana del personal que implementa los programas. Este hallazgo refuerza los planteamientos de Westley y Antadze, quienes señalan que la innovación social efectiva requiere la participación activa de múltiples actores dentro de la organización.²⁰⁸

Desde la perspectiva de las familias beneficiarias, la innovación social se traduce en mejoras percibidas en la calidad y pertinencia de los servicios. La capacidad de la Fundación para ajustar sus programas según las necesidades emergentes fortalece la confianza y la legitimidad social, elementos clave para la sostenibilidad institucional. Este vínculo entre innovación y legitimidad ha sido ampliamente documentado en la literatura sobre gestión de organizaciones sociales.²⁰⁹

Es importante destacar que la innovación social identificada en la Fundación Altas Capacidades no responde a una lógica de expansión o crecimiento en términos de mercado. Por el contrario, se orienta a sostener el impacto social y a garantizar la continuidad de la atención especializada. Esta orientación coincide con enfoques críticos que advierten sobre los riesgos de mercantilizar la innovación social, desvinculándola de su propósito transformador.²¹⁰

En síntesis, la innovación social en la Fundación Altas Capacidades puede interpretarse como una respuesta estratégica orientada a la resiliencia y sostenibilidad institucional. Lejos de constituir un proceso aislado, la innovación se articula con las capacidades estratégicas, la autosostenibilidad financiera y la gestión de alianzas, configurando un entramado dinámico que permite a la organización adaptarse a contextos restrictivos sin perder su misión social.

²⁰⁷ David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533.

²⁰⁸ Frances Westley y Nino Antadze, “Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact”, *The Innovation Journal* 15, no. 2 (2010): 1–19.

²⁰⁹ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

²¹⁰ Alex Nicholls y Alex Murdock, *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets* (London: Palgrave Macmillan, 2012).

4.4 Alianzas, entorno institucional y construcción de sostenibilidad.

El análisis de los resultados evidencia que las alianzas estratégicas constituyen uno de los pilares fundamentales en la construcción de la sostenibilidad institucional de la Fundación Altas Capacidades. Lejos de entenderse únicamente como mecanismos para la obtención de recursos financieros, las alianzas se configuran como relaciones de cooperación que fortalecen la legitimidad social, el aprendizaje organizacional y la capacidad de incidencia de la Fundación en su entorno. Esta comprensión coincide con los planteamientos de Anheier, quien sostiene que las organizaciones de la sociedad civil dependen, en gran medida, de redes relacionales para sostener su acción en contextos complejos.²¹¹

En el caso de la Fundación Altas Capacidades, las alianzas se han desarrollado en un entorno institucional marcado por restricciones económicas, transformaciones normativas y una reducción progresiva de la cooperación internacional. Este contexto ha obligado a la organización a redefinir sus estrategias de vinculación externa, priorizando relaciones basadas en la confianza, la corresponsabilidad y el reconocimiento mutuo. Tal como señala Salamon, en escenarios donde los apoyos tradicionales disminuyen, las organizaciones sociales deben fortalecer su capital social para asegurar su viabilidad.²¹²

Uno de los hallazgos más relevantes es el rol central que han asumido las familias beneficiarias como aliadas estratégicas. Las entrevistas muestran que las familias no solo participan como usuarias de los servicios, sino que se convierten en actores clave en la sostenibilidad institucional, ya sea mediante la corresponsabilidad financiera, la recomendación de servicios o el apoyo en actividades comunitarias. Este tipo de relación refuerza lo que la literatura denomina alianzas de base comunitaria, consideradas esenciales para la legitimidad y permanencia de las OSC.²¹³

Desde una perspectiva interpretativa, esta relación con las familias permite a la Fundación construir un entorno de confianza que trasciende la transacción económica. La disposición de las familias a contribuir económicamente se encuentra estrechamente vinculada a la percepción de compromiso institucional, calidad del servicio y coherencia ética. Anheier y Salamon destacan que la confianza social es un activo intangible clave para la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro.²¹⁴

Asimismo, el análisis revela que las alianzas institucionales con otras organizaciones educativas y sociales han permitido a la Fundación ampliar su capacidad operativa sin incurrir en altos costos estructurales. Estas alianzas facilitan el intercambio de conocimientos, la derivación de casos y la articulación de esfuerzos frente a problemáticas comunes. Desde

²¹¹ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

²¹² Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2010).

²¹³ Carlos Sanborn, *La sociedad civil en América Latina: tendencias y desafíos* (Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2006).

²¹⁴ Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited: A Summary* (Baltimore: Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies, 1999).

el enfoque de gestión estratégica, este tipo de cooperación horizontal fortalece las capacidades organizacionales y reduce la vulnerabilidad institucional.²¹⁵

El entorno político y legal salvadoreño aparece como un factor que condiciona de manera significativa la construcción de alianzas. Las entrevistas evidencian que las recientes transformaciones normativas han generado incertidumbre y cautela en la relación entre las OSC y el Estado. En particular, la aprobación de normativas que regulan el financiamiento externo ha incrementado las tensiones y ha limitado las posibilidades de cooperación internacional. Este escenario coincide con estudios regionales que advierten sobre el estrechamiento del espacio cívico en América Latina.²¹⁶

En este contexto restrictivo, la Fundación Altas Capacidades ha optado por fortalecer alianzas de carácter local y comunitario, priorizando relaciones menos expuestas a cambios normativos abruptos. Esta estrategia refleja una adaptación pragmática al entorno institucional, orientada a reducir riesgos y asegurar continuidad operativa. Desde una perspectiva teórica, este comportamiento puede interpretarse como una forma de resiliencia organizacional basada en la reconfiguración de redes externas.²¹⁷

Otro aspecto relevante es el papel de las alianzas en la innovación social. Las entrevistas sugieren que muchas de las innovaciones implementadas por la Fundación surgieron a partir del intercambio con otras organizaciones, profesionales y redes informales. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Westley y Antadze, quienes sostienen que la innovación social se potencia cuando las organizaciones operan en ecosistemas colaborativos.²¹⁸

La construcción de sostenibilidad a través de alianzas también implica la gestión de tensiones y asimetrías de poder. Los relatos evidencian que no todas las alianzas resultan exitosas y que algunas pueden generar dependencia o desalineación con la misión institucional. Este riesgo ha sido ampliamente documentado en la literatura sobre cooperación interorganizacional, que advierte sobre la necesidad de evaluar cuidadosamente la compatibilidad de valores y objetivos.²¹⁹

Desde la perspectiva de la Fundación Altas Capacidades, la sostenibilidad institucional se construye en un equilibrio delicado entre autonomía y cooperación. La organización busca alianzas que fortalezcan su misión sin comprometer su capacidad de decisión ni su identidad institucional. Este enfoque coincide con los planteamientos de

²¹⁵ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

²¹⁶ Bonvecchi, Alejandro, y Pablo Azar, *La sociedad civil frente al COVID-19: capacidades organizativas, innovación y adaptabilidad en América Latina* (Buenos Aires: FLACSO Argentina, 2021).

²¹⁷ David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533.

²¹⁸ Frances Westley y Nino Antadze, “Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact”, *The Innovation Journal* 15, no. 2 (2010): 1–19.

²¹⁹ J. Gregory Dees, “Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?”, *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55–67.

Sanborn, quien destaca que la sostenibilidad de las OSC en América Latina depende de su capacidad para negociar relaciones equilibradas con su entorno.²²⁰

El análisis también muestra que las alianzas contribuyen a la visibilidad y posicionamiento social de la Fundación. La participación en redes y espacios colaborativos fortalece el reconocimiento público de la organización y amplía sus oportunidades de incidencia. Desde una mirada estratégica, este posicionamiento se convierte en un recurso intangible que refuerza la legitimidad y la confianza social.²²¹

Es importante destacar que la construcción de alianzas no responde a una lógica instrumental inmediata. Los actores entrevistados coinciden en que muchas relaciones se han consolidado a lo largo del tiempo, mediante procesos graduales de confianza y aprendizaje mutuo. Este carácter procesual de las alianzas refuerza la idea de que la sostenibilidad institucional no se logra mediante acciones aisladas, sino a través de vínculos duraderos y coherentes.²²²

En este sentido, la Fundación Altas Capacidades ha desarrollado una capacidad relacional que complementa sus capacidades estratégicas internas. Esta capacidad le permite leer el entorno, identificar oportunidades de colaboración y responder de manera flexible a los cambios institucionales. Desde el enfoque de capacidades dinámicas, esta habilidad constituye un activo estratégico clave para organizaciones que operan en contextos restrictivos.²²³

Desde una perspectiva crítica, los resultados también evidencian los límites de las alianzas como estrategia de sostenibilidad. En ausencia de políticas públicas sólidas y de un entorno institucional favorable, las alianzas no pueden sustituir completamente el rol del Estado ni resolver de manera estructural las limitaciones financieras de las OSC. Este hallazgo coincide con análisis regionales que advierten sobre la sobrecarga de responsabilidades que enfrentan las organizaciones sociales.²²⁴

En síntesis, las alianzas y el entorno institucional configuran un marco decisivo para la sostenibilidad de la Fundación Altas Capacidades. La capacidad de construir relaciones de confianza, adaptarse a un entorno legal restrictivo y articular redes colaborativas ha permitido a la organización sostener su misión social en condiciones adversas. Este análisis refuerza la idea de que la sostenibilidad institucional no depende únicamente de recursos financieros, sino de la capacidad relacional y estratégica de las organizaciones para interactuar con su contexto.

²²⁰ Carlos Sanborn, *La sociedad civil en América Latina: tendencias y desafíos* (Lima: Universidad del Pacífico, 2006).

²²¹ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

²²² Herrera, Edgard, y José Francisco Morales, “Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina: retos y alternativas”, *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017): 25–48.

²²³ David J. Teece, *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (Oxford: Oxford University Press, 2009).

²²⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2019).

4.5 Síntesis interpretativa del caso Fundación Altas Capacidades.

La integración de los hallazgos empíricos con el marco teórico permitió construir una comprensión profunda del proceso de autosostenibilidad financiera desarrollado por la Fundación Altas Capacidades, entendido no como un resultado estático, sino como un proceso dinámico, situado y en permanente construcción. Este enfoque interpretativo confirma que la sostenibilidad en las organizaciones de la sociedad civil emerge de la interacción entre capacidades internas, relaciones externas y condiciones contextuales, más que de la simple disponibilidad de recursos económicos.²²⁵

Desde esta perspectiva, el caso de la Fundación Altas Capacidades evidencia que las capacidades estratégicas constituyen el eje articulador de su sostenibilidad institucional. El liderazgo adaptativo, la toma de decisiones contextualizadas y el aprendizaje organizacional se configuran como prácticas cotidianas que permiten a la organización responder de manera flexible a un entorno cambiante y restrictivo. Tal como plantea Grant, estas capacidades no se manifiestan como recursos aislados, sino como combinaciones de conocimientos, rutinas y experiencias compartidas.²²⁶

Uno de los hallazgos centrales del estudio es que la autosostenibilidad financiera no se concibe dentro de la Fundación como un fin en sí mismo, sino como un medio para garantizar la continuidad de la misión social. Esta comprensión coincide con los planteamientos de Dees, quien subraya que las organizaciones sociales deben equilibrar la lógica económica con el propósito social, evitando que la generación de ingresos desplace o distorsione su razón de ser.²²⁷

El análisis también muestra que la Fundación ha desarrollado una lógica de hibridación organizacional, en la que coexisten prácticas propias del sector social y mecanismos de gestión económica. La diversificación de ingresos, particularmente a través del cobro diferenciado por servicios especializados, refleja una estrategia gradual orientada a reducir la dependencia de donaciones externas sin comprometer la accesibilidad ni la equidad. Este hallazgo confirma lo señalado por Salamon respecto a la creciente hibridación de las organizaciones de la sociedad civil frente a la disminución de la cooperación internacional.²²⁸

Asimismo, el estudio evidencia que la innovación social constituye una respuesta estratégica frente a escenarios de crisis y restricción estructural. Las innovaciones implementadas por la Fundación —especialmente durante la pandemia de COVID-19— no

²²⁵ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

²²⁶ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).

²²⁷ J. Gregory Dees, “Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?”, *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55–67.

²²⁸ Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2010).

surgieron de procesos formales de planificación, sino de la experimentación, la adaptación y el aprendizaje colectivo. Este patrón coincide con estudios regionales que destacan el carácter incremental y contextualizado de la innovación social en América Latina.²²⁹

Desde el enfoque de capacidades dinámicas, la Fundación Altas Capacidades demuestra una habilidad sostenida para reconfigurar sus prácticas, programas y servicios en función de los cambios del entorno. Esta capacidad de adaptación no solo fortalece su sostenibilidad financiera, sino que también refuerza su impacto social, al permitirle responder de manera oportuna a las necesidades de las familias beneficiarias.²³⁰

Otro elemento clave identificado en la síntesis interpretativa es el rol de las alianzas y del capital social en la construcción de sostenibilidad. La Fundación ha logrado consolidar relaciones de confianza con las familias, otras organizaciones y actores del entorno local, configurando una red de apoyo que trasciende el intercambio de recursos financieros. Anheier destaca que este tipo de redes relacionales constituyen activos estratégicos fundamentales para la legitimidad y permanencia de las OSC.²³¹

La participación activa de las familias beneficiarias emerge como un componente distintivo del modelo de sostenibilidad de la Fundación. La disposición de las familias a contribuir económicamente y a involucrarse en las actividades institucionales se encuentra estrechamente vinculada a la percepción de calidad, compromiso ético y coherencia organizacional. Este hallazgo refuerza la idea de que la sostenibilidad financiera se sustenta en la confianza y el reconocimiento social.²³²

El entorno político y legal salvadoreño aparece como un factor estructural que condiciona las posibilidades de acción de la Fundación. Las restricciones normativas y la incertidumbre institucional han obligado a la organización a desarrollar estrategias de adaptación prudentes, priorizando alianzas locales y mecanismos de autofinanciamiento. Este contexto coincide con los análisis que advierten sobre el estrechamiento del espacio cívico en América Latina y sus implicaciones para las OSC.²³³

Desde una mirada interpretativa, la experiencia de la Fundación Altas Capacidades evidencia que la resiliencia organizacional no se limita a la capacidad de resistir las crisis, sino que implica aprender de ellas y transformarlas en oportunidades de fortalecimiento institucional. Esta resiliencia se construye a partir de valores compartidos, liderazgo comprometido y una fuerte identidad organizacional.²³⁴

²²⁹ Alejandro Bonvecchi y Pablo Azar, *La sociedad civil frente al COVID-19* (Buenos Aires: FLACSO Argentina, 2021).

²³⁰ David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533.

²³¹ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

²³² Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited* (Baltimore: Johns Hopkins University, 1999).

²³³ CEPAL, *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* (Santiago de Chile: CEPAL, 2019).

²³⁴ Bonvecchi y Azar, *La sociedad civil frente al COVID-19*.

El estudio también pone de manifiesto las tensiones inherentes al proceso de autosostenibilidad financiera, particularmente aquellas relacionadas con la ética, la equidad y la presión por generar ingresos. La Fundación enfrenta el desafío constante de equilibrar la necesidad de recursos con su compromiso social, evitando prácticas que puedan excluir a las familias con menores recursos. Estas tensiones son ampliamente reconocidas en la literatura sobre sostenibilidad de organizaciones sociales.²³⁵

Desde el punto de vista teórico, el caso analizado confirma que la autosostenibilidad financiera debe entenderse como un proceso relacional y contextual, más que como una meta cuantificable. La sostenibilidad se construye en la interacción entre misión, capacidades, entorno y actores, lo que exige una gestión estratégica flexible y reflexiva.²³⁶

La experiencia de la Fundación Altas Capacidades aporta evidencia empírica situada que enriquece los enfoques teóricos sobre sostenibilidad financiera en organizaciones sociales. Al analizar un caso salvadoreño, el estudio contribuye a visibilizar las particularidades y desafíos que enfrentan las OSC en contextos institucionales restrictivos y con limitadas oportunidades de financiamiento externo.²³⁷

En este sentido, el caso estudiado permite comprender cómo las capacidades estratégicas, la innovación social y las alianzas se articulan de manera dinámica para sostener la acción organizacional. Esta articulación no responde a un modelo predeterminado, sino a un proceso de construcción colectiva que se ajusta continuamente a las condiciones del entorno.²³⁸

En síntesis, la Fundación Altas Capacidades ha desarrollado un entramado de prácticas, relaciones y capacidades que le han permitido avanzar hacia la autosostenibilidad financiera sin renunciar a su misión social. Este proceso, aunque inacabado y sujeto a tensiones, demuestra que la sostenibilidad institucional en las organizaciones de la sociedad civil es posible cuando se fundamenta en el aprendizaje organizacional, la legitimidad social y la coherencia ética.²³⁹

4.5 Contraste entre enfoques teóricos y narrativas empíricas.

El análisis comparativo entre los enfoques teóricos revisados y las narrativas de los actores permite identificar convergencias y divergencias que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado.

²³⁵ Carlos Sanborn, *La sociedad civil en América Latina: tendencias y desafíos* (Lima: Universidad del Pacífico, 2006).

²³⁶ J. Gregory Dees, “Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?”, *Harvard Business Review* 76, no. 1 (1998): 55–67.

²³⁷ Herrera, Edgard, y José Francisco Morales, “Sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas en América Latina”, *Revista Latinoamericana de Administración* 67 (2017).

²³⁸ Frances Westley y Nino Antadze, “Making a Difference”, *The Innovation Journal* 15, no. 2 (2010).

²³⁹ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (New York: Routledge, 2014).

El contraste entre los enfoques teóricos revisados y las narrativas de los actores evidencia diferencias significativas en la comprensión de la autosostenibilidad financiera. Mientras la literatura tiende a conceptualizarla como un proceso estratégico estructurado, los actores la perciben como una práctica dinámica, construida en el día a día a partir de decisiones adaptativas y respuestas a contingencias.

Asimismo, las teorías sobre capacidades estratégicas enfatizan la planificación y la acumulación de recursos, mientras que en el caso analizado se observa una mayor relevancia de factores como la intuición organizacional, la experiencia acumulada y la flexibilidad operativa. Esta diferencia sugiere que los modelos teóricos requieren ser contextualizados para comprender adecuadamente la realidad de las organizaciones sociales en entornos restrictivos.

En este sentido, la investigación aporta evidencia de que las capacidades estratégicas no siempre se desarrollan de manera formal o planificada, sino que emergen como resultado de procesos de aprendizaje, adaptación e interacción con el entorno. Esta constatación refuerza la importancia de integrar enfoques teóricos con análisis empíricos situados.

4.6 Sistematización de resultados: matrices de análisis cualitativo.

La sistematización de los resultados constituye una fase clave dentro del análisis cualitativo, ya que permite organizar, interpretar y relacionar los hallazgos empíricos con las categorías teóricas que orientan la investigación. En este estudio, la construcción de matrices de análisis responde a la necesidad de garantizar rigor metodológico, transparencia analítica y coherencia entre los objetivos de investigación, las técnicas empleadas y las interpretaciones desarrolladas a lo largo del capítulo. Tal como señalan los enfoques cualitativos interpretativos, la sistematización no busca reducir la complejidad de la realidad, sino hacerla comprensible a partir de patrones significativos.²⁴⁰

Desde esta perspectiva, las tablas que se presentan a continuación (véase tablas 4-7) no deben entenderse como instrumentos meramente descriptivos, sino como dispositivos analíticos que permiten visibilizar las relaciones entre categorías, actores y hallazgos. Su elaboración se fundamentó en un proceso de codificación temática de las entrevistas semiestructuradas y del análisis documental, mediante el cual se identificaron recurrencias, convergencias y tensiones en los discursos de los distintos actores entrevistados. Este procedimiento favorece la trazabilidad entre los datos empíricos y las conclusiones interpretativas del estudio.²⁴¹ En este sentido, las tablas permiten evidenciar cómo los significados construidos por los actores se articulan con los marcos teóricos abordados en los capítulos anteriores.

Finalmente, la sistematización presentada en este apartado cumple una función articuladora dentro del capítulo IV, al sintetizar los principales hallazgos y facilitar su

²⁴⁰ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman y Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3.^a ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014), 12–15.

²⁴¹ Johnny Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 3.^a ed. (London: SAGE Publications, 2016), 8–11.

interpretación teórica. A partir de estas matrices, se refuerza la idea central del estudio: que la autosostenibilidad financiera de la Fundación Altas Capacidades se construye a través de un entramado dinámico de capacidades estratégicas, innovación social y relaciones con el entorno, más que como un fenómeno exclusivamente económico.

Tabla 4. Categorías y subcategorías de análisis.

| <i>Categoría principal</i> | <i>Subcategoría</i> | <i>Dimensión analítica</i> |
|-------------------------------|--|----------------------------|
| Capacidades estratégicas | Liderazgo adaptativo, toma de decisiones, aprendizaje organizacional | Estratégica-organizacional |
| Autosostenibilidad financiera | Diversificación de ingresos, autonomía financiera, tensiones éticas | Económica-social |
| Innovación social | Adaptación de servicios, nuevas modalidades de atención, resiliencia | Innovación y cambio |
| Alianzas y entorno | Relaciones con familias, alianzas institucionales, marco legal | Relacional-contextual |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 presenta las categorías y subcategorías analíticas que orientaron el proceso de análisis cualitativo. Estas categorías fueron definidas a partir de la revisión teórica y se ajustaron inductivamente durante el análisis de las entrevistas, permitiendo un diálogo constante entre teoría y datos empíricos. Este enfoque mixto —deductivo e inductivo— es consistente con los estudios cualitativos de tipo descriptivo-explicativo, ya que posibilita captar tanto los elementos previstos como aquellos emergentes del campo.²⁴²

La categoría de capacidades estratégicas se configuró como eje transversal del análisis, integrando dimensiones como liderazgo adaptativo, toma de decisiones y aprendizaje organizacional. Estas subcategorías permitieron comprender cómo la Fundación construye respuestas estratégicas desde la práctica cotidiana, más allá de estructuras formales de planificación. De manera complementaria, la categoría de autosostenibilidad financiera incorporó no solo aspectos económicos, sino también tensiones éticas y organizacionales, reforzando la visión integral de la sostenibilidad.

²⁴² Kathy Charmaz, *Constructing Grounded Theory*, 2.ª ed. (London: SAGE Publications, 2014), 15–18.

Por su parte, las categorías de innovación social y alianzas y entorno permitieron contextualizar las prácticas organizacionales dentro de un marco relacional y contextual. Estas dimensiones evidencian que las capacidades estratégicas no se desarrollan en aislamiento, sino en interacción constante con factores externos, tales como el entorno legal, político y social. En conjunto, esta tabla funciona como el mapa analítico que estructura todo el capítulo IV.

Tabla 5. Relación entre objetivos específicos y hallazgos.

| <i>Objetivo específico</i> | <i>Evidencia empírica</i> | <i>Interpretación teórica</i> |
|--|---|--|
| Identificar capacidades estratégicas desarrolladas | Relatos sobre liderazgo participativo y aprendizaje colectivo | Capacidades dinámicas en OSC |
| Analizar estrategias de autosostenibilidad | Cobro diferenciado por servicios y reducción de dependencia externa | Hibridación organizacional |
| Examinar procesos de innovación social | Cambios en programas y servicios ante crisis | Innovación social orientada a la resiliencia |
| Comprender el rol del entorno | Impacto del marco legal y alianzas con familias | Capital social y legitimidad institucional |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 establece una relación directa entre los objetivos específicos de la investigación y los principales hallazgos empíricos, articulándolos con su correspondiente interpretación teórica. Esta relación resulta fundamental para demostrar la coherencia interna del estudio y evidenciar que los resultados obtenidos responden de manera clara a los propósitos planteados desde el inicio de la investigación.

El cruce entre evidencia empírica e interpretación teórica permite observar cómo los relatos de los actores se traducen en conceptos analíticos como capacidades dinámicas, hibridación organizacional e innovación orientada a la resiliencia. De esta manera, la tabla no solo sintetiza resultados, sino que muestra el proceso mediante el cual los datos fueron elevados a un nivel interpretativo, reforzando el carácter explicativo del estudio.

Además, esta matriz evidencia que los objetivos no se abordaron de forma fragmentada, sino de manera integrada, lo cual es coherente con la naturaleza compleja del fenómeno estudiado. La autosostenibilidad financiera aparece así vinculada simultáneamente al liderazgo, la innovación y las alianzas, confirmando la hipótesis central de que la sostenibilidad organizacional es un proceso multidimensional.

Tabla 6. Triangulación de actores entrevistados.

| <i>Actor entrevistado</i> | <i>Rol dentro de la Fundación</i> | <i>Aportes principales al estudio</i> | <i>Coincidencias clave identificadas</i> |
|------------------------------|--|---|---|
| Dirección | Conducción estratégica y toma de decisiones | Visión institucional, definición de estrategias de sostenibilidad, gestión de recursos y alianzas | Reconocimiento de la sostenibilidad como un desafío estructural y estratégico |
| Personal técnico (psicóloga) | Implementación de programas y atención directa | Experiencia cotidiana en la ejecución de servicios, adaptación metodológica e innovación práctica | Necesidad de flexibilidad, aprendizaje constante y compromiso con la misión |
| Madre de familia | Usuaría directa de los servicios | Percepción de calidad, impacto educativo y compromiso institucional | Valoración positiva del servicio y confianza en la Fundación |
| Padre de familia | Usuario directo de los servicios | Reconocimiento del valor social del servicio y disposición a corresponsabilidad | Legitimidad social como base de la sostenibilidad |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 presenta la triangulación de actores entrevistados, destacando los aportes específicos de cada grupo al análisis del caso. Esta triangulación permitió captar la diversidad de perspectivas existentes dentro y alrededor de la Fundación Altas Capacidades, fortaleciendo la profundidad interpretativa del estudio. En investigaciones cualitativas, la inclusión de múltiples voces resulta clave para evitar una lectura unilateral de la realidad organizacional.²⁴³

La participación de la dirección aportó una visión estratégica e institucional del proceso de autosostenibilidad, mientras que el personal técnico permitió comprender cómo estas estrategias se materializan en la práctica cotidiana. Por su parte, las madres y padres de familia ofrecieron una perspectiva externa, centrada en la percepción de calidad, confianza y legitimidad social de la Fundación.

²⁴³ Uwe Flick, *An Introduction to Qualitative Research*, 5.ª ed. (London: SAGE Publications, 2014), 183–186.

Las coincidencias identificadas entre los distintos actores refuerzan la consistencia de los hallazgos y evidencian que la sostenibilidad financiera es reconocida como un desafío compartido. Esta convergencia discursiva fortalece la validez del análisis y confirma que las capacidades estratégicas identificadas no son percepciones aisladas, sino construcciones colectivas.

Tabla 7. Síntesis interpretativa por categoría analítica.

| <i>Categoría analítica</i> | <i>Síntesis interpretativa</i> |
|-------------------------------|--|
| Capacidades estratégicas | Se configuran como procesos dinámicos basados en liderazgo adaptativo, aprendizaje organizacional y toma de decisiones contextualizadas. |
| Autosostenibilidad financiera | Es comprendida como un equilibrio entre misión social, generación de recursos y legitimidad institucional, más que como autosuficiencia económica absoluta |
| Innovación social | Se expresa como respuesta adaptativa ante crisis y restricciones estructurales, orientada a sostener el impacto social |
| Alianzas y entorno | Constituyen un soporte clave para la viabilidad institucional, especialmente en contextos legales y financieros restrictivos |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7 sintetiza los principales hallazgos interpretativos por categoría analítica, funcionando como un cierre integrador del análisis desarrollado en el capítulo IV. Esta matriz permite visualizar de manera condensada cómo cada categoría contribuye a la comprensión global del proceso de autosostenibilidad financiera de la Fundación Altas Capacidades.

La síntesis muestra que las capacidades estratégicas, la autosostenibilidad financiera, la innovación social y las alianzas no operan de manera independiente, sino que se refuerzan mutuamente. En particular, se evidencia que la sostenibilidad financiera se construye en equilibrio con la misión social, la legitimidad institucional y la capacidad de adaptación al entorno.

En este sentido, la tabla refuerza la interpretación central del estudio: la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales es un proceso dinámico, relacional y éticamente situado. Esta conclusión sirve como base para el desarrollo del capítulo siguiente, en el que se presentan las conclusiones generales y las recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional.

El análisis interpretativo desarrollado a lo largo de este capítulo permitió comprender, desde una articulación rigurosa entre teoría y evidencia empírica, cómo la Fundación Altas

Capacidades ha construido y fortalecido capacidades estratégicas orientadas a su proceso de autosostenibilidad financiera en un contexto institucional, económico y legal particularmente restrictivo. Lejos de responder a modelos lineales o prescriptivos, dicho proceso se configura como una dinámica organizacional compleja, en la que convergen decisiones estratégicas, aprendizajes colectivos y respuestas adaptativas frente a escenarios de incertidumbre.

La triangulación de actores, categorías analíticas y fuentes documentales evidenció que la sostenibilidad institucional de la Fundación no puede reducirse a indicadores financieros aislados. Por el contrario, emerge como un entramado relacional y estratégico donde el liderazgo adaptativo, la innovación social, la legitimidad institucional y las relaciones de confianza con el entorno desempeñan un papel central. Esta comprensión amplia permite situar la autosostenibilidad financiera como una práctica viva, profundamente vinculada a la misión social y al compromiso ético con las familias beneficiarias.

Asimismo, los hallazgos confirman que las capacidades estratégicas no se desarrollan de manera abstracta ni descontextualizada, sino que se construyen en interacción permanente con el entorno. La experiencia de la Fundación Altas Capacidades muestra cómo factores externos —como la reducción de la cooperación internacional, los cambios en el marco legal y las crisis sanitarias— actúan simultáneamente como restricciones y como catalizadores de procesos de innovación y aprendizaje organizacional.

Desde una perspectiva teórica, el caso analizado reafirma los planteamientos que conciben la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales como un proceso progresivo, situado y no exento de tensiones. La Fundación no persigue una autosuficiencia económica absoluta, sino un equilibrio dinámico entre la generación de recursos, la continuidad de la misión social y la legitimidad construida ante sus actores clave. Esta lectura contribuye a complejizar el debate académico, especialmente en contextos latinoamericanos caracterizados por marcos institucionales frágiles y limitaciones estructurales.

En este sentido, el Capítulo IV no solo presenta un análisis de resultados, sino que establece un puente analítico hacia el cierre de la investigación. A partir de la interpretación desarrollada, el siguiente capítulo expone las conclusiones generales del estudio, en las que se sintetizan los principales aportes teóricos, metodológicos y empíricos, así como las recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional de la Fundación Altas Capacidades y a la generación de aprendizajes transferibles a otras organizaciones de la sociedad civil en El Salvador.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar las capacidades estratégicas desarrolladas por la Fundación Altas Capacidades en su proceso hacia la autosostenibilidad financiera durante el período 2021–2024, a partir de un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso. Este objetivo permitió abordar un fenómeno complejo desde una perspectiva comprensiva, reconociendo tanto las particularidades del contexto salvadoreño como las especificidades del sector de la educación especializada. El estudio se propuso no solo describir prácticas organizacionales, sino interpretar los significados, tensiones y aprendizajes que configuran la sostenibilidad financiera como un proceso institucional.

En este sentido, los resultados obtenidos integran de manera articulada los hallazgos empíricos con los enfoques teóricos revisados, aportando una comprensión profunda, contextualizada y crítica sobre la autosostenibilidad financiera en organizaciones de la sociedad civil. La investigación demuestra que este fenómeno no puede analizarse desde una lógica meramente técnica o financiera, sino que requiere ser comprendido como una construcción social, estratégica y ética, profundamente vinculada a la misión institucional y a las relaciones que la organización establece con su entorno.

El estudio permite visibilizar que la autosostenibilidad financiera no es un concepto homogéneo ni universal, sino que adopta formas específicas según el tipo de organización, el sector en el que opera y las condiciones estructurales del contexto nacional. En el caso salvadoreño, estas condiciones están marcadas por la reducción de la cooperación internacional, la fragilidad institucional del sector social y un marco legal cada vez más restrictivo, lo cual influye directamente en las estrategias de sostenibilidad de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la investigación contribuye a problematizar el uso acrítico del concepto de sostenibilidad financiera en el ámbito de las organizaciones sociales, mostrando que su aplicación requiere una lectura situada del contexto y de la misión institucional. La experiencia analizada evidencia que las estrategias de sostenibilidad no pueden ser replicadas de manera mecánica entre organizaciones, sino que deben construirse a partir de diagnósticos internos, capacidades reales y relaciones sociales específicas, lo cual refuerza la necesidad de enfoques estratégicos contextualizados.

En primer lugar, se concluye que la autosostenibilidad financiera en la Fundación Altas Capacidades no puede entenderse como un estado de autosuficiencia económica plena ni como una meta alcanzable en términos absolutos. Más bien, se configura como un proceso organizacional dinámico, orientado a garantizar la continuidad de la misión social en un contexto caracterizado por la escasez de recursos, la inestabilidad institucional y las restricciones normativas. Esta conclusión permite cuestionar visiones reduccionistas de la sostenibilidad que la asocian exclusivamente con la generación de ingresos.

La Fundación ha transitado hacia modelos híbridos de sostenibilidad, combinando ingresos propios derivados de servicios especializados con apoyos externos, alianzas

estratégicas y aportes comunitarios. Este proceso evidencia una lógica de equilibrio entre la necesidad de generar recursos y el compromiso ético con la población atendida. Los hallazgos confirman los planteamientos teóricos que sostienen que las organizaciones sociales, ante la reducción de la cooperación internacional, deben desarrollar estrategias de diversificación financiera que fortalezcan su autonomía sin comprometer su propósito social ni su legitimidad institucional.

Además, este tránsito hacia modelos híbridos no ha estado exento de tensiones internas, especialmente en relación con la fijación de costos, la accesibilidad de los servicios y la sostenibilidad de largo plazo. Estas tensiones forman parte constitutiva del proceso de autosostenibilidad y ponen de manifiesto la necesidad de una gestión estratégica que articule criterios financieros con principios de equidad, inclusión y justicia social.

Estas tensiones, lejos de interpretarse como fallas organizacionales, constituyen oportunidades de aprendizaje estratégico. El estudio muestra que la capacidad de reconocer, gestionar y reflexionar críticamente sobre dichas tensiones es, en sí misma, una fortaleza institucional. En este sentido, la autosostenibilidad financiera no se construye desde la eliminación del conflicto, sino desde su gestión consciente y alineada con los valores organizacionales.

En segundo lugar, el estudio evidencia que las capacidades estratégicas desarrolladas por la Fundación se sustentan principalmente en un liderazgo adaptativo y en procesos constantes de aprendizaje organizacional. Las decisiones estratégicas no responden exclusivamente a planes formales ni a estructuras rígidas, sino a la lectura permanente del contexto, a la experiencia acumulada del equipo directivo y técnico, y a la reflexión crítica sobre los desafíos enfrentados. Este tipo de liderazgo ha permitido a la Fundación responder con flexibilidad y creatividad a escenarios de crisis e incertidumbre.

La experiencia de la Fundación Altas Capacidades demuestra que el aprendizaje organizacional se constituye como una capacidad estratégica clave, al permitir la revisión continua de prácticas, la adaptación de programas y la redefinición de prioridades institucionales. Este aprendizaje no se limita a procesos técnicos, sino que involucra dimensiones humanas, relacionales y éticas que fortalecen la cohesión interna y la capacidad de respuesta institucional frente a contextos cambiantes.

Asimismo, se concluye que la innovación social constituye una capacidad estratégica central para la sostenibilidad institucional. En la experiencia analizada, la innovación no surge como resultado de una planificación orientada al crecimiento organizacional o a la expansión de mercado, sino como una respuesta creativa, situada y contextualizada frente a la escasez de recursos y a las necesidades emergentes de las familias beneficiarias. Esta innovación se expresa en la adaptación de servicios, la creación de nuevas modalidades de atención y el rediseño de estrategias de intervención.

La investigación confirma que estas prácticas innovadoras están orientadas principalmente a fortalecer la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de sostener el impacto social en escenarios adversos. En coherencia con los enfoques latinoamericanos de innovación social, la Fundación Altas Capacidades innova no para

competir, sino para sostener su misión y responder de manera pertinente a las demandas de su entorno social inmediato.

Los hallazgos permiten identificar que la innovación social desarrollada por la Fundación Altas Capacidades está estrechamente vinculada a su identidad organizacional y a su cercanía con las familias beneficiarias. Esta proximidad favorece procesos de co-creación de soluciones, donde las necesidades reales del entorno orientan las decisiones institucionales. De esta manera, la innovación deja de ser un proceso aislado para convertirse en una práctica transversal que fortalece tanto la sostenibilidad financiera como el impacto social.

Otra conclusión relevante es el papel central que desempeñan las alianzas estratégicas y la legitimidad social en el proceso de autosostenibilidad financiera. La relación de confianza construida con las familias beneficiarias se configura como un activo estratégico fundamental, no solo para la viabilidad económica de la Fundación, sino también para su posicionamiento social y su credibilidad institucional. Estas relaciones trascienden el vínculo proveedor–usuario y se transforman en dinámicas de corresponsabilidad y compromiso mutuo.

En un entorno legal restrictivo y cambiante, donde las organizaciones de la sociedad civil enfrentan mayores controles y limitaciones, la legitimidad social adquiere un valor estratégico aún mayor. El respaldo de las familias y de otros actores del entorno se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad institucional, al permitir a la organización mantener su operación, defender su misión y fortalecer su presencia social en contextos de incertidumbre.

Desde una perspectiva metodológica, el enfoque cualitativo y el diseño de estudio de caso resultaron pertinentes para comprender en profundidad un fenómeno poco explorado en el contexto salvadoreño: la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales dedicadas a la educación especializada. La riqueza de los testimonios, la triangulación de actores y el análisis interpretativo permitieron captar dimensiones que difícilmente podrían abordarse desde enfoques cuantitativos.

Si bien los resultados no son generalizables en términos estadísticos, sí ofrecen aprendizajes analíticos relevantes y transferibles que pueden ser considerados por otras organizaciones de la sociedad civil que enfrentan desafíos similares. En este sentido, el estudio aporta insumos valiosos para la reflexión estratégica del sector social, especialmente en contextos caracterizados por la incertidumbre y la reducción de recursos externos.

En términos de aporte académico, la investigación amplía la discusión sobre las capacidades estratégicas en organizaciones de la sociedad civil, al demostrar que estas no se limitan a competencias técnicas o gerenciales, sino que incluyen dimensiones relacionales, éticas y políticas. El caso estudiado revela que la sostenibilidad financiera se sostiene, en gran medida, sobre la coherencia entre discurso y práctica, así como sobre la legitimidad construida a lo largo del tiempo con los actores sociales involucrados.

De igual manera, el estudio pone en evidencia la importancia de comprender la autosostenibilidad financiera como un proceso profundamente vinculado a las trayectorias institucionales. Las decisiones estratégicas adoptadas por la Fundación Altas Capacidades no pueden entenderse de forma aislada, sino como resultado de una acumulación histórica de experiencias, aprendizajes y ajustes progresivos. Esta mirada longitudinal permite reconocer que la sostenibilidad se construye en el tiempo, mediante pequeños avances, retrocesos y redefiniciones constantes, más que a través de soluciones inmediatas o lineales.

Los hallazgos subrayan que la autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales dedicadas a la educación especializada requiere una articulación equilibrada entre racionalidad estratégica y sensibilidad social. En el caso de la Fundación Altas Capacidades, la toma de decisiones financieras está mediada por consideraciones éticas, pedagógicas y humanas, lo cual tensiona, pero también fortalece el proceso institucional. Esta articulación se revela como una condición indispensable para sostener la misión sin desvirtuar el sentido social del trabajo organizacional.

Finalmente, se concluye que la experiencia de la Fundación Altas Capacidades aporta evidencia empírica significativa al debate académico sobre sostenibilidad financiera, capacidades estratégicas e innovación social en organizaciones de la sociedad civil. El caso analizado demuestra que, aun en contextos adversos, es posible construir procesos de sostenibilidad basados en la misión, el aprendizaje organizacional, la innovación y la legitimidad social. De este modo, la investigación reafirma el papel estratégico de las organizaciones de la sociedad civil en la atención de necesidades sociales no cubiertas por el Estado y sienta las bases para la formulación de recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional y al desarrollo de políticas públicas más sensibles a la realidad del sector.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos y conclusiones del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones, orientadas tanto al fortalecimiento institucional de la Fundación Altas Capacidades como a la generación de aprendizajes útiles para otras organizaciones de la sociedad civil y para el desarrollo de futuras investigaciones académicas. Estas recomendaciones se fundamentan en la evidencia empírica obtenida, en el diálogo con el marco teórico y en la comprensión contextual del entorno institucional, económico y legal en el que operan las organizaciones sociales en El Salvador.

En primer lugar, las recomendaciones buscan trascender una lógica instrumental o prescriptiva, reconociendo que los procesos de autosostenibilidad financiera en organizaciones sociales son dinámicos, situados y profundamente vinculados a la misión institucional. Por ello, no se plantean como recetas universales, sino como orientaciones estratégicas susceptibles de ser adaptadas según las características, capacidades y contextos de cada organización.

En segundo lugar, estas recomendaciones asumen que la sostenibilidad financiera no puede desligarse de dimensiones como el liderazgo, el aprendizaje organizacional, la innovación social y la legitimidad comunitaria. Tal como se evidenció en el caso de la Fundación Altas Capacidades, la sostenibilidad emerge de la interacción entre factores económicos, sociales y relacionales, más que de la mera disponibilidad de recursos financieros.

Asimismo, se reconoce que las organizaciones de la sociedad civil enfrentan actualmente escenarios de alta incertidumbre, marcados por la reducción de la cooperación internacional, el endurecimiento de marcos regulatorios y el aumento de demandas sociales. En este contexto, las recomendaciones buscan aportar criterios que fortalezcan la capacidad de adaptación y resiliencia institucional, sin comprometer los principios éticos ni el enfoque de derechos que orientan su quehacer.

Finalmente, estas recomendaciones se conciben también como un puente entre el conocimiento académico y la práctica organizacional, con el propósito de que los resultados de la investigación contribuyan no solo al debate teórico, sino también a la mejora de las prácticas de gestión, planificación y sostenibilidad en el sector social.

1. Recomendaciones para la Fundación Altas Capacidades

- Se recomienda fortalecer la planificación estratégica de la sostenibilidad financiera mediante la formalización de un plan integral de autosostenibilidad, que articule metas de corto, mediano y largo plazo. Este instrumento debería concebirse como una hoja de ruta institucional que oriente las decisiones financieras y estratégicas de la Fundación, alineándolas de manera coherente con su misión social. Para ello, el plan debe partir de un diagnóstico realista de las capacidades organizacionales existentes — financieras, humanas y operativas— así como de un análisis del contexto económico,

social y legal en el que opera la Fundación, permitiendo anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en un entorno cambiante.

- Dicho plan de autosostenibilidad debería contemplar de manera explícita la diversificación progresiva de las fuentes de ingreso, con el propósito de reducir la dependencia de un único mecanismo de financiamiento y fortalecer la autonomía institucional. En este marco, resulta fundamental profundizar en el análisis de los costos reales asociados a los servicios ofrecidos, identificando tanto los costos directos como los indirectos. A partir de este análisis, la Fundación podría establecer esquemas de cobro diferenciados y socialmente sensibles, que equilibren la necesidad de sostenibilidad financiera con principios de equidad, inclusión y accesibilidad para las familias beneficiarias.

En función de los hallazgos del estudio, es posible identificar modelos de sostenibilidad que podrían ser fortalecidos o implementados por la Fundación Altas Capacidades, con el fin de consolidar su proceso de autosostenibilidad financiera.

A partir del análisis realizado, se identifican diversos modelos de sostenibilidad que podrían ser fortalecidos en la Fundación Altas Capacidades. Entre ellos destaca el modelo de hibridación organizacional, que combina la prestación de servicios especializados con mecanismos de financiamiento externo y alianzas estratégicas. Este modelo resulta particularmente pertinente en contextos como el salvadoreño, donde la cooperación internacional es limitada y las organizaciones deben generar ingresos propios sin desvincularse de su misión social.

Asimismo, podría potenciarse un enfoque de emprendimiento social, orientado a la creación de servicios innovadores con valor agregado, que respondan a necesidades específicas del mercado educativo especializado. Este enfoque permitiría no solo diversificar ingresos, sino también fortalecer la sostenibilidad institucional desde una lógica estratégica.

Finalmente, el fortalecimiento de modelos basados en capital social —especialmente la relación con las familias beneficiarias— representa una oportunidad clave, ya que este vínculo puede traducirse en corresponsabilidad, legitimidad y sostenibilidad a largo plazo.

- Asimismo, se recomienda incorporar mecanismos de evaluación periódica de la viabilidad financiera de los programas y servicios, que permitan monitorear de forma sistemática su desempeño económico y su coherencia con la misión institucional. Estas evaluaciones deberían facilitar la identificación temprana de riesgos financieros, áreas de mejora y oportunidades de ajuste o rediseño de servicios. Más allá de su dimensión técnica, dichos mecanismos deben concebirse como espacios de reflexión colectiva y aprendizaje organizacional, promoviendo una gestión financiera más consciente, participativa y estratégica.

- En relación con la innovación social, se sugiere sistematizar de manera formal las experiencias desarrolladas por la Fundación, documentando los procesos implementados, los aprendizajes generados, los logros alcanzados y los desafíos enfrentados. Esta sistematización permitiría convertir la experiencia práctica acumulada en conocimiento institucional, fortaleciendo la capacidad de la organización para reflexionar críticamente sobre su quehacer y para replicar o ajustar iniciativas exitosas en el futuro.
- Adicionalmente, la documentación y difusión de estas experiencias de innovación social contribuiría a posicionar a la Fundación Altas Capacidades como un referente nacional en el ámbito de la educación especializada y la innovación social. Este posicionamiento estratégico puede facilitar una mayor visibilidad ante potenciales aliados, donantes, instituciones académicas y tomadores de decisión, ampliando las oportunidades de colaboración y fortaleciendo el reconocimiento social e institucional de la Fundación en el contexto salvadoreño.
- Finalmente, en materia de alianzas estratégicas, se recomienda profundizar y diversificar los vínculos con instituciones educativas, universidades, organizaciones de la sociedad civil, redes especializadas y sector privado socialmente responsable. Estas alianzas no solo pueden ampliar el acceso a recursos financieros y técnicos, sino también favorecer el intercambio de conocimientos, la generación de proyectos conjuntos y el fortalecimiento del capital social de la Fundación. La diversificación de alianzas contribuye, además, a reducir la vulnerabilidad institucional frente a cambios abruptos en el entorno de financiamiento y a consolidar una estrategia de sostenibilidad basada en la cooperación y la corresponsabilidad.

2. Recomendaciones para organizaciones de la sociedad civil

- Para otras organizaciones de la sociedad civil que enfrentan desafíos de sostenibilidad financiera, se recomienda adoptar un enfoque estratégico que integre la innovación social como un eje central de su gestión institucional. La experiencia de la Fundación Altas Capacidades demuestra que la innovación no depende exclusivamente de grandes inversiones económicas, sino de una disposición organizacional orientada a la experimentación, el aprendizaje y la adaptación continua. En contextos de recursos limitados, la capacidad de replantear servicios, metodologías y formas de relación con los beneficiarios se convierte en una herramienta estratégica fundamental para sostener la misión social y responder de manera pertinente a las demandas del entorno.
- Asimismo, se sugiere que las organizaciones reconozcan el valor estratégico de la legitimidad comunitaria como un activo fundamental para la sostenibilidad institucional. La relación con los beneficiarios, cuando se construye sobre la base de la confianza, la transparencia y la calidad del servicio, trasciende el vínculo asistencial y se transforma en una fuente de respaldo social que fortalece la credibilidad de la organización. Esta legitimidad no solo contribuye a la sostenibilidad financiera, sino

que también protege a las organizaciones frente a contextos de incertidumbre legal, política o institucional.

- En este sentido, se recomienda fortalecer los mecanismos de participación de las familias y comunidades en los procesos institucionales, promoviendo relaciones más horizontales y corresponsables. La participación activa de los beneficiarios en espacios de retroalimentación, toma de decisiones o co-diseño de servicios permite mejorar la pertinencia de las intervenciones sociales, al tiempo que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Estas dinámicas contribuyen a construir sostenibilidad desde una lógica colectiva, en la que los beneficiarios se reconocen como actores clave del proceso institucional.
- Otra recomendación relevante es el fortalecimiento de las capacidades internas de liderazgo y gestión estratégica. Las organizaciones sociales requieren liderazgos adaptativos, sensibles al contexto y capaces de equilibrar la misión social con las exigencias operativas y financieras. En escenarios de alta incertidumbre, el liderazgo no solo cumple una función administrativa, sino también simbólica y movilizadora, al orientar al equipo hacia objetivos compartidos y sostener la cohesión organizacional frente a los desafíos.
- Del mismo modo, se sugiere invertir en procesos de formación continua del personal técnico y administrativo, reconociendo el aprendizaje organizacional como una capacidad estratégica clave para la sostenibilidad. La actualización de conocimientos, el intercambio de experiencias y la reflexión crítica sobre la práctica cotidiana permiten a las organizaciones mejorar la calidad de sus servicios, innovar de manera pertinente y adaptarse a cambios normativos, financieros y sociales cada vez más complejos.
- Además, se recomienda que las organizaciones desarrollen estrategias de diversificación de ingresos coherentes con su identidad institucional y su misión social. Estas estrategias deben diseñarse de manera ética y reflexiva, evitando prácticas que puedan generar exclusión, comprometer la calidad del servicio o poner en riesgo la confianza de la comunidad. La diversificación financiera debe entenderse como un medio para fortalecer la autonomía institucional y no como un fin en sí mismo.
- Finalmente, se alienta a las organizaciones de la sociedad civil a documentar, sistematizar y compartir sus experiencias de sostenibilidad e innovación social. La producción y difusión de aprendizajes contribuye a fortalecer el sector en su conjunto, promoviendo la construcción colectiva de conocimiento y el intercambio de buenas prácticas. Asimismo, esta visibilización puede incidir positivamente en el reconocimiento social y en la formulación de políticas públicas más sensibles a las realidades y desafíos que enfrentan las organizaciones sociales en contextos como el salvadoreño.

3. Recomendaciones para futuras investigaciones

- Desde el ámbito académico, los resultados de esta investigación ponen en evidencia la necesidad de ampliar y profundizar el estudio de la autosostenibilidad financiera en organizaciones de la sociedad civil, particularmente desde enfoques cualitativos e interpretativos que permitan comprender la complejidad de estos procesos más allá de indicadores financieros tradicionales. En este sentido, se recomienda que futuras investigaciones continúen explorando la sostenibilidad como un fenómeno organizacional dinámico, relacional y situado, estrechamente vinculado a la misión social, al liderazgo y al contexto institucional.
- Una primera línea de investigación relevante consiste en el desarrollo de estudios comparativos entre organizaciones sociales que operan en distintos sectores — educación, salud, discapacidad, desarrollo comunitario y derechos humanos— con el fin de identificar similitudes y diferencias en los modelos de autosostenibilidad financiera adoptados. Este tipo de estudios permitiría reconocer patrones comunes, así como estrategias diferenciadas según el tipo de población atendida, el marco legal y el entorno económico.
- Asimismo, se recomienda impulsar investigaciones de carácter longitudinal que analicen la evolución de las capacidades estratégicas a lo largo del tiempo. Este enfoque permitiría comprender cómo las organizaciones sociales construyen, ajustan o transforman sus estrategias de sostenibilidad en respuesta a crisis, cambios normativos, transformaciones sociales o variaciones en las fuentes de financiamiento. Los estudios longitudinales aportarían una visión más profunda sobre los procesos de aprendizaje organizacional y resiliencia institucional.
- Otra línea de investigación prioritaria se relaciona con el análisis del impacto de los marcos legales recientes en la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador. Normativas como la Ley de Agentes Extranjeros plantean nuevos desafíos para la autonomía financiera y operativa de las organizaciones, por lo que resulta fundamental generar evidencia empírica que permita evaluar sus efectos reales en la gestión, el financiamiento y la continuidad de las organizaciones sociales.
- De igual forma, se recomienda profundizar en el estudio de la relación entre legitimidad social y sostenibilidad financiera. Futuras investigaciones podrían analizar cómo factores como la confianza comunitaria, la reputación institucional, la calidad percibida de los servicios y la participación de los beneficiarios influyen en la disposición de las familias y comunidades a contribuir económicamente o apoyar de otras formas a las organizaciones sociales.
- Otra línea de especial interés es el análisis del rol del liderazgo en procesos de sostenibilidad, particularmente desde enfoques de liderazgo adaptativo, distribuido y ético. Dado que muchas organizaciones sociales operan en contextos de alta incertidumbre, resulta pertinente investigar cómo los estilos de liderazgo influyen en

la toma de decisiones estratégicas, la innovación social y la gestión de tensiones entre misión social y sostenibilidad financiera.

- Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones incorporen una perspectiva de género en el análisis de la sostenibilidad organizacional, considerando que una parte significativa de las organizaciones sociales son lideradas por mujeres. Explorar cómo el liderazgo femenino, las prácticas de cuidado organizacional y las dinámicas relacionales inciden en la sostenibilidad podría aportar nuevos enfoques teóricos y empíricos al campo de estudio.
- También se recomienda explorar el impacto de la transformación digital en la sostenibilidad de las organizaciones sociales. Investigaciones orientadas a analizar el uso de tecnologías digitales para la prestación de servicios, la comunicación institucional, la captación de recursos y la rendición de cuentas permitirían identificar oportunidades y desafíos asociados a la digitalización en contextos de recursos limitados.
- Por otro lado, resulta pertinente profundizar en los efectos psicosociales que la precariedad financiera genera en los equipos de trabajo de las organizaciones sociales. Estudios centrados en el bienestar laboral, la motivación, el desgaste emocional y las estrategias de autocuidado organizacional podrían contribuir a visibilizar una dimensión frecuentemente invisibilizada en los análisis de sostenibilidad.
- Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones continúen articulando el análisis empírico con marcos teóricos críticos y contextualizados, evitando la aplicación acrítica de modelos de sostenibilidad desarrollados en contextos distintos al latinoamericano. De esta manera, se contribuirá a la construcción de enfoques propios sobre autosostenibilidad financiera, capacidades estratégicas e innovación social, fortaleciendo el debate académico y generando conocimiento relevante para la realidad de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador y la región.

ANEXO 1

ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN ALTAS CAPACIDADES.

Guion de entrevistas semiestructuradas

Propósito general:

Explorar las percepciones, experiencias y aprendizajes construidos por los miembros de la Fundación en torno a la autosostenibilidad, entendida no solo como una condición financiera, sino como una práctica viva de resiliencia, innovación y sentido colectivo.

Capacidades estratégicas

Objetivo: Comprender cómo se configuran las decisiones, fortalezas y aprendizajes organizativos desde la experiencia cotidiana.

- Si piensa en los últimos años, ¿qué momentos o experiencias considera que reflejan la mayor fortaleza de la Fundación?
- ¿Podría contarme cómo suelen tomarse las decisiones importantes dentro de la organización? ¿Qué personas o factores influyen más en esos procesos?
- ¿Ha habido alguna decisión estratégica que haya marcado un antes y un después en la historia reciente de la Fundación? ¿Cómo se vivió ese proceso?
- Si tuviera que describir el “carácter” o la “personalidad” de la Fundación, ¿cómo lo haría?

Autosostenibilidad financiera

Objetivo: Profundizar en las estrategias, tensiones y aprendizajes vinculados a la gestión de recursos y autonomía económica.

- En su experiencia, ¿qué acciones o ideas han surgido para fortalecer la independencia financiera de la Fundación?
- ¿Podría compartir alguna historia o ejemplo concreto de una iniciativa que haya buscado diversificar las fuentes de ingreso?
- Cuando se habla de dependencia de donaciones externas, ¿qué sentimientos o preocupaciones emergen dentro del equipo?
- ¿Qué significa para usted “autosostenibilidad” más allá de lo económico?

Innovación social

Objetivo: Explorar cómo la creatividad, la adaptación y la experimentación se traducen en transformaciones concretas.

- Si mira hacia atrás, ¿qué cambios o innovaciones recientes han generado mayor aprendizaje o impacto dentro de la Fundación?
- ¿Podría narrar una experiencia en la que hayan decidido hacer las cosas de manera diferente? ¿Qué los motivó?

- ¿Existen proyectos que hayan logrado sostenerse con recursos propios o comunitarios?
- ¿Cómo transformaron la dinámica institucional?
- ¿Qué papel han tenido las personas, las ideas o incluso las crisis en inspirar la innovación dentro de la Fundación?

Alianzas y entorno

Objetivo: Comprender las relaciones que la Fundación ha construido con su contexto social, político e institucional.

- ¿Qué tipo de alianzas o colaboraciones considera más significativas para el trabajo de la Fundación?
- ¿Podría compartir una experiencia donde una alianza haya fortalecido (o, por el contrario, puesto en tensión) la misión institucional?
- ¿Cómo perciben las transformaciones del entorno político, económico o legal? ¿Qué impactos concretos han tenido en su quehacer?
- Si pudiera imaginar una alianza ideal, ¿con quién sería y por qué?

Resiliencia y futuro

Objetivo: Captar las narrativas de resistencia, esperanza y proyección que sostienen el trabajo de la Fundación a lo largo del tiempo.

- Pensando en el período 2021–2024, ¿cuáles han sido los momentos más desafiantes y cómo los enfrentaron?
- ¿Qué aprendizajes o transformaciones personales y colectivas surgieron de esos desafíos?
- ¿Qué estrategias, valores o prácticas cree que son esenciales para garantizar la sostenibilidad futura?
- Si pudiera dejar un mensaje para quienes continuarán el trabajo de la Fundación dentro de diez años, ¿qué les diría?

ANEXO 2

ENTREVISTA CON PERSONAL TÉCNICO DE LA FUNDACIÓN ALTAS CAPACIDADES

Guion de entrevistas semiestructuradas – Personal técnico (Psicóloga)

Propósito general

Explorar las percepciones, experiencias y aprendizajes del personal técnico de la Fundación Altas Capacidades en relación con la autosostenibilidad institucional, comprendida desde la práctica profesional cotidiana, la implementación de servicios y la adaptación a los cambios organizacionales y del entorno.

Capacidades estratégicas desde la práctica profesional

Objetivo: Comprender cómo el personal técnico percibe y vive las decisiones estratégicas, los procesos organizativos y los aprendizajes institucionales desde su rol operativo.

- Desde su experiencia en la Fundación, ¿qué cambios considera que han sido más significativos en la forma de trabajar durante los últimos años?
- ¿Cómo se reflejan las decisiones institucionales en su trabajo cotidiano con los niños, niñas y familias?
- ¿De qué manera el equipo técnico participa o es tomado en cuenta en las decisiones importantes de la Fundación?
- ¿Qué fortalezas institucionales cree que se evidencian en el trabajo diario con los usuarios?

Autosostenibilidad financiera y su impacto en el trabajo técnico

Objetivo: Explorar cómo las estrategias de sostenibilidad financiera inciden en la prestación de servicios y en la labor profesional del personal técnico.

- Desde su rol, ¿cómo percibe los esfuerzos de la Fundación por mantener su sostenibilidad financiera?
- ¿Ha notado cambios en la forma de prestar los servicios o en la organización del trabajo relacionados con la necesidad de generar recursos?
- ¿Qué retos identifica cuando se busca equilibrar la sostenibilidad financiera con la calidad de la atención profesional?
- ¿Qué significa para usted que la Fundación sea autosostenible, más allá del aspecto económico?

Innovación social en la atención educativa y terapéutica

Objetivo: Analizar cómo la innovación se manifiesta en las prácticas técnicas y en la adaptación de los servicios ofrecidos por la Fundación.

- ¿Qué innovaciones o ajustes metodológicos considera que se han implementado recientemente en la Fundación?
- ¿Podría compartir alguna experiencia en la que el equipo haya tenido que adaptar su trabajo ante una dificultad o cambio institucional?
- ¿Existen servicios, programas o modalidades de atención que considere innovadores dentro de la Fundación?
- ¿Cómo influyen las necesidades de sostenibilidad en la creatividad y flexibilidad del trabajo técnico?

Alianzas, entorno y condiciones de trabajo

Objetivo: Comprender cómo el contexto externo y las alianzas institucionales influyen en la labor técnica y en la sostenibilidad de la Fundación.

- ¿Cómo percibe el apoyo de alianzas externas (instituciones, profesionales, familias) en el desarrollo de su trabajo?
- ¿Ha observado cambios en el entorno social, económico o legal que afecten directamente la atención a los usuarios?
- Desde su experiencia, ¿qué tipo de apoyos externos considera más necesarios para fortalecer el trabajo técnico de la Fundación?

Resiliencia profesional y proyección futura

Objetivo: Identificar aprendizajes, estrategias de afrontamiento y expectativas del personal técnico frente a los desafíos institucionales.

- Durante el período 2021–2024, ¿cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en su labor dentro de la Fundación?
- ¿Qué aprendizajes personales o profesionales ha obtenido a partir de estos desafíos?
- ¿Qué aspectos considera clave para que la Fundación continúe brindando servicios de calidad en el futuro?
- Desde su rol como profesional, ¿qué mensaje le daría a quienes continúen trabajando en la Fundación en los próximos años?

ANEXO 3

ENTREVISTA CON MADRE Y PADRE DE FAMILIA (USUARIOS) DE LA FUNDACIÓN ALTAS CAPACIDADES.

Guion de entrevistas semiestructuradas

Propósito general

Comprender las percepciones, experiencias y valoraciones de las familias usuarias sobre el trabajo de la Fundación Altas Capacidades, su sostenibilidad, su capacidad de adaptación y el impacto que tiene en la vida de sus hijos e hijas y en la comunidad.

Experiencia con la Fundación

Objetivo: Conocer la relación de las familias con la Fundación y el significado que esta tiene en su vida cotidiana.

- ¿Cómo conoció la Fundación Altas Capacidades y qué la motivó a acercarse a ella?
- Desde que su hijo/a recibe atención aquí, ¿qué cambios o aprendizajes ha notado en él/ella o en su familia?
- ¿Qué es lo que más valora del trabajo que realiza la Fundación?
- Si tuviera que explicar a otra familia qué representa la Fundación, ¿qué le diría?

Percepción de la fortaleza y el trabajo institucional

Objetivo: Explorar cómo las familias perciben las capacidades, valores y forma de trabajo de la Fundación.

- En su experiencia, ¿qué considera que la Fundación hace especialmente bien?
- ¿Ha vivido algún momento en el que haya sentido que la Fundación respondió de manera positiva ante una dificultad o reto?
- ¿Cómo describiría el trato y la relación entre el personal de la Fundación y las familias?
- ¿Qué cree que hace diferente a esta Fundación frente a otros espacios o servicios similares?

Sostenibilidad y continuidad de los servicios

Objetivo: Comprender cómo las familias perciben la sostenibilidad, continuidad y valor de los servicios.

- Desde su punto de vista, ¿qué tan importante es que la Fundación pueda mantenerse y seguir funcionando en el tiempo?
- ¿Ha notado cambios en los servicios, programas o formas de trabajo en los últimos años?

- ¿Qué cree que sería lo más difícil para las familias si la Fundación dejara de funcionar?
- Cuando piensa en el esfuerzo que implica sostener este tipo de servicios, ¿qué reflexiones le genera?

Innovación y adaptación

Objetivo: Identificar percepciones sobre cambios, mejoras e innovaciones en los servicios.

- ¿Ha notado nuevas formas de trabajo, programas o actividades que antes no existían?
- ¿Recuerda alguna situación en la que la Fundación haya tenido que adaptarse o buscar soluciones diferentes?
- ¿Cómo cree que estos cambios han beneficiado a su hijo/a o a su familia?
- ¿Qué tipo de mejoras o innovaciones le gustaría ver en el futuro?

Relación con el entorno y la comunidad

Objetivo: Explorar cómo las familias perciben el vínculo de la Fundación con la comunidad y otras instituciones.

- ¿Siente que la Fundación tiene reconocimiento o apoyo dentro de la comunidad?
- ¿Ha participado en actividades, talleres o espacios donde se relacione con otras familias o instituciones?
- ¿Cree que la Fundación contribuye a generar mayor conciencia sobre las altas capacidades en El Salvador?
- ¿Qué tipo de apoyos considera importantes para fortalecer el trabajo de la Fundación?

Mirada hacia el futuro

Objetivo: Recoger expectativas, esperanzas y recomendaciones desde la voz de las familias.

- Pensando en los próximos años, ¿qué le gustaría que la Fundación mantuviera o fortaleciera?
- ¿Qué cree que es fundamental para que la Fundación pueda seguir ayudando a más familias?
- Si pudiera dar un consejo a quienes dirigen la Fundación, ¿cuál sería?
- ¿Qué mensaje le gustaría dejar para otras familias que aún no conocen este espacio?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Washington, DC: APA, 2017.
- American Sociological Association. *Code of Ethics*. Washington, DC: ASA, 2018.
- Anheier, Helmut K. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge, 2014.
- Arana, Mónica, y Carlos Valencia. *Autosostenibilidad de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro*. Tesis de grado. Universidad de El Salvador, 2013.
- ASPADES. *Boletín institucional: Emprendimiento inclusivo en tiempos de pandemia*. San Miguel, noviembre de 2021.
- Bonvecchi, Alejandro, y Paola Azar. *La sociedad civil frente al COVID-19: capacidades organizativas, innovación y adaptabilidad en América Latina*. Buenos Aires: FLACSO Argentina, 2021.
- Bran, Mario. *Las instituciones sin fines de lucro y su tratamiento tributario*. San Salvador: TAIIN, 2020. <https://www.taiia.gob.sv/>.
- Camil Starr, James. “¿Por qué la cooperación internacional se va de América Latina?” *El País*, 23 de julio de 2019. <https://elpais.com/>.
- Centro de Investigación para la Democracia (CIDEMO). *Impacto de la pandemia en las organizaciones sociales en El Salvador*. Informe técnico. San Salvador, 2021.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Innovación social en América Latina y el Caribe: experiencias significativas*. Santiago de Chile: CEPAL, 2016.
- Coraggio, José Luis. *Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala, 2011.
- Dees, J. Gregory. “The Meaning of Social Entrepreneurship.” Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 2001.
- Ebrahim, Alnoor. *Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2019.
- Esquivel, Claudia. “Altas capacidades y fracaso escolar: un problema de sistema.” *Revista Centroamericana de Educación* 5, no. 2 (2021): 35–48.

- Flick, Uwe. *An Introduction to Qualitative Research*. 5th ed. London: SAGE Publications, 2014.
- Fundación Altas Capacidades El Salvador. *Informe institucional*. Documento interno no publicado, 2023.
- Fundación Altas Capacidades El Salvador. “¿Quiénes somos?” Consultado el 15 de julio de 2025. <https://fundacionaltascapacidades.org.sv/quienes-somos>.
- Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI). *Modelo institucional de sostenibilidad*. San Salvador, 2022. <https://www.fusai.org.sv/>.
- FUNDEMAS. *Informe de sostenibilidad institucional 2021*. San Salvador, 2022. <https://www.fundemas.org/>.
- FUSALMO. *Memoria de labores 2020*. San Salvador, 2021. <https://www.fusalmo.org.sv/>.
- Gallagher, James J. *Teaching the Gifted Child*. Boston: Allyn and Bacon, 2010.
- Gardner, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983.
- Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2018.
- Guenaga, María Luisa. “Educación inclusiva y altas capacidades: equidad desde la diversidad.” *Revista Iberoamericana de Educación* 79 (2019): 41–55.
- Ministerio de Educación de El Salvador. *Normativa para la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales*. San Salvador, 2018.
- Moser, Caroline. *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. London: Routledge, 1993.
- National Association for Gifted Children (NAGC). “Frequently Asked Questions.” Consultado el 10 de julio de 2025. <https://www.nagc.org/resources-publications/resources/frequently-asked-questions>.
- Observatorio Educativo de la UCA. *Informe sobre inclusión educativa en El Salvador*. San Salvador, 2022.
- Red Colombiana de Altas Capacidades. *Informe de buenas prácticas en América Latina*. Bogotá, 2022.
- Renzulli, Joseph S. “The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity.” En *Conceptions of Giftedness*, editado por

- Robert J. Sternberg y Janet E. Davidson, 246–279. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- Salamon, Lester M. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2010.
- Salamon, Lester M., y Helmut K. Anheier. *The Emerging Sector Revisited: A Summary*. Baltimore: Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies, 1999.
- Sanborn, Cynthia. *La sociedad civil en América Latina: tendencias y desafíos*. Lima: Universidad del Pacífico, 2006.
- Sternberg, Robert J. *Successful Intelligence*. New York: Plume, 1997.
- Tourón, Javier. *Altas capacidades: mitos y realidades*. Pamplona: Universidad de Navarra, 2018.
- UNESCO. *Gifted Education in Asia: Diversity and Change*. Bangkok: UNESCO, 2015.
- UNESCO. *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*. París: UNESCO, 2017.
- UNICEF. *Cada niño, cada niña: educación inclusiva y de calidad*. Nueva York: UNICEF, 2021.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.