

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

“ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO “TECHO EL SALVADOR”: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, PERÍODO 2024”

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

PRESENTADO POR:
MÓNICA MARÍA AYALA DE PEÑA

DOCENTE ASESOR:
MSC. JORGE MANUEL
MOLINA AGUILAR

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE 2025.

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelin Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ACADÉMICO

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por acompañarme en cada etapa de este camino académico y personal, y por sostenerme en los momentos en que avanzar parecía más difícil.

A mi querida madre Yolanda Velasco Pineda, cuya constancia de toda una vida y amor incondicional han sido mi refugio y apoyo más firme. A mi amado esposo César Emilio Peña Sorto, por su generosidad, soporte y por ser una de las motivaciones en luchar siempre por nuestros sueños.

A mis especiales amistades de toda una vida y de mi segundo hogar, mi equipo de trabajo, quienes me motivaron y acompañaron desde el cariño, ánimo y con palabras alentadoras cuando el recorrido se volvía cuesta arriba, gracias por haber estado ahí.

A mi asesor de tesis, Mtro. Jorge Molina Aguilar, por su guía respetuosa; sus orientaciones fueron decisivas para fortalecer este trabajo y comprender con mayor profundidad, el sentido de investigar con responsabilidad social.

Al equipo de TECHO El Salvador y a cada persona que participó en este estudio, por su apertura, confianza y disposición para compartir experiencias esenciales para el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad de El Salvador, mi querida alma mater, y a mis docentes de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, quienes con dedicación y exigencia académica orientaron mi formación y contribuyeron significativamente a este logro.

Finalmente, agradezco a quienes, de distintas maneras, me acompañaron, alentaron y creyeron en mí durante este proceso. A todas esas voces y presencias que hicieron posible esta meta, mi gratitud más sincera.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	4
CAPÍTULO I	5
1.1 Definición teórica del riesgo.....	5
1.2 Enfoque fenomenológico e interpretativo	6
1.3 Construcción social del riesgo a la práctica organizacional	7
1.4 Teorías del discurso y su aplicación al análisis organizacional.....	8
1.5 Naturaleza, misión y particularidades de las ONGD dedicadas a promover el desarrollo social.....	12
1.5.1 Naturaleza de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.....	12
1.5.2 Particularidades de las ONGD como actores de desarrollo.....	14
1.6 Gestión de riesgos en organizaciones no gubernamentales de desarrollo	16
1.6.1 Tipología de los riesgos organizacionales	17
1.6.2 Estudios sobre gestión de riesgos organizacionales en ONG de América Latina	19
1.7 El fortalecimiento institucional y su relación con la gestión de riesgos.....	20
1.8 Marco referencial de TECHO El Salvador.....	22
1.8.1 Historia y pensamiento estratégico de TECHO El Salvador.....	22
1.8.2 Aspectos generales sobre la gobernanza, planificación institucional y gestión organizacional de TECHO El Salvador.....	24
CAPÍTULO II.....	27
2.1 Planteamiento del problema.....	27
2.2 Formulación del problema.....	28
2.2.1 Pregunta general	29

2.2.2 Preguntas específicas.....	29
2.3 Objetivos.....	29
2.4 Categorías y subcategorías de análisis.....	30
2.5 Justificación.....	32
2.6 Delimitación del estudio.....	33
2.7 Marco legal del estudio.....	34
CAPÍTULO III.....	36
3.1 Enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso único.....	36
3.2 Métodos aplicados.....	37
3.3 Análisis discursivo de las percepciones.....	38
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.5 Unidad de análisis y muestra intencional.....	44
3.6 Procesamiento, codificación y análisis de los datos cualitativos.....	45
3.7 Criterios éticos de la investigación.....	47
CAPÍTULO IV.....	50
4.1 Procedimiento de análisis y codificación.....	50
4.2 Análisis e interpretación de resultados.....	53
4.2.1 Prácticas de gestión de riesgos organizacionales.....	54
4.2.2 Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos.....	58
4.2.3 Oportunidades para el fortalecimiento institucional.....	62
4.3 Síntesis interpretativa y triangulación de hallazgos.....	64
4.4 Discusión de resultados a la luz del marco teórico.....	68
4.4.1 La gestión de riesgos como práctica cultural y organizacional.....	68
4.4.2 Rotación, juventud y el modelo 70–20–10: Tensiones en el desarrollo de competencias.....	69

4.4.3 La estructura organizativa comprimida como factor de riesgo	70
4.4.4 El entorno político-restrictivo como productor de riesgos organizacionales	72
4.4.5 La tensión entre flexibilidad e institucionalización.....	73
4.4.6 Hacia un modelo de gestión de riesgos adecuado al contexto.....	75
4.5 Conclusiones generales de la investigación.....	78
4.6 Recomendaciones para el fortalecimiento institucional de TECHO El Salvador	80
4.7 Consideraciones finales	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS.....	96
Anexo 1. Guiones de entrevistas	96
Anexo 2. Consentimiento informado para entrevistas semiestructuradas.....	102
Anexo 3. Matriz de codificación para el análisis discursivo organización: TECHO El Salvador, 2024.....	104

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1: Tipología de riesgos para ONG según Guía Project DPro	17
Tabla No 2: Categorías y subcategorías de análisis del estudio	30

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel esencial en la atención de problemáticas sociales, actuando como complemento a los esfuerzos gubernamentales, especialmente en el acceso a poblaciones vulnerables y la respuesta a desafíos complejos.¹ Estas entidades representan a grupos marginados, promueven la justicia social, proveen servicios esenciales y fomentan la innovación en sus áreas de acción. Su relevancia resalta la importancia de comprender los obstáculos que enfrentan para cumplir sus objetivos, tales como la inestabilidad política, la escasez de recursos y la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes.²

Las ONG, independientemente de su tamaño o estructura, están expuestas a riesgos de diversa naturaleza que inciden en su sostenibilidad y en el logro de sus propósitos sociales. Dichos riesgos no solo se relacionan con aspectos operativos o estratégicos, sino con las dinámicas internas de gestión, la cultura organizacional y los procesos de toma de decisiones. En ese marco, la gestión de riesgos se concibe en esta investigación no como un mecanismo de control técnico, sino como un proceso social y organizacional mediante el cual los actores interpretan, priorizan y responden a situaciones de incertidumbre que afectan su quehacer colectivo.³

TECHO El Salvador, con más de dos décadas de trabajo territorial y comunitario, constituye una de las ONG más reconocidas en el país por su enfoque de superación de la pobreza en asentamientos populares. La construcción de viviendas destaca como su principal programa, respondiendo al déficit habitacional a raíz de desigualdades y la situación de pobreza de muchas personas que viven en asentamientos informales, todo ello impulsado a través del voluntariado juvenil y las comunidades⁴. No obstante, como muchas otras

¹ Candid, “What is an NGO? What Role Does It Play in Civil Society?” *Candid Learning*, 1 de mayo de 2016, <https://learning.candid.org/ngo-definition-and-role/273914>.

² Social for Action, “Role of NGO,” *Social for Action*, última modificación 2024, <https://www.socialforaction.com/blog/role-of-ngo/>.

³ David Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations* (Londres: Routledge, 2001).

⁴ Donorbox, “Familia de TECHO en El Salvador,” *Donorbox*, 2024, <https://donorbox.org/familia-de-techo-en-el-salvador-1>.

organizaciones similares, enfrenta retos vinculados al fortalecimiento institucional, la planificación estratégica y la sostenibilidad operativa a largo plazo.

A diferencia de las entidades estatales, las organizaciones del tercer sector deben mantener una constante capacidad de adaptación frente a entornos volátiles y a la exigencia de transparencia de sus cooperantes. La presente investigación parte del supuesto de que la gestión de riesgos organizacionales puede constituir una herramienta estratégica para fortalecer la resiliencia institucional de TECHO El Salvador. Sin embargo, más que evaluar la existencia de procedimientos formales, el interés radica en comprender las percepciones, significados y discursos que los trabajadores construyen sobre los riesgos, su rol en la organización y las responsabilidades que asumen en la práctica cotidiana. Este enfoque interpretativo permite reconocer cómo los riesgos son vividos y narrados dentro de la institución, revelando tanto tensiones estructurales como oportunidades de aprendizaje organizacional⁵.

El estudio adopta un paradigma fenomenológico e interpretativo, sustentado en la noción de que la realidad organizacional es una construcción intersubjetiva producto de la interacción social. Desde esta perspectiva, el análisis se orienta a identificar los patrones de sentido, metáforas recurrentes y contradicciones discursivas que emergen en los relatos de los trabajadores, entendiendo el discurso como una práctica social que refleja y reproduce estructuras de poder, legitimidad y pertenencia institucional.⁶

En consecuencia, la investigación se propone analizar las percepciones de los trabajadores de TECHO El Salvador sobre la gestión de riesgos organizacionales durante el año 2024, con el objetivo de identificar cómo estas interpretaciones configuran desafíos y oportunidades para el fortalecimiento institucional. Los hallazgos permitirán generar aportes conceptuales y prácticos para el diseño de estrategias de resiliencia en organizaciones del tercer sector, favoreciendo la construcción de modelos de gestión más reflexivos, inclusivos

⁵ François Dubet, *El declive de la institución: profesiones, sujetos e individuos en la modernidad* (Barcelona: Gedisa, 2002).

⁶ Norman Fairclough, *Discourse and Social Change* (Cambridge: Polity Press, 1992); Michel Foucault, *The Archaeology of Knowledge and The Discourse on Language* (Nueva York: Pantheon, 1972); Alfred Schutz, *The Phenomenology of the Social World* (Evanston: Northwestern University Press, 1967).

y sostenibles. Asimismo, este análisis facilitará comprender cómo los sentidos construidos por los actores institucionales pueden orientar decisiones estratégicas para mejorar la sostenibilidad organizacional a partir de la gestión de riesgos.

“ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO “TECHO EL SALVADOR”: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, PERÍODO 2024”

POR

MÓNICA MARÍA AYALA DE PEÑA

RESUMEN

El presente estudio analiza las percepciones, prácticas discursivas y experiencias del equipo de TECHO El Salvador respecto a la gestión de riesgos organizacionales durante el año 2024, desde un enfoque cualitativo, fenomenológico e interpretativo. La investigación se desarrolló mediante un estudio de caso único, utilizando entrevistas semiestructuradas dirigidas a personal directivo, técnico, líder del voluntariado y un representante comunitario, con el propósito de comprender cómo se significan los riesgos dentro de la organización y de qué manera estas interpretaciones inciden en su sostenibilidad. Los hallazgos evidencian que la organización gestiona riesgos de manera principalmente informal, basada en la experiencia cotidiana, la intuición operativa y la resolución reactiva de contingencias, lo que genera brechas entre el discurso y la práctica real.

Asimismo, se identifican tensiones vinculadas a la rotación de personal, la falta de memoria institucional, las limitaciones de recursos y la fragilidad en la comunicación interna, factores que dificultan la consolidación de una cultura preventiva. Sin embargo, emergen también oportunidades relevantes para el fortalecimiento organizacional, como la disposición del equipo para incorporar metodologías simples y contextualizadas, la apertura al aprendizaje, la existencia de valores compartidos y la identidad social construida históricamente con las comunidades. En conjunto, los hallazgos sugieren que la gestión de riesgos podría constituirse en un eje estratégico para fortalecer la sostenibilidad y resiliencia de TECHO El Salvador, siempre que su implementación se desarrolle de manera participativa, gradual y coherente con sus dinámicas internas y los desafíos estructurales que enfrenta actualmente.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E INTERPRETATIVOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES EN LA ONG DE DESARROLLO TECHO EL SALVADOR

1.1 Definición teórica del riesgo

La gestión de riesgos organizacionales ha sido tradicionalmente abordada desde una perspectiva técnica orientada al control y la prevención de pérdidas. Sin embargo, en las organizaciones del sector social este enfoque requiere una reinterpretación que reconozca el carácter social, simbólico y humano de los procesos que conforman la vida institucional. La gestión del riesgo, entendida desde una mirada fenomenológica e interpretativa, no se limita a la aplicación de metodologías o estándares, sino que implica comprender cómo los actores organizacionales perciben, interpretan y responden a escenarios no predecibles que amenazan la sostenibilidad y el cumplimiento de la misión institucional.⁷

En síntesis, el riesgo puede entenderse como una construcción social que refleja las tensiones entre la incertidumbre objetiva y las interpretaciones que los actores elaboran frente a ella. No constituye únicamente la posibilidad de pérdida o daño, sino una condición inherente a toda organización que interactúa con entornos cambiantes y complejos. Su sentido se configura en la relación entre estructuras, decisiones y valores, por lo que su gestión no se limita al control técnico, sino que abarca procesos de comunicación, aprendizaje y adaptación colectiva. Desde esta perspectiva, el riesgo representa tanto una fuente de vulnerabilidad como una oportunidad para fortalecer la coherencia institucional y la capacidad transformadora de las organizaciones.

⁷ David Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations* (Londres: Routledge, 2001).

1.2 Enfoque fenomenológico e interpretativo

Desde una visión fenomenológica, la gestión de riesgos trasciende los procedimientos normativos y puede llegar a concebirse como una práctica social mediante la cual los actores organizacionales interpretan su entorno, otorgan sentido a condiciones inciertas y elaboran respuestas que garantizan la continuidad del quehacer institucional. En este sentido, Berger y Luckmann sostienen que la realidad social se configura por medio de procesos de externalización, objetivación e internalización, a través de los cuales los individuos y las organizaciones producen un mundo compartido de significados.⁸ En las ONG, estos significados se traducen en prácticas concretas de gestión, comunicación y toma de decisiones frente a las amenazas percibidas.

Asimismo, desde la perspectiva social de las organizaciones, el riesgo se define como la probabilidad de que condiciones adversas en el entorno o en la propia dinámica organizacional afecten negativamente el clima laboral, la productividad, el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad institucional. Estos riesgos incluyen factores psicosociales, conflictos laborales, procesos de exclusión y vulnerabilidad organizacional, que pueden tener repercusiones tanto internas como externas en la sociedad.⁹ De tal manera que, el riesgo se construye socialmente en el contexto de las interacciones cotidianas, donde los sujetos le atribuyen significados a partir de sus experiencias, saberes y expectativas.

Así, el riesgo deja de ser un fenómeno exclusivamente técnico y pasa a ser un objeto discursivo y relacional, cuya comprensión requiere atender tanto a los contextos institucionales como a los sentidos construidos por quienes participan en ellos. Desde esta óptica, la gestión del riesgo se vincula con la manera en que las personas interpretan su rol, su responsabilidad y su capacidad de incidencia dentro de la organización.¹⁰

⁸ Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad* (Buenos Aires: Amorrortu, 2003).

⁹ Borja, BEJ, M. Carrión, D. Núñez, y S. Vaca. "Riesgos psicosociales y clima organizacional en una institución pública de Ambato." *Revista Iberoamericana de Psicología* 13,

¹⁰ François Dubet, *El declive de la institución: profesiones, sujetos e individuos en la modernidad* (Barcelona: Gedisa, 2002).

1.3 Construcción social del riesgo a la práctica organizacional

La construcción social del riesgo en una organización social no ocurre en abstracto, sino que se materializa en las prácticas, interacciones y significados que configuran la vida institucional. Las estructuras sociales no solo condicionan la acción, sino que también son producidas y reproducidas por ella.¹¹ Así, los riesgos no se encuentran “dados” como realidades externas, sino que emergen de la manera en que los actores institucionales interpretan y experimentan las amenazas dentro de su propio marco cultural y organizativo.

En los espacios cotidianos de trabajo (reuniones, decisiones, planificación o comunicación interna) las personas negocian constantemente qué situaciones merecen atención, cuáles se consideran críticas y qué valores orientan las respuestas.¹² Estas negociaciones simbólicas son, en sí mismas, actos de gestión del riesgo, pues revelan cómo la organización define lo que percibe como una desviación, una oportunidad o un problema. En las sociedades contemporáneas el riesgo se convierte en una categoría reflexiva que exige ser permanentemente interpretada y redefinida;¹³ de tal forma, que esos espacios de trabajo se vuelven el elemento indispensable para la gestión del riesgo en toda organización.

Desde esta perspectiva, gestionar el riesgo implica mucho más que prevenir pérdidas: significa generar confianza, aprendizaje y sentido compartido. Las organizaciones sociales que trabajan en contextos de vulnerabilidad enfrentan el reto de equilibrar su misión ética con las exigencias de eficacia y transparencia. En ese proceso, los significados del riesgo se transforman en narrativas colectivas que orientan las prácticas institucionales: decidir cuándo actuar, cómo distribuir los recursos o cómo comunicar una dificultad se convierte en un ejercicio constante de interpretación.

Este carácter interpretativo dota a la gestión de riesgos de una dimensión profundamente humana; ya que, no solo se mide o se controla, se vive, se conversa y se

¹¹ Anthony Giddens, *La constitución de la sociedad: Esquema de la teoría de la estructuración* (Berkeley: University of California Press, 1984)

¹² Mary Douglas y Aaron Wildavsky, *Riesgo y cultura: un ensayo sobre la selección de peligros tecnológicos y ambientales* (Berkeley: University of California Press, 1982),

¹³ Ulrich Beck, *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad* (Londres: SAGE Publications, 1992)

resignifica en las relaciones entre personas que comparten un propósito; comprender este proceso implica reconocer que detrás de cada decisión institucional existen percepciones, emociones y valores que dan forma a las prácticas organizacionales. Por ello, analizar los riesgos desde una mirada social y fenomenológica no es únicamente un ejercicio teórico, sino una forma de comprender cómo las organizaciones aprenden, se adaptan y fortalecen su identidad en medio de contextos volátiles.

1.4 Teorías del discurso y su aplicación al análisis organizacional

El análisis del discurso, en el marco de esta investigación, se concibe como una herramienta para comprender las formas en que los trabajadores de TECHO El Salvador construyen y reproducen significados sobre el riesgo, la responsabilidad y la institucionalidad. Foucault plantea que todo discurso constituye un campo de poder y saber, donde se establecen los límites de lo que puede ser dicho, quién puede decirlo y con qué autoridad.¹⁴ Esta idea resulta fundamental para analizar cómo las normas, jerarquías y prácticas institucionales influyen en la manera en que los miembros de la organización hablan sobre los riesgos.

Fairclough, por su parte, amplía esta noción al sostener que el discurso no solo refleja la realidad social, sino que la configura, pues constituye una práctica social que articula lenguaje, poder e ideología.¹⁵ En este marco, las organizaciones del tercer sector se entienden como aquellas entidades que operan en un espacio de acción situado entre el Estado y el mercado, integradas por actores privados que desarrollan iniciativas orientadas a fines públicos, caracterizadas por su naturaleza no gubernamental, su carácter no lucrativo y su orientación hacia objetivos altruistas y solidarios, constituyéndose como formas de acción colectiva que generan bienes y servicios de interés social¹⁶. En este tipo de organizaciones, esta noción permite analizar cómo los discursos de sus miembros no solo describen

¹⁴ Michel Foucault, *The Archaeology of Knowledge and The Discourse on Language* (Nueva York: Pantheon, 1972).

¹⁵ Norman Fairclough, *Discourse and Social Change* (Cambridge: Polity Press, 1992).

¹⁶ Ariel Jerez y Marisa Revilla Blanco, "El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico," *Sociedade em Debate* 4, no. 1 (1998): 6–7.

situaciones de riesgo, sino que construyen representaciones sobre la estabilidad, la confianza y la legitimidad institucional, en contextos organizacionales marcados por alta complejidad.

La Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo Project DPro de PM4NGOs, ampliamente utilizada por ONG's desarrollada por PM4NGOs, constituye una guía metodológica ampliamente adoptada por organizaciones del sector social y humanitario¹⁷. Desde un enfoque práctico y adaptado al sector social, promueve una gestión de riesgos proactiva y alineada con las necesidades institucionales, reconociendo que estos no son únicamente amenazas, sino también oportunidades¹⁸ que, si se gestionan adecuadamente, pueden generar valor para las organizaciones.

En este sentido, la Guía Project DPro define el riesgo como “el efecto potencial de la incertidumbre sobre las actividades, resultados y objetivos del proyecto”¹⁹, por lo que un riesgo es la posibilidad que algo pueda ocurrir y afecte los resultados esperados y objetivos establecidos.

Su enfoque de gestión de riesgos para proyectos se basa en seis elementos clave que consisten en²⁰:

1. Identificación de los riesgos;
2. Categorización de los riesgos;
3. Evaluación del impacto y la probabilidad de riesgo;
4. Desarrollo de estrategias de respuesta al riesgo;
5. Monitoreo y control de riesgos;

¹⁷ PM4NGOs, *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos en ONGs*, 2ª ed. (Londres: PM4NGOs, 2020),

¹⁸ *Ibid*, 197

¹⁹ PM4NGOs, *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos en ONGs*, 2ª ed. (Londres: PM4NGOs, 2020), P. 85, <https://pm4ngos.org/guia-project-dpro-segunda-edicion-guia-pmd-pro/>.

²⁰ PM4NGOs, *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos en ONGs*, 2ª ed. (Londres: PM4NGOs, 2020), <https://pm4ngos.org/guia-project-dpro-segunda-edicion-guia-pmd-pro/>.

6. Evaluación de riesgos y estrategias de respuestas.

Esta secuencia está diseñada para integrarse de forma transversal a la planificación y ejecución de proyectos, promoviendo una cultura institucional proactiva y participativa frente al riesgo. Además, destaca la importancia de integrar la gestión de riesgos tanto a nivel organizacional como en la gestión de proyectos, señalando que la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión sistemáticos de riesgos son esenciales para garantizar una gestión bien gobernada, así como, la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones sociales.²¹

El enfoque tradicional de la gestión de riesgos (centrado en la planificación, control y mitigación de amenazas) puede contar con ciertas limitaciones cuando se aplica a las ONG, debido a su énfasis en la eficiencia técnica y la dificultad para capturar las dimensiones humanas y relacionales de la organización. En contraposición, la perspectiva interpretativa considera que las prácticas de gestión son procesos sociales de aprendizaje y negociación, donde los significados se construyen colectivamente.

Autores como François Dubet señalan que las instituciones contemporáneas enfrentan una crisis de sentido y legitimidad, dado que las normas y estructuras formales ya no garantizan la cohesión ni el compromiso de los actores.²² En este contexto, las organizaciones deben reinventar su institucionalidad a través de la reflexión sobre sus prácticas y discursos. Aplicado a la gestión de riesgos, esto implica analizar cómo los trabajadores interpretan la vulnerabilidad, la responsabilidad y la prevención, y cómo estas interpretaciones influyen en las dinámicas internas y en las decisiones estratégicas.

De igual manera, el interaccionismo simbólico aporta un marco de comprensión útil al situar la acción humana en el terreno de la significación compartida. Herbert Blumer explica que los individuos actúan en función de los significados que las cosas tienen para ellos, significados que se generan en la interacción social y se modifican mediante procesos

²¹ *Íbid*

²² François Dubet, *El declive de la institución*, 2002.

de interpretación.²³ Bajo esta premisa, las prácticas de gestión de riesgos se entienden como expresiones de interacción, comunicación y aprendizaje colectivo dentro de la organización.

Por ello, el análisis discursivo en esta investigación busca identificar los patrones de sentido, metáforas recurrentes y contradicciones discursivas que revelan las tensiones entre el discurso formal de la organización y las experiencias vividas por sus trabajadores. Esta lectura permitirá comprender cómo se configura el significado del riesgo dentro de la institución y cómo este incide en su proceso de robustecimiento institucional.

²³ Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969).

1.5 Naturaleza, misión y particularidades de las ONGD dedicadas a promover el desarrollo social

Las ONG se entienden como actores colectivos sin fines de lucro que buscan responder a necesidades sociales no atendidas por el Estado, canalizando demandas ciudadanas y promoviendo procesos de participación y bienestar común. En el contexto salvadoreño, ejemplos de ONG incluyen organizaciones de carácter humanitario y de respuesta inmediata como Comandos de Salvamento, Cruz Roja Salvadoreña o cuerpos de socorro comunitarios, cuya finalidad no necesariamente se orienta al desarrollo estructural, sino a la atención de emergencias y servicios sociales directos. Sin embargo, dentro de este amplio campo, se encuentran las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), las cuales constituyen un grupo específico orientado a impulsar transformaciones sociales. Esta doble condición (como parte de la sociedad civil y como agentes de desarrollo) define su naturaleza y les otorga un papel relevante en contextos donde persisten desigualdades sociales, retos y limitaciones.

1.5.1 Naturaleza de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo

Según Muñoz Márquez en “Poder y estructura de las ONG: Análisis sectorial de la cooperación al desarrollo”, menciona que las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) se configuran como actores colectivos sin ánimo de lucro que desempeñan un papel central en la promoción del desarrollo social, actuando como intermediarias entre la sociedad civil y el Estado. Para esta autora, estas entidades surgen y se consolidan en respuesta a vacíos o limitaciones del Estado en la provisión de bienes y servicios públicos, así como ante la necesidad de canalizar demandas sociales insatisfechas²⁴. Además, agrega, que su actividad se orienta tanto a la ejecución de proyectos y programas de cooperación al desarrollo como a la defensa de derechos, la promoción de la equidad y la sostenibilidad, y el fortalecimiento de capacidades locales; de igual manera, destaca que las ONGD no solo actúan como proveedores de servicios, sino que también contribuyen a la

²⁴ Luz M. Muñoz Márquez, *Poder y estructura de las ONG: análisis sectorial de la cooperación al desarrollo* (Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, 2012), 13-15.

transformación social y política, articulando intereses ciudadanos y generando espacios de participación y control democrático.

Por otra parte, Márcia Skibick Araújo profundiza en el capítulo 2 de su tesis doctoral titulada “Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación”, en las definiciones de las ONGD, las posiciona como agentes fundamentales de articulación entre la sociedad civil y el Estado. Su lectura, basada en diversos autores, apunta a que estas organizaciones emergen como respuesta a vacíos estructurales del Estado, no solo para suplir servicios, sino también como catalizadores de transformación sociopolítica²⁵. Tal como recoge la autora, a partir de la definición elaborada por Zavala (1994) y citada por González-Tablas (1996), las ONGD se configuran como organizaciones sociales autónomas, sin fines de lucro y jurídicamente constituidas, cuya misión central gira en torno a la cooperación para el desarrollo. Estas entidades no solo buscan canalizar recursos públicos y privados para la ejecución de proyectos en países empobrecidos, sino que también promueven acuerdos entre gobiernos, fomentan la solidaridad internacional y trabajan por el fortalecimiento de las capacidades locales en comunidades del llamado Tercer Mundo. Además, su labor trasciende la implementación de acciones puntuales en el terreno; integran procesos de sensibilización, educación para el desarrollo y acciones de incidencia política y lobby orientadas a transformar las estructuras que perpetúan la desigualdad²⁶.

La autora Skibick en su estudio da la explicación del componente “D” en la sigla ONGD, la cual refleja la intención explícita de estas organizaciones de contribuir al desarrollo de sociedades empobrecidas o excluidas, a través de iniciativas que buscan transformar sus realidades. Su distinción frente a otras ONG radica en su apuesta por la cooperación internacional como vía para reducir desigualdades y generar oportunidades. En este marco, se les reconoce por su autonomía institucional y por fomentar la participación popular (Carpio, 1994). Sin embargo, existen voces críticas como la de Garrido (2007), quien sostiene que muchas ONGD terminan funcionando como una "coletilla", instrumentalizadas

²⁵ Márcia Skibick Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009), 62–67.

²⁶ Zavala (1994), citado en González-Tablas (1996), según se recoge en Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo*, 62.

por lógicas estatales o intereses del Norte, beneficiándose del sistema sin cuestionarlo a fondo²⁷.

1.5.2 Particularidades de las ONGD como actores de desarrollo

Un aspecto importante es su rol dentro de un sistema internacional crecientemente complejo y descentralizado. A lo que, la politóloga Miryam Colacrai dentro de su ensayo en homenaje a Celestino del Arenal Moyú²⁸, destaca que las ONGD han emergido como actores relevantes que disputan espacio en una arena antes reservada exclusivamente a los Estados. Desde su óptica, estas organizaciones, junto con otros actores subnacionales y no estatales, proyectan influencia en la política internacional al defender intereses, canalizar demandas sociales y actuar estratégicamente en defensa de derechos y bienes globales. Su inserción internacional no solo es legítima, sino necesaria, ya que responden a vacíos estatales y representan voces ciudadanas organizadas que inciden en la agenda pública global. En este contexto, Colacrai subraya que la participación de las ONGD contribuye a redefinir las relaciones internacionales, ampliando el espectro de actores y dotando de mayor pluralidad y democratización a los procesos de cooperación, incidencia y toma de decisiones internacionales.

Como puede observarse, estas organizaciones se caracterizan por tener una misión orientada al bien común, a través de acciones que promueven la equidad, la justicia social y el empoderamiento comunitario. Su ámbito de actuación abarca tanto la provisión directa de servicios como la incidencia política y social, lo que, como ya se ha resaltado previamente, implica la gestión de relaciones complejas con diversos actores, tales como donantes internacionales, gobiernos locales, comunidades beneficiarias y medios de comunicación²⁹. Esta idea se refuerza al destacar su capacidad de canalizar demandas sociales insatisfechas,

²⁷ Carpio, 1994, citado en Márcia Skibick Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009), 63.

Garrido, 2007, citado en *ibíd.*, 63.

²⁸ Miryam Colacrai, “La sociedad internacional en la encrucijada: nuevos actores, la denominada ‘paradiplomacia’ y sus efectos sobre la política exterior”, en *La sociedad internacional. Miradas iberoamericanas*, ed. José Antonio Sanahuja (Madrid: Catarata, 2022), 172.

²⁹ Márcia Skibick Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009), 62–67.

impulsar derechos y crear espacios de participación ciudadana y control democrático. Este enfoque reconoce que las ONGD no son únicamente ejecutoras de proyectos asistenciales, sino entidades con capacidad política y ética para cuestionar, incidir y reformar estructuras excluyentes. Un ejemplo del compromiso transformador que caracteriza a muchas ONGD, la Federación Catalana de ONG³⁰ propone un conjunto de finalidades que refleja claramente su misión social. Estas incluyen el fomento del diálogo y la relación con instituciones públicas y privadas; la promoción de una ciudadanía activa desde una perspectiva crítica y transformadora; y la participación en redes que incidan en políticas públicas y en procesos de cambio social. Además, se orientan a la defensa de los derechos humanos, la sensibilización y educación en valores, la incidencia política, y la articulación entre actores del Norte y del Sur. Esta visión no solo expresa principios éticos compartidos, sino también una clara voluntad de incidir estructuralmente en los factores que reproducen desigualdad y exclusión, mediante la acción directa, la cooperación, y la construcción de ciudadanía global.

En cuanto a su estructura organizativa puede decirse que es sumamente heterogénea. Mientras algunas cuentan con sistemas de gobernanza formalizados y equipos profesionales altamente capacitados, otras operan con estructuras horizontales, recursos limitados y una alta dependencia del voluntariado. Esta diversidad impacta directamente en su capacidad para implementar una gestión sistemática y proactiva³¹. En el contexto salvadoreño, investigaciones recientes realizadas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) destacan que las ONGD han desempeñado un papel fundamental en la reconstrucción del tejido social postconflicto, el acompañamiento a poblaciones vulnerables y la defensa de los derechos humanos. No obstante, estas organizaciones enfrentan importantes desafíos, como restricciones normativas, vigilancia estatal y la inestabilidad en el financiamiento internacional, factores que incrementan su exposición a riesgos organizacionales³². En síntesis, las ONGD no solo proveen servicios, sino que son agentes políticos y éticos con

³⁰ Márcia Skibick Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009), 65–67.

³¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Las organizaciones de la sociedad civil y su papel en la implementación de la Agenda 2030* (Santiago de Chile, 2016)

³² Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), *Organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en El Salvador* (San Salvador, 2020).

potencial transformador, cuya acción integral contribuye a redefinir las relaciones internacionales y a democratizar los procesos de cooperación y desarrollo social.

En conjunto, la revisión teórica permite reconocer a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo como actores sociales complejos, situados entre la gestión técnica y la acción transformadora. Su legitimidad proviene tanto de su capacidad para ejecutar proyectos con eficiencia como de su compromiso ético con la equidad y la participación. Desde esta mirada, las ONGD no solo son ejecutoras de políticas de cooperación, sino espacios donde se negocian sentidos de justicia, poder y responsabilidad colectiva frente a la desigualdad. Su estructura híbrida (a medio camino entre lo institucional y lo comunitario) las hace especialmente sensibles a los riesgos organizacionales derivados de la inestabilidad de su entorno, la rotación de personal o la dependencia de financiamiento externo. No obstante, esa misma flexibilidad les otorga un potencial distintivo para generar aprendizaje, resiliencia y transformación social. Estas tensiones conceptuales resultan particularmente pertinentes para comprender el funcionamiento de TECHO El Salvador, cuya acción territorial se inscribe precisamente en esa doble dimensión que son, la gestión técnica del desarrollo y la construcción simbólica de ciudadanía y pertenencia comunitaria.

1.6 Gestión de riesgos en organizaciones no gubernamentales de desarrollo

La gestión de riesgos en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo integra dimensiones técnicas, sociales y políticas que deben comprenderse de forma situada, atendiendo a su contexto institucional y a las relaciones entre los actores que las conforman. Como se ha mencionado anteriormente, su propósito no se limita al control de amenazas, sino a sostener la legitimidad, la confianza y la sostenibilidad en escenarios de condiciones inciertas.

En este marco, comprender la gestión de riesgos en las ONGD supone analizar cómo esas dimensiones actúan en distintos niveles de exposición y respuesta institucional. Estas tensiones se materializan en tipologías que permiten identificar las fuentes, naturaleza y alcance de los riesgos, tanto en la gestión de proyectos como en la estructura organizativa.

1.6.1 Tipología de los riesgos organizacionales

La conceptualización de “riesgo” en el ámbito organizacional de la Guía Project Dpro- PMD Pro, segunda edición³³, se centra en el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos institucionales, abarcando tanto amenazas como oportunidades a partir de potenciales desviaciones respecto a los resultados esperados. Esta visión resulta clave para organizaciones con limitados márgenes de maniobra y una alta exposición a entornos cambiantes.

Desde una perspectiva contextual, Lavell sostiene que los riesgos no son fenómenos aislados, sino que se construyen estructuralmente en la vida cotidiana de las poblaciones vulnerables, particularmente en contextos de pobreza y exclusión social³⁴. Este enfoque permite reconocer que las organizaciones que trabajan con estos grupos están expuestas a múltiples niveles de riesgo, tanto internos como externos.

En cuanto a su tipología, los riesgos pueden agruparse en diversas categorías, tales como estratégicos, operacionales, financieros, reputacionales, legales, tecnológicos, entre otros³⁵. Asimismo, la Guía Project DPro propone una tipología adaptada al sector del desarrollo y acción humanitaria de las intervenciones territoriales de proyectos³⁶, la cual incluye:

Tabla No 1: Tipología de riesgos para ONG según Guía Project DPro

Tipo de riesgo	Ejemplos³⁷
Riesgos operacionales	Demoras en la ejecución, falta de suministros o interrupción de actividades clave.

³³ PM4NGOs, *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2ª ed. (Londres: PM4NGOs, 2020), 26.

³⁴ Allan Lavell, *Apuntes para una reflexión institucional en países de la Subregión Andina sobre el enfoque de la Gestión del Riesgo* (Lima: PREDECAN, 2004), 16

³⁵ Jessica García Hanson y Paola Salazar Escobar, *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*, seminario de titulación en Ingeniería en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, primavera de 2005.

³⁶ Guía Project Dpro, p. 72.

³⁷ Los ejemplos han sido adaptados de la Guía Project DPro – PMD Pro, 2ª edición (PM4NGOs, 2020), que clasifica los riesgos en cinco tipos clave para ONGD

Tipo de riesgo	Ejemplos³⁷
Riesgos financieros	Retrasos en el desembolso de fondos de donantes, fluctuaciones cambiarias, o errores contables.
Riesgos contextuales	Derivados de factores externos como crisis políticas, conflictos, desastres naturales, cambios legislativos o rechazo de las comunidades
Riesgos del proyecto	Relacionados con la gestión del ciclo del proyecto, incluyendo errores en la planificación, supuestos incorrectos o diseño inadecuado.
Riesgos organizacionales	Vinculados a la gobernanza, pérdida de personal clave, debilidades estructurales o falta de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, en el contexto de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), los riesgos organizacionales pueden manifestarse en distintos planos (estratégicos, operativos, legales, reputacionales, ambientales o de sostenibilidad), más allá de su clasificación funcional, este estudio aborda los riesgos como manifestaciones de tensiones institucionales que emergen de la interacción entre estructuras formales, valores organizativos y prácticas cotidianas.

Por ello, se considera que la identificación de riesgos no depende solo de instrumentos o matrices de control, sino de la capacidad interpretativa de los actores que los viven. En palabras de Alfred Schutz, comprender la acción humana exige atender al sentido que los sujetos le atribuyen a su experiencia en el mundo social.³⁸ De esta forma, los riesgos son leídos aquí como expresiones de la manera en que los trabajadores de TECHO El Salvador experimentan los escenarios no predecibles y traducen sus significados en el ámbito organizativo.

³⁸ Alfred Schutz, *The Phenomenology of the Social World* (Evanston: Northwestern University Press, 1967)

Desde esta mirada, la tipología presentada no se entiende como un marco cerrado, sino como una herramienta analítica que orientará la interpretación de los hallazgos empíricos sobre la gestión de riesgos en TECHO El Salvador, vinculando las categorías teóricas con las percepciones, narrativas y prácticas concretas observadas en la experiencia organizacional.

1.6.2 Estudios sobre gestión de riesgos organizacionales en ONG de América Latina

La gestión de riesgos se ha convertido en un componente esencial para garantizar la eficacia, transparencia y sostenibilidad de muchas organizaciones internacionales. Un ejemplo destacado es el sistema de las Naciones Unidas, que desde algún tiempo ha desarrollado enfoques y metodologías específicas para la gestión de riesgos institucionales en sus organismos³⁹, promoviendo la identificación, evaluación y tratamiento sistemático de riesgos para fortalecer la gobernanza y la capacidad de respuesta ante entornos complejos y cambiantes. De manera similar, diversas ONGD en América Latina han incorporado la gestión de riesgos en sus estructuras de control interno, buscando sostener su legitimidad y sostenibilidad en contextos caracterizados por la volatilidad política, la escasez de recursos y la presión por demostrar resultados sostenibles y transparentes.

Diversos estudios muestran cómo las ONGD latinoamericanas fortalecen su gestión institucional al adaptar los modelos de riesgo a sus propias realidades culturales. Paccori Pillpa y Ruiz Huamán⁴⁰ analizan el control interno en ONGD de la provincia de Huancayo, Perú, y concluyen que fortalece la gestión operativa cuando se acompaña de planificación y formación del personal. Herrera Padilla et al.⁴¹, en Colombia, subrayan que la efectividad del control interno depende tanto de los procedimientos formales como de la cultura

³⁹ Naciones Unidas. *Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas*. Informe de la Dependencia Común de Inspección, preparado por Keiko Kamioka y Eileen A. Cronin. (Ginebra: Naciones Unidas, 2020).

⁴⁰ Clutber Paccori Pillpa y Janeth Milagros Ruiz Huamán, *Control interno en la gestión operativa de las ONGs de la provincia de Huancayo* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019)

⁴¹ Johnatan Herrera Padilla et al., *Control interno en las organizaciones no gubernamentales - ONG - de Cauca: una perspectiva enfocada en la práctica* (Medellín: Universidad de Antioquia, 2022)

organizacional que los sostiene. En Chile, García Hanson y Salazar Escobar⁴² sostienen que los sistemas de control solo son eficaces cuando existe liderazgo y compromiso de la alta dirección, advirtiendo que los modelos internacionales resultan insuficientes si no se transforman las prácticas y valores institucionales. En esta misma línea, Benítez Bravo⁴³ alerta que adoptar estándares sin participación ni contextualización puede convertir los sistemas en simples ejercicios burocráticos.

En conjunto, estos estudios revelan que la gestión de riesgos en las ONGD latinoamericanas es un campo en construcción, cuya efectividad no depende únicamente de la adopción de normas, sino de la consolidación de dinámicas reflexivas, donde la participación, el liderazgo y el aprendizaje colectivo permiten traducir la volatilidad del entorno en mejora continua. Esta tendencia regional confirma la importancia de comprender el riesgo no solo como una categoría técnica, sino como una práctica social vinculada a los valores, experiencias y contextos de cada organización.

En el caso salvadoreño, los estudios existentes se concentran en controles financieros o de proyectos, y la gestión de riesgos aparece como parte del control interno, no como un sistema transversal que integre la percepción y experiencia de las personas dentro de las organizaciones. Hasta la fecha, no se registran investigaciones que documenten la implementación formal y completa de metodologías de gestión de riesgos en ONGD salvadoreñas, lo que refuerza la pertinencia del presente estudio.

1.7 El fortalecimiento institucional y su relación con la gestión de riesgos

El fortalecimiento institucional se entiende, para esta investigación, como un proceso de desarrollo interno que integra las dimensiones estructurales, culturales y simbólicas de la organización. Supone consolidar una identidad organizacional coherente, capaz de articular los valores, prácticas y aprendizajes que sustentan su misión. En este sentido, la gestión de

⁴² Jessica García Hanson y Paola Salazar Escobar, *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos* (tesis de licenciatura, Universidad de Chile, 2005), <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108333>.

⁴³ Álvaro Gabriel Benítez Bravo, *Metodología para la aplicación de buenas prácticas y procedimientos de ISO 37001 en la gestión empresarial* (tesis de maestría, Universidad Nacional de Chimborazo, 2024), 14–16.

riesgos puede contribuir al desarrollo organizativo en la medida en que fomente la reflexión crítica sobre las propias prácticas, promueva la participación y genere espacios de aprendizaje organizacional.

El vínculo entre conceptos puede comprenderse como un doble movimiento. Por un lado, la gestión de riesgos actúa como un medio que impulsa la consolidación de estructuras, procesos y valores institucionales, al identificar vulnerabilidades y promover una gobernanza más transparente y adaptativa. Por otro, el fortalecimiento institucional se convierte en el resultado de una gestión de riesgos reflexiva, que transforma la prevención en aprendizaje, las condiciones inciertas en oportunidad y la experiencia en capacidad organizativa; en esta interacción, la organización desarrolla no solo mecanismos de control, sino también una cultura de confianza, corresponsabilidad y mejora continua.

Así, la gestión de riesgos se convierte en un ejercicio de construcción institucional donde los trabajadores reafirman su sentido de pertenencia, redefinen sus responsabilidades y fortalecen su compromiso ético y social.⁴⁴ En el caso de TECHO El Salvador, este proceso se manifiesta en la manera en que los colaboradores conciben la vulnerabilidad institucional, el trabajo comunitario y la sostenibilidad organizacional. Analizar sus discursos permitirá comprender cómo se configuran internamente las nociones de riesgo, prevención y responsabilidad, y de qué forma estas inciden en la consolidación de prácticas organizacionales orientadas a la resiliencia y la consolidación organizacional.

En contextos marcados por alta complejidad y demandas crecientes de legitimidad, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo enfrentan el reto de consolidar su estructura interna sin perder su capacidad de respuesta en el territorio. Al anticipar y tratar amenazas que afectan sus procesos clave, las ONGD pueden mejorar su gobernanza, la calidad de sus intervenciones y la transparencia institucional. Este fortalecimiento, a su vez, no solo genera condiciones más favorables para la sostenibilidad, si no que refuerza la confianza de aliados, cooperantes y comunidades.

⁴⁴ François Dubet, *El declive de la institución*, 155–160.

1.8 Marco referencial de TECHO El Salvador

Este apartado tiene como propósito contextualizar la organización caso de estudio, identificando los principales elementos que configuran su estructura, pensamiento estratégico, gobernanza y mecanismos de gestión. TECHO El Salvador es una organización que ha evolucionado desde un modelo de intervención emergente hacia una plataforma de desarrollo comunitario con enfoque de derechos y participación.

1.8.1 Historia y pensamiento estratégico de TECHO El Salvador

TECHO El Salvador nació en agosto de 2001 como respuesta directa a la crisis humanitaria ocasionada por los terremotos del 13 de enero y 13 de febrero de ese año, que devastaron amplias zonas del país y dejaron a más de 1.5 millones de personas damnificadas⁴⁵. La organización surgió de la iniciativa de un joven salvadoreño que estudiaba en la Universidad Católica de Chile y había participado como voluntario en TECHO Chile, quien decidió implementar el modelo de intervención para la construcción de viviendas transitorias en los lugares donde la catástrofe había tenido mayor impacto⁴⁶.

Los terremotos de 2001 representaron una catástrofe de proporciones históricas para El Salvador. El primer sismo, registrado el 13 de enero con una magnitud de 7.7 grados, causó especial devastación en Las Colinas, Santa Tecla, donde un deslizamiento de tierra sepultó aproximadamente 500 viviendas. Un mes después, el 13 de febrero, otro terremoto de 6.6 grados golpeó nuevamente el país, concentrando sus efectos en los departamentos de La Paz, San Vicente y Cuscatlán⁴⁷. En total, ambos eventos provocaron 1,259 fallecidos, más de 8,000 heridos y dejaron sin hogar a cientos de miles de familias⁴⁸.

Al inscribirse como asociación sin fines de lucro en noviembre de 2004, la organización adoptó oficialmente la denominación “Voluntarios Construyendo El Salvador

⁴⁵ TECHO El Salvador, *Memoria de Labores 2014* (San Salvador: TECHO, 2014), 7.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ ReliefWeb, Informe de situación: terremotos en El Salvador 2001, ReliefWeb, 21 de marzo de 2001, <https://reliefweb.int/report/el-salvador/informe-de-situaci%C3%B3n-terremotos-en-el-salvador-2001>.

⁴⁸ "Terremotos de El Salvador de 2001," Wikipedia, consultado el 15 de julio de 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Terremotos_de_El_Salvador_de_2001.

(VOCES)”⁴⁹. Un hito importante en la trayectoria de TECHO El Salvador se produjo en 2012, cuando la institución, junto con sus contrapartes en toda América Latina, decidió unificar su identidad y adoptar el nombre “TECHO” en lugar de "Un Techo para mi País"⁵⁰. Este cambio reflejó un proceso de maduración institucional y una integración regional más consolidada.

Desde sus inicios, TECHO El Salvador adoptó el modelo de intervención integral desarrollado por la oficina internacional en Chile, que trasciende la construcción de viviendas para abarcar el desarrollo comunitario como enfoque principal. En ese momento, la organización se enfocó en la construcción de viviendas transitorias utilizando materiales de madera y lámina, pero gradualmente fue consolidando programas y proyectos en áreas de infraestructura, desarrollo productivo, educación y salud⁵¹. Su pensamiento estratégico se estructura sobre tres pilares:

1. Desarrollo comunitario en asentamientos precarios: Acompañar a las comunidades para que fortalezcan sus capacidades y gestionen soluciones de vivienda y hábitat adaptadas a su contexto⁵².
2. Movilización y formación de voluntariado juvenil: Generar encuentros transformadores entre jóvenes y pobladores, promoviendo liderazgo social y ciudadanía activa⁵³.
3. Incidencia en políticas públicas: Producir información sobre asentamientos, impulsar el derecho a la vivienda adecuada e influir en la agenda estatal mediante alianzas y evidencia técnica⁵⁴.

A lo largo de más de dos décadas de trabajo, TECHO El Salvador ha evolucionado desde una organización de respuesta a emergencias hasta convertirse en una entidad de

⁴⁹ Política de Personas TECHO El Salvador, 2024

⁵⁰ CELAM, Un TECHO para mi país. *Construyendo sociedades sin pobreza*, 2017, <https://www.celam.org/observatorio-old/docs/20171031.pdf>.

⁵¹ TECHO El Salvador, *Memoria de Labores 2014*, (San Salvador: TECHO, 2014), 7.

⁵² Asociación “Voluntarios Construyendo El Salvador”, *Estatutos de la Asociación*, 2004.

⁵³ TECHO El Salvador, *Modelo de Trabajo con Comunidades* (San Salvador: TECHO, 2018).

⁵⁴ Asociación “Voluntarios Construyendo El Salvador”, *Estatutos de la Asociación*, 2004; TECHO El Salvador, *Organigrama actual*, 2025.; Organigrama actual TECHO El Salvador, 2025

desarrollo comunitario que ha movilizadado más de 18,000 voluntarios, trabajado con cientos de familias en diferentes comunidades y construido más de 3,000 viviendas. Su enfoque ha mantenido la convicción de que "una sociedad más justa y sin pobreza se puede lograr si involucramos a todos los actores de la sociedad en el trabajo en terreno"⁵⁵.

1.8.2 Aspectos generales sobre la gobernanza, planificación institucional y gestión organizacional de TECHO El Salvador

En cuanto a su gobernanza, TECHO El Salvador cuenta con sus estatutos registrados desde el 2004 conforme a la legalidad salvadoreña, en los cuales se estableció una Asociación sin fines de lucro apolítica ni religiosa, denominada VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR” denominándose como “VOCES”, con personalidad jurídica y plazo de existencia indefinido. Su máxima instancia es la Asamblea General; la dirección y administración cotidiana recaen en una Junta Directiva integrada por presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y cinco vocales, electos por un año y reelegibles⁵⁶. Esta base jurídica y estructura tradicional aporta estabilidad institucional; sin embargo, la permanencia de la Junta Directiva por periodos cortos podría suponer retos para la continuidad estratégica, especialmente en procesos de cambio o innovación.

A nivel operativo, la organización se rige por un Reglamento Interno⁵⁷ que detalla derechos y obligaciones laborales y por una Política de Personas⁵⁸, que fija criterios de liderazgo, diversidad, desarrollo y bienestar del equipo. El énfasis dado a la Política de Personas muestra un avance relevante respecto al enfoque histórico de las ONG en El Salvador, ya que trasciende el simple cumplimiento legal y apuesta por una gestión más humana y profesional de su talento.

Conforme a la documentación a la cual se ha tenido acceso, puede decirse que la organización tiene una estructura de gobernanza que se caracteriza por un modelo organizacional que combina dirección ejecutiva centralizada con mecanismos participativos de toma de decisiones. Esta combinación busca eficiencia en la administración diaria, pero

⁵⁵ Ibid., *Memoria de Labores* 2014.

⁵⁶ Ibid., *Estatutos de la Asociación*, 2004.

⁵⁷ TECHO El Salvador, *Reglamento Interno* (San Salvador: TECHO, 2013).

⁵⁸ TECHO El Salvador, *Política de Personas* (San Salvador: TECHO, 2020).

su éxito depende en buena medida de la apertura real para el involucramiento de actores clave (como voluntariado, estudiantes en prácticas profesionales comunidad) en la administración, deliberación, monitoreo de planes y acciones institucionales.

La actual estructura de TECHO El Salvador se articula en áreas de dirección y especializadas que trabajan de forma coordinada. El organigrama distingue dos grandes direcciones que constituyen las jefaturas de mayor nivel, cada una a cargo de una sola persona que asume la totalidad de las funciones estratégicas y operativas asignadas:

1. Dirección Operativa Territorial

Gestiona coordinaciones de Territorio, Infraestructura, Formulación de Proyectos y Programas Especializados, entre otros. Además, es responsable de la calidad técnica, articulación interinstitucional y evaluación de impacto de las intervenciones comunitarias⁵⁹

2. Dirección Comercial

De la cual Integra coordinadores de Desarrollo de Fondos, Comunicaciones, Administración y Finanzas, y Cooperación Internacional. También, es encargada de la gestión financiera, recaudación de fondos, cumplimiento legal-contable y relaciones corporativas.

Además, se cuenta con unidades transversales como: Dirección de Equipos (gestión de talento y voluntariado); y, Dirección de Personas y Cultura (implementa la Política de Personas, clima laboral y formación interna)⁶⁰. Contar con este tipo de áreas dedicadas a las personas y cultura organizacional indica una madurez institucional, aunque su capacidad de impacto está vinculada a los recursos asignados y al apoyo de los liderazgos principales.

En términos de sostenibilidad financiera, TECHO El Salvador diversifica sus fuentes de financiamiento. La matriz de ingresos muestra una alta diversificación, la cual se basa en donaciones empresariales (71%), cooperación internacional (21%), aportes individuales y

⁵⁹ TECHO, *Modelo de Trabajo con Comunidades* (San Salvador: TECHO, 2018).

⁶⁰ Perfiles TECHO El Salvador, *Perfiles de personal contratado* (documento interno en formato Excel, 2024); TECHO, *Modelo de Trabajo con Comunidades*, 2018.

familiares (8%). Los costos se distribuyen en operación de programas (73%), recursos humanos operativos (12%) y administración (13%)⁶¹. La diversificación financiera es una fortaleza notable que reduce el riesgo de dependencia excesiva de un solo financiador. Sin embargo, la alta participación de recursos empresariales implica el reto continuo de alinear los intereses corporativos con la autonomía y misión social de la organización.

En cuanto a su cultura y valor, puede decirse que TECHO El Salvador promueve once valores institucionales (solidaridad, convicción, diversidad, optimismo, excelencia, entre otros) y define conductas esperadas de liderazgo basadas, por ejemplo, aprendizaje institucional, curiosidad y cuidado del bienestar personal⁶². La práctica activa de estos valores es clave para fortalecer la identidad y cohesión interna, facilitando una cultura de adaptación y resiliencia ante los cambios complejos de los entornos donde interviene.

El marco referencial de TECHO El Salvador se sustenta en una gobernanza formal, políticas de gestión de personas y un modelo de intervención comunitaria. El crecimiento de la marca institucional y la adaptación continua a nivel organizacional han sido claves para su sostenibilidad, pero el punto crítico sigue estando en la relación entre la estructura orgánica formal y la realidad práctica de los perfiles de personal; la concentración de funciones relevantes en pocas jefaturas implica una carga significativa, abriendo espacios para revisar la delegación, fortalecer mandos medios y asegurar la continuidad de la gestión, especialmente en el contexto actual de mayor rigor y exigencia de resultados por parte de la sociedad y los financiadores.

⁶¹ TECHO Internacional, *Un nuevo modelo de operar: Transformación de la Oficina Internacional* (documento institucional, 2024). nuevo modelo de operar: Transformación de la Oficina Internacional, 2024.

⁶² TECHO El Salvador, *Perfiles de personal contratado* (documento interno en formato Excel, 2024).

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Planteamiento del problema

En El Salvador, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) desempeñan un rol relevante en la atención de problemáticas sociales y necesidades en territorios excluidos y vulnerables, donde la presencia del Estado suele ser limitada⁶³. No obstante, estas organizaciones enfrentan desafíos organizacionales cada vez más complejos, caracterizados por ciertas restricciones estructurales, alta exigencia de transparencia y mayor presión para demostrar resultados⁶⁴.

Más allá de los desafíos financieros o normativos, el problema central que enfrentan algunas de estas organizaciones radica en la débil consolidación de marcos de sentidos compartidos de prevención y aprendizaje que permitan gestionar los riesgos de manera integral. La vulnerabilidad institucional no proviene únicamente de la falta de procedimientos formales, sino de la dificultad para articular una comprensión compartida del riesgo como parte de la vida organizativa.

Desde una mirada interpretativa, la gestión de riesgos no se limita a un conjunto de herramientas técnicas, sino que implica procesos de construcción de sentido sobre eventos potenciales generadores de riesgos organizacionales, la responsabilidad y la sostenibilidad. Berger y Luckmann sostienen que la realidad social se produce mediante procesos de externalización e internalización que otorgan significado a las acciones humanas;⁶⁵ en el ámbito organizacional, esta construcción simbólica define cómo los actores perciben y responden al riesgo. En consecuencia, el desafío de muchas ONGD consiste en fortalecer una cultura institucional donde la prevención sea comprendida no solo como una obligación

⁶³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2023* (San Salvador: PNUD, 2023), 88–90.

⁶⁴ Las ONG de desarrollo en El Salvador: desafíos y perspectivas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)

⁶⁵ Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad* (Buenos Aires: Amorrortu, 1968).

procedimental, sino como una práctica ética, participativa y reflexiva que sostiene la continuidad de su misión.

La falta de una estrategia de gestión de riesgos desde este primer escenario compromete la calidad y continuidad de las operaciones, y ha sido identificada como una de las causas principales de debilidad estructural⁶⁶. Este abordaje limitado puede tener repercusiones en la sostenibilidad organizacional y en la efectividad de las intervenciones de entidades que desempeñan un rol crucial en el desarrollo humano de poblaciones vulnerables en El Salvador, evidenciando la necesidad de fortalecer enfoques institucionales integrales de gestión de riesgos. En este contexto, la problemática central radica en que las ONGD operan en entornos volátiles sin contar aún con una estructura capaz de gestionar los riesgos de manera coherente, preventiva y sostenible.

2.2 Formulación del problema

Desde esta comprensión más amplia, el caso de TECHO El Salvador permite observar cómo la gestión de riesgos se configura como un proceso social que refleja tensiones internas y desafíos estructurales. A pesar de su reconocida trayectoria en el trabajo comunitario y la movilización de voluntariado, TECHO no se encuentra exenta de posibles dificultades que comprometan su sostenibilidad organizacional, por ejemplo, la rotación de personal, dependencia de financiamiento externo y debilidades en la articulación entre los niveles operativos y estratégicos. Estas condiciones pueden obstaculizar la institucionalización de procesos de gestión de riesgos y limitar el aprendizaje organizacional.

El problema no radica únicamente en la ausencia de un sistema formal, sino en la necesidad de comprender cómo los miembros de la organización interpretan y enfrentan los riesgos en su práctica cotidiana. François Dubet advierte que las instituciones contemporáneas atraviesan una crisis de sentido, pues las normas ya no bastan para sostener la cohesión sin una reflexión compartida sobre su propósito.⁶⁷ Bajo esta óptica, la gestión de

⁶⁶ Humanitarian Outcomes. *NGO Risk Management: Principles and Promising Practice*, 2016.

⁶⁷ François Dubet, *El declive de la institución* (Barcelona: Gedisa, 2002).

riesgos se convierte en una oportunidad para reconstruir significados comunes y fortalecer la identidad institucional.

Si bien los mecanismos técnicos permiten cumplir metas y gestionar riesgos a corto plazo, sin un enfoque estratégico e integral es muy difícil anticipar escenarios adversos o consolidar una gestión del conocimiento que sustente la resiliencia institucional, por lo que puede prevalecer la tendencia a reaccionar frente a las crisis en lugar de promover una gestión preventiva y sostenida en el tiempo. Por tanto, esta investigación busca interpretar los discursos y percepciones de los actores de TECHO El Salvador acerca del riesgo y su relación con el fortalecimiento institucional, identificando tensiones, desafíos y oportunidades para la sostenibilidad de la organización. En ese marco, se formula la siguiente interrogante de esta investigación.

2.2.1 Pregunta general

¿Cómo se construyen, interpretan y gestionan los riesgos organizacionales en TECHO El Salvador, y de qué manera estas prácticas y percepciones inciden en su fortalecimiento institucional durante el año 2024?

2.2.2 Preguntas específicas

1. ¿Qué prácticas expresan la gestión de riesgos en TECHO El Salvador y cómo son comprendidas por sus actores clave?
2. ¿Qué tensiones y desafíos emergen en el proceso de formalizar una cultura institucional de gestión del riesgo?
3. ¿Qué oportunidades se identifican para fortalecer la sostenibilidad institucional a partir de las experiencias, aprendizajes y discursos del personal?

2.3 Objetivos

Objetivo general

Analizar las prácticas, percepciones y discursos sobre la gestión de riesgos organizacionales en TECHO El Salvador, con el propósito de identificar sus desafíos y

oportunidades y proponer orientaciones que contribuyan al fortalecimiento y la sostenibilidad institucional.

Objetivos específicos

1. Describir las prácticas formales e informales mediante las cuales la organización gestiona sus riesgos.
2. Identificar los principales desafíos estructurales y discursivos que dificultan la institucionalización de una cultura de prevención.
3. Analizar las oportunidades de mejora que favorecen la resiliencia y sostenibilidad institucional desde la perspectiva de sus actores internos.

2.4 Categorías y subcategorías de análisis

Con el fin de orientar la interpretación de los datos, se establecen tres categorías analíticas coherentes con el enfoque cualitativo e interpretativo de esta investigación, junto con sus respectivas subcategorías. Estas permiten comprender la gestión de riesgos como un proceso simbólico y organizativo, donde el discurso, la práctica y la estructura se entrelazan.

Tabla No 2: Categorías y subcategorías de análisis del estudio

Categoría	Subcategorías	Explicación
Prácticas de gestión de riesgos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y análisis de riesgos • Tratamiento y monitoreo de riesgos • Comunicación interna sobre riesgos 	Esta categoría considera las acciones y rutinas institucionales, formales o informales, mediante las cuales TECHO El Salvador identifica, analiza y responde a los riesgos. Permite examinar cómo los trabajadores interpretan estas prácticas y qué significado les atribuyen dentro de su experiencia laboral.

Categoría	Subcategorías	Explicación
Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones técnicas y de recursos • Cultura organizacional y resistencia al cambio • Continuidad y liderazgo (rotación, poca memoria institucional) 	Identifica los factores que obstaculizan la consolidación de una cultura organizacional de prevención, incluyendo tensiones entre discurso formal y práctica cotidiana, alta rotación de personal, limitaciones en la comunicación interna o posibles ausencias de liderazgos cohesionadores.
Oportunidades para el fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con marcos internacionales y buenas prácticas • Generación de confianza y sostenibilidad institucional • Aprendizaje organizacional y resiliencia 	Son aquellos elementos que pueden potenciar una gestión de riesgos más integrada y participativa, como la apertura al aprendizaje colectivo, la confianza interna, la sistematización de experiencias y la adaptación contextual de buenas prácticas o metodologías internacionales en gestión de riesgos organizacionales, sin que estas sean asumidas como modelos prescriptivos, sino como referentes flexibles. ⁶⁸

Fuente: Elaboración propia

Bajo una perspectiva interpretativa, resulta clave reconocer que la efectividad de la gestión de riesgos no depende únicamente de marcos técnicos o normativos, sino también de los

⁶⁸ PM4NGOs, *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos en ONGs*, 2ª ed. (Londres: PM4NGOs, 2020)

significados que los actores internos atribuyen a su utilidad y relevancia. En TECHO El Salvador, la manera en que directivos, líderes voluntarios y representantes de comunidades interpretan los riesgos condiciona su disposición al cambio, la aceptación de prácticas preventivas y la legitimidad que otorgan a los procesos institucionales. Este énfasis en la construcción de sentido permite comprender por qué ciertos mecanismos son apropiados y reproducidos con convicción, mientras otros son percibidos como distantes, burocráticos o poco coherentes con la dinámica real de la organización.

En esa línea, las tres categorías seleccionadas (prácticas de gestión de riesgos, desafíos para su institucionalización y oportunidades para el fortalecimiento institucional) permiten abordar el fenómeno desde una visión integral que combina las dimensiones estructural, simbólica y relacional de la organización. Esta articulación posibilita interpretar la gestión de riesgos no solo como un conjunto de procedimientos, sino como un proceso de construcción institucional en el que se entrelazan experiencias, significados y estructuras.

2.5 Justificación

Esta investigación se justifica por su aporte al conocimiento sobre la gestión de riesgos en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) desde una perspectiva interpretativa, al proponer una comprensión del riesgo no como una falla técnica, sino como un fenómeno relacional que refleja las formas en que los actores significan su rol, su responsabilidad y su compromiso con la misión institucional. TECHO El Salvador constituye un caso relevante para este análisis porque combina una alta exposición a contextos de vulnerabilidad territorial, una estructura organizativa flexible y recursos limitados, rasgos que la vuelven representativa de los desafíos que enfrentan muchas ONGD salvadoreñas en su intento por consolidar prácticas preventivas. Desde este enfoque, la gestión de riesgos se convierte en una vía para analizar cómo las organizaciones traducen los eventos de escenarios no predecibles en aprendizaje y fortalecimiento organizacional, contribuyendo así a los debates académicos sobre la gerencia de proyectos sociales y la planificación para el desarrollo.

En el plano práctico, el estudio busca generar conocimiento aplicable a la realidad de las ONGD salvadoreñas. En el caso de TECHO El Salvador, los resultados permitirán

reconocer los principales factores que fortalecen o limitan su cultura preventiva, ofreciendo insumos para mejorar la gestión institucional y promover prácticas más coherentes con su identidad organizacional. Asimismo, los hallazgos podrán servir de referencia a otras organizaciones de desarrollo que enfrentan desafíos similares en la región, orientándolas hacia modelos de gestión más participativos y sostenibles.

Finalmente, en el plano institucional, la investigación se sustenta en la necesidad de consolidar organizaciones más resilientes, transparentes y sostenibles ante las crecientes exigencias de rendición de cuentas y legitimidad social. En contextos como el salvadoreño, donde las ONGD constituyen un soporte vital para comunidades en situación de vulnerabilidad, adoptar una gestión de riesgos integral y humana implica más que aplicar estándares internacionales, lo que supone construir confianza, legitimidad y sentido compartido. En este marco, el fortalecimiento o robustecimiento institucional de TECHO El Salvador se proyecta como una oportunidad para transformar la prevención en aprendizaje colectivo y garantizar la continuidad de su labor social en contextos de alta complejidad.

2.6 Delimitación del estudio

El presente estudio se delimita al análisis de la gestión de riesgos organizacionales de carácter estratégico y operativo en TECHO El Salvador, excluyendo el análisis de riesgos técnicos financieros, contables o de auditoría. La investigación se concentra en comprender los significados, percepciones y discursos que el personal técnico y directivo atribuye a la gestión del riesgo y su relación con la sostenibilidad organizacional.

La delimitación geográfica corresponde a la sede nacional de TECHO El Salvador, ubicada en el distrito de Antiguo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este, departamento de la Libertad, donde se coordinan las operaciones territoriales y se toman las principales decisiones estratégicas. Si bien la organización trabaja en diversas comunidades del país, el estudio se centra exclusivamente en las dinámicas organizacionales de la oficina central, por ser el espacio donde convergen la planificación, la gestión operativa y la gobernanza de esta entidad.

En cuanto a la delimitación temporal, el periodo de análisis corresponde principalmente al año 2024, incorporando también observaciones y experiencias del equipo

vigente en 2025, en tanto reflejan la continuidad de los procesos organizacionales. Esta acotación permite examinar las transformaciones recientes en la cultura de la organización y en la manera en que ha respondido a entornos cambiantes.

Finalmente, el estudio no pretende medir indicadores de desempeño, sino interpretar las narrativas y prácticas que revelan cómo se configura la gestión de riesgos en la vida organizacional de TECHO El Salvador. La finalidad es comprender los significados que las personas atribuyen a la gestión de riesgos, a la prevención y a la sostenibilidad, y cómo dichos sentidos influyen en su dinámica interna.

2.7 Marco legal del estudio

La gestión de riesgos en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) en El Salvador debe analizarse a la luz de un marco normativo que regula su constitución, funcionamiento y la exigencia de transparencia en sus operaciones.

En el ámbito nacional, la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (Decreto Legislativo No. 894, publicado en el Diario Oficial N.º 151, Tomo 396, del 15 de agosto de 2012) constituye la base jurídica para el reconocimiento, funcionamiento y supervisión de este tipo de entidades en el país. Esta ley establece que las organizaciones deben rendir cuentas sobre el uso de fondos públicos o provenientes del exterior, promover la transparencia en su gestión, y garantizar el cumplimiento de sus fines sociales⁶⁹. Lo anterior, establece la obligación y necesidad de emitir informes técnicos de actividades, lo que implícitamente requiere de estructuras de control interno y evaluación de riesgos. A ello se suma la entrada en vigor de nuevas disposiciones legales como la Ley de Agentes Extranjeros⁷⁰, que ha generado un entorno regulatorio más exigente para las organizaciones que reciben fondos internacionales, aumentando la necesidad de realizar una gestión que asegure la trazabilidad, la prevención y la transparencia operativa.

En el caso particular de TECHO El Salvador, sus Estatutos (inscritos formalmente ante el Ministerio de Gobernación) establecen principios específicos sobre constitución,

⁶⁹ El Salvador, *Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro*, Diario Oficial, Tomo 396, Núm. 151, 15 de agosto de 2012.

⁷⁰ El Salvador, *Ley Especial de Regulación de Agentes Extranjeros*, Diario Oficial (2021).

gobernanza, administración responsable del patrimonio, formación de órganos de control como la Junta Directiva, y la obligación de velar por procedimientos internos que respalden la transparencia y eficiencia en la consecución de sus fines sociales⁷¹.

Por último, en el marco de compromisos internacionales, El Salvador ha suscrito la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuyo Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, especialmente la meta 16.6 “Crear instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”⁷², lo cual también aplica a las ONGD que contribuyen a los procesos de desarrollo desde la sociedad civil. En este marco legal y técnico, la gestión de riesgos se convierte en una herramienta estratégica para cumplir no solo con obligaciones normativas, sino también con principios de eficiencia, sostenibilidad y legitimidad en el ejercicio organizacional de las ONGD en el país.

⁷¹ Asociación “Voluntarios Construyendo El Salvador” (TECHO El Salvador), *Estatutos*, inscrito en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, San Salvador, 2004, arts. 1–17.

⁷² Naciones Unidas, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso único

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, sustentado en la comprensión interpretativa de la realidad social. Este enfoque se basa en una lógica inductiva orientada a explorar, describir y comprender los fenómenos desde los significados que construyen los propios autores.⁷³ Como señala Denzin y Lincoln, el método cualitativo busca “interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan a sus experiencias”.⁷⁴

La elección de este enfoque responde a la naturaleza del objeto de estudio, centrado en comprender cómo los miembros de TECHO El Salvador interpretan y gestionan los riesgos organizacionales en la práctica cotidiana. Esta aproximación permite captar los sentidos, valores y dinámicas que subyacen a las acciones, más allá de su dimensión procedimental o normativa.

Desde esta perspectiva, el estudio adopta un diseño de caso único, por considerar que TECHO El Salvador constituye una unidad empírica especialmente significativa para examinar, en profundidad, los procesos sociales y simbólicos asociados a la gestión de riesgos en organizaciones del tercer sector. Tal como argumenta Stake, el estudio de caso “no pretende la generalización estadística, sino la comprensión particularizada”⁷⁵, lo cual es pertinente cuando se busca analizar fenómenos complejos que requieren atención contextual y densa. El caso único permitirá describir con detalle tensiones, prácticas y significados que se facilitará comparaciones múltiples y superficiales. TECHO El Salvador, por su trayectoria y características, ofrece una oportunidad privilegiada para observar cómo se construyen y legitiman los sentidos del riesgo en una ONGD que ha operado por muchos años en entornos dinámicos y de condiciones inciertas.

⁷³ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 6ª ed. (México: McGraw-Hill, 2014), 8

⁷⁴ Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5.ª ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018).

⁷⁵ Robert E. Stake, *Investigación con estudio de casos* (Madrid: Morata, 1998).

Es así, que el diseño de caso posibilita examinar la dinámica intersubjetiva mediante la cual los participantes elaboran sus percepciones sobre los riesgos organizacionales. Desde el interaccionismo simbólico de Blumer, estas percepciones se configuran en la interacción, a través de símbolos y discursos compartidos.⁷⁶ Berger y Luckmann refuerzan esta idea al mostrar que las instituciones se consolidan cuando los significados son socialmente validados.⁷⁷ Por tanto, el objetivo no es solo identificar qué riesgos existen, sino cómo son vividos, interpretados y legitimados dentro del entramado simbólico de la organización.

3.2 Métodos aplicados

El estudio combina tres estrategias metodológicas complementarias:

- El estudio de caso permite comprender la organización como un sistema complejo, donde se entrelazan estructura y experiencia institucional. En este caso, TECHO El Salvador resulta analíticamente relevante por reflejar fenómenos comunes a muchas ONGD latinoamericanas, como la tensión entre la formalización de procedimientos y la flexibilidad operativa, la alta rotación de personal y la dependencia del financiamiento externo. Estas condiciones generan escenarios de riesgo que desafían su sostenibilidad y hacen de TECHO un referente útil para interpretar realidades organizacionales semejantes.
- El enfoque fenomenológico busca captar la experiencia vivida por los sujetos, explorando cómo perciben y significan su entorno laboral y los riesgos que enfrentan.⁷⁸
- Finalmente, el análisis discursivo facilita interpretar cómo el lenguaje produce y reproduce realidades organizativas, mostrando tensiones entre discurso formal y práctica cotidiana.

⁷⁶ Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969).

⁷⁷ Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (New York: Anchor Books, 1966).

⁷⁸ Clark Moustakas, *Phenomenological Research Methods* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994).

En su conjunto, estos métodos configuran una mirada holística que articula procesos objetivos (como políticas y procedimientos) con dimensiones subjetivas (como percepciones, emociones y aprendizajes), generando una comprensión más profunda del fenómeno. Esta estrategia interpretativa, centrada en el significado y la intersubjetividad, responde al principio de “espesor descriptivo” que Stake considera esencial para captar la complejidad del caso analizado.⁷⁹

Asimismo, el estudio es de carácter descriptivo, resaltando las propiedades y características importantes de la información recogida durante el proceso investigativo en relación a la gestión de riesgos organizacionales.⁸⁰ El levantamiento y clasificación de datos en torno a categorías como prácticas de gestión de riesgos, desafíos, oportunidades y fortalezas institucionales permitirá construir una comprensión detallada del fenómeno.

Finalmente, conviene destacar que la validez del estudio de caso único en la investigación cualitativa no radica en la generalización estadística, sino en la transferibilidad de los hallazgos hacia otros contextos institucionales con condiciones semejantes.

3.3 Análisis discursivo de las percepciones

El análisis discursivo constituye el eje metodológico de esta investigación, al permitir comprender cómo los trabajadores de TECHO El Salvador construyen sentido sobre los riesgos institucionales, su rol dentro de la organización y las responsabilidades que asumen. El discurso se concibe aquí no como un reflejo neutro de la realidad, sino como una forma de acción social y simbólica que organiza las relaciones de poder, las normas y los significados institucionales.

François Dubet señala que las instituciones modernas atraviesan una crisis de sentido que obliga a los individuos a redefinir su compromiso.⁸¹ En TECHO, los discursos sobre el riesgo pueden expresar esa tensión entre las normas formales y las experiencias vividas, revelando zonas de erosión y resignificación.

⁷⁹ Robert E. Stake, *The Art of Case Study Research* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995),

⁸⁰ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 6ª ed. (México: McGraw-Hill, 2014), 92

⁸¹ François Dubet, *El declive de la institución: profesiones, sujetos e individuos en la modernidad* (Barcelona: Gedisa, 2002).

Desde la arqueología del saber, Foucault invita a analizar los enunciados no solo por su contenido, sino por las reglas que determinan qué puede decirse y quién puede hablar.⁸² Fairclough agrega que el discurso es un espacio donde se articulan lenguaje, poder e ideología, de modo que estudiar sus estructuras permite entender cómo las prácticas institucionales reproducen o desafían jerarquías.⁸³ Por su parte, Schutz muestra que las percepciones emergen en la intersubjetividad, donde los individuos construyen significados compartidos que ordenan su experiencia laboral.⁸⁴

En ese sentido, el análisis práctico se desarrollará mediante una codificación temática de los testimonios. Para ello, se identificarán unidades discursivas (fragmentos de texto con sentido completo vinculados a una idea o experiencia sobre el riesgo) y se agruparán en categorías analíticas previamente definidas (como prácticas, tensiones y oportunidades organizacionales), permitiendo reconocer patrones de sentido, metáforas recurrentes y contradicciones. Posteriormente, se realizará una triangulación interna entre los distintos actores (personal directivo, técnico, voluntario y representante de comunidades beneficiarias) a fin de contrastar percepciones y fortalecer la validez interpretativa.

Este proceso permitirá revelar cómo los trabajadores conciben el riesgo, qué narrativas legitiman sus acciones y cómo se manifiestan resistencias simbólicas, aprendizajes o transformaciones organizacionales dentro de sus discursos. De este modo, el análisis combina rigurosidad metodológica con una lectura interpretativa que busca comprender la complejidad de los significados construidos en la vida organizacional de TECHO El Salvador. Este enfoque permite comprender cómo el sentido se produce y reproduce en las prácticas institucionales.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a distintos actores vinculados con la organización TECHO El Salvador, siendo estos, personal contratado, voluntariado y persona representante de beneficiarios de los programas

⁸² Michel Foucault, *The Archaeology of Knowledge and The Discourse on Language* (New York: Pantheon Books, 1972).

⁸³ Norman Fairclough, *Discourse and Social Change* (Cambridge: Polity Press, 1992).

⁸⁴ Alfred Schutz, *The Phenomenology of the Social World* (Evanston, IL: Northwestern University Press, 1967).

comunitarios. Este instrumento permitió explorar percepciones, experiencias y significados asociados a la gestión de riesgos organizacionales desde diversas posiciones dentro del entramado institucional.

El proceso de recolección de datos partió de una estrategia de acceso negociado con la dirección de TECHO El Salvador, lo que garantizó legitimidad interna y respaldo formal para el desarrollo del trabajo de campo. A partir de dicha autorización, se implementó la fuente cualitativa principal (la entrevista semiestructurada), diseñada con base en las categorías de análisis establecidas.

Las guías de entrevista fueron elaboradas de manera diferenciada según el rol de los participantes, de modo que cada versión abordó los temas y experiencias más pertinentes para cada grupo (personal institucional, voluntariado y beneficiarios). Este diseño flexible permitió mantener una estructura orientadora sin limitar la espontaneidad discursiva de los entrevistados, favoreciendo la emergencia de significados y reflexiones profundas sobre la gestión de riesgos en la organización.

3.4.1 Entrevistas semiestructuradas

La entrevista semiestructurada se seleccionó como la técnica más adecuada para esta investigación, por su capacidad de propiciar un diálogo reflexivo, abierto y profundo entre la investigadora y los participantes, permitiendo formular preguntas adicionales para una mayor exploración. Para este tipo de diálogos estructurados, quien conduce la conversación dispone de una guía de temas o preguntas, pero puede formular interrogantes adicionales para obtener mayor detalle o explorar nuevas dimensiones del tema, según el curso natural de la conversación.⁸⁵ En coherencia con ello, durante las sesiones se aprovechó esta flexibilidad metodológica para indagar aspectos emergentes relevantes al fenómeno.

De acuerdo con Kvale, este tipo de entrevista permite acceder a las experiencias y significados que las personas atribuyen a su realidad social, posibilitando comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven.⁸⁶ En este estudio, su aplicación se

⁸⁵ Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado y María del Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. 7.^a ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Education, 2022.

⁸⁶ Steinar Kvale, *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996).

orientó a captar los sentidos y narrativas construidas por los miembros de TECHO El Salvador en torno a la gestión de riesgos, sus oportunidades y desafíos en la organización.

El diseño del instrumento se elaboró conforme a las categorías de análisis definidas en la investigación, asegurando conexión con los objetivos planteados. Cada guía de entrevista incluyó ejes temáticos y preguntas abiertas que promovieron la expresión libre de apreciaciones, experiencias y reflexiones sobre el funcionamiento institucional, en el marco del manejo de la inestabilidad y las prácticas organizacionales frente al riesgo.

Dado el carácter interpretativo del estudio, se diseñaron tres guiones diferenciados (anexo 1), según el rol de los participantes:

- **Guion para trabajadores/as de TECHO El Salvador:** Centrado en explorar prácticas, responsabilidades y percepciones sobre vulnerabilidades organizacionales y experiencias cotidianas vinculadas a la gestión de riesgos.
- **Guion para voluntariado:** Orientado a comprender la visión de quienes colaboran temporalmente en los programas y su vivencia dentro de la dinámica organizacional.
- **Guion para representante de comunidades beneficiarias:** Enfocado en conocer cómo las comunidades perciben la capacidad de TECHO para gestionar riesgos, garantizar continuidad de programas y mantener la confianza social.

La definición de los participantes se realizó en estrecha coordinación con la dirección operativa TECHO El Salvador, en un marco de colaboración institucional. La organización facilitó directamente la identificación de las personas a entrevistar, tanto el personal contratado como del contacto del líder voluntario y representante de comunidades beneficiarias. En consecuencia, la muestra no fue seleccionada mediante criterios establecidos por la investigadora, sino a través de la mediación institucional, lo que garantizó la pertinencia, la viabilidad y la legitimidad del trabajo de campo.

Actualmente, TECHO El Salvador cuenta con cinco empleados contratados, quienes conforman la totalidad de su estructura organizativa. Todos ellos participaron en las entrevistas aplicadas según el guion correspondiente a su rol (directivo, técnico o coordinador). A este grupo se sumó un líder voluntario y un representante de comunidades beneficiarias, seleccionados por la organización.

Desde el punto de vista metodológico, entrevistar a la totalidad del personal contratado resulta pertinente para los propósitos del estudio, dado que el objeto de investigación son las percepciones, reflexiones y experiencias de quienes conforman la organización y gestionan directamente los riesgos estratégicos y operativos. El personal empleado constituye, por tanto, el núcleo vivencial del fenómeno estudiado, mientras que las voces del voluntariado y de la comunidad complementan la mirada externa, aportando matices sobre la relación institucional y la percepción pública de su gestión.

Las entrevistas se desarrollaron en un clima de respeto, confianza y confiabilidad, de forma remota y, en el caso del representante comunitario, por vía telefónica. Cada sesión tuvo una duración promedio de 60 a 80 minutos, previa obtención del consentimiento informado (anexo 2). La relación entre la investigadora y participantes se manejó desde la ética dialógica, basada en la escucha activa y el reconocimiento de la experiencia de la persona como fuente legítima de conocimiento.

El análisis de las entrevistas posee una lógica de codificación temática y discursiva, identificando patrones de sentido, metáforas recurrentes y contradicciones discursivas que emergen en los relatos. Este procedimiento permitió reconstruir los marcos interpretativos mediante los cuales los actores definen los riesgos institucionales, sus causas y estrategias de respuesta, integrando las dimensiones objetivas y subjetivas del fenómeno.

En síntesis, la entrevista semiestructurada se constituyó en un instrumento fundamental para acceder a las experiencias vividas y a la construcción simbólica del riesgo en la organización, en consonancia con la perspectiva fenomenológica e interaccionista simbólica que guía este estudio.

3.4.2 Diseño de las guías de entrevistas semiestructuradas

Las guías de entrevista semiestructurada constituyeron el principal instrumento de recolección de información en esta investigación. Su diseño respondió al enfoque cualitativo y al propósito interpretativo del estudio. Éste se orientó a comprender cómo los distintos actores vinculados a TECHO El Salvador construyen significados sobre la gestión de riesgos organizacionales y cómo interpretan sus dinámicas y estrategias de sostenibilidad frente a escenarios no predecibles.

El proceso de diseño se fundamentó en las tres categorías analíticas centrales del estudio:

1. Prácticas de gestión de riesgos organizacionales,
2. Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos, y
3. Oportunidades para el fortalecimiento institucional.

A partir de estas categorías se elaboraron los tres guiones mencionados, ajustados al rol, nivel de involucramiento y experiencia de los participantes. Esta diferenciación metodológica permitió profundizar en la pluralidad de perspectivas que conforman la construcción discursiva del riesgo en TECHO El Salvador.

Cada guion fue estructurado en tres bloques temáticos:

- **Bloque 1:** Contexto y rol del participante. Dirigido a explorar la trayectoria, funciones desempeñadas y la relación del participante con la organización, como punto de partida para comprender su posición en la construcción de sentido institucional.
- **Bloque 2:** Experiencias y percepciones sobre la gestión de riesgos. Enfocado en identificar prácticas formales o informales de prevención, respuesta y aprendizaje frente a situaciones de riesgo, así como interpretaciones sobre la cultura organizacional, la comunicación interna y la toma de decisiones ante la incertidumbre.
- **Bloque 3:** Reflexiones sobre desafíos y oportunidades. Orientado a conocer las valoraciones personales sobre las fortalezas, limitaciones y posibilidades de mejora en la gestión institucional del riesgo, así como las expectativas de sostenibilidad, participación y legitimidad organizacional.

Las preguntas fueron formuladas en lenguaje claro, respetuoso y flexible, con el fin de fomentar la reflexión narrativa y la expresión libre de los participantes. Se priorizó el uso de preguntas abiertas y de seguimiento que facilitarían la profundización en temas o categorías emergentes, coherentes con la naturaleza exploratoria del enfoque cualitativo.

Durante las entrevistas, la investigadora mantuvo una actitud reflexiva y empática, procurando que la conversación fluyera en un clima de confianza y colaboración. Esta flexibilidad permitió adaptar el ritmo y la secuencia de las preguntas según el contexto de cada participante, preservando siempre la sintonía con los objetivos y categorías del estudio.

Finalmente, el diseño de los guiones se validó por el asesor académico, con el propósito de garantizar la pertinencia temática, la ética del proceso y la adecuación del lenguaje a los distintos públicos. Las entrevistas fueron posteriormente aplicadas, en horarios acordados, y registradas con el consentimiento informado de los participantes para su análisis discursivo posterior.

3.5 Unidad de análisis y muestra intencional

La unidad de análisis de esta investigación es la organización TECHO El Salvador, considerada en su conjunto institucional, tomando en cuenta su estructura organizativa, su funcionamiento operativo y sus prácticas de gestión de riesgos durante el período 2024. Por tratarse de un estudio de caso único, el propósito es comprender las dinámicas internas y la capacidad de adaptación de la organización para institucionalizar la gestión de riesgos organizacionales, priorizando una interpretación situada, contextual y reflexiva de sus experiencias y percepciones.

En cuanto a la selección de participantes, se empleó una muestra intencional y por conveniencia, alienada con el enfoque cualitativo y con la lógica propia del estudio de caso. La muestra se conformó por siete personas distribuidas de la siguiente manera: Cinco integrantes de áreas directivas y operativas, un representante del voluntariado (con rol de liderazgo o coordinación), y un representante de comunidades beneficiarias de programas implementados por TECHO El Salvador. Esta composición permitió captar una mirada transversal, incorporando tanto perspectivas internas (de quienes gestionan y ejecutan los procesos) como externas de quienes reciben el impacto de las intervenciones institucionales.

La selección consideró la experiencia, vinculación temporal con la organización e involucramiento en procesos relacionados con la gestión de riesgos. Esta estrategia responde a la recomendación de Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2022), quienes sostienen que en los estudios cualitativos la validez y riqueza interpretativa responde más de

la profundidad analítica que del tamaño de la muestra, privilegiando la obtención de información significativa y contextualizada.

La participación de personal directivo, operativo, voluntariado y beneficiario garantizó la diversidad de voces y miradas en el análisis, en consonancia con principios de gestión participativa y desarrollo de las organizaciones. Asimismo, la saturación teórica se alcanzó al observar recurrencias discursivas y contrastes entre niveles jerárquicos y roles organizativos, lo cual permitió consolidar categorías interpretativas estables.

Si bien no se busca representatividad estadística, la validez interpretativa se aseguró mediante la triangulación de fuentes y roles, que permitió contrastar diversas percepciones. De esta forma, la muestra seleccionada resultó suficiente y pertinente para capturar la complejidad simbólica, estructural y relacional de la gestión de riesgos en TECHO El Salvador, ofreciendo una comprensión integral y congruente con los objetivos del estudio.

3.6 Procesamiento, codificación y análisis de los datos cualitativos

El tratamiento de la información se llevará a cabo mediante un procedimiento manual, sistemático y reflexivo, en consonancia con el enfoque cualitativo de la presente investigación⁸⁷. Este proceso se desarrollará en tres etapas complementarias que garantizan la trazabilidad y la profundidad del análisis.

Primera etapa: Transcripción y lectura global

Las entrevistas serán transcritas de manera textual, preservando la fidelidad de las respuestas originales y la confidencialidad de las personas participantes. Posteriormente, se efectuará una lectura analítica inicial, orientada a obtener una visión general del contenido, identificar ideas claves y a destacar los fragmentos directamente vinculados con los objetivos y categorías del estudio. Esta fase permitirá reconocer los primeros indicios de sentido y familiarizarse con la narrativa.

⁸⁷ Hernández-Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado, y Pilar Baptista-Lucio. Metodología de la investigación. 6.ª ed. México: McGraw-Hill, 2014.

Segunda etapa: Codificación y agrupamiento por categorías

En esta fase se realizará una codificación abierta y temática de las transcripciones, organizando los fragmentos más relevantes en torno a las categorías y subcategorías previamente definidas:

1. Prácticas de gestión de riesgos organizacionales,
2. Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos, y
3. Oportunidades para el fortalecimiento institucional.

Cada unidad de sentido se agrupará de acuerdo con su correspondencia con las categorías teóricas y con los significados emergentes del discurso, lo que permitirá relacionar las narrativas de los participantes con las dimensiones conceptuales del marco interpretativo. Este análisis se desarrollará sin el uso de software especializado, dado que el tamaño y naturaleza del corpus permiten una codificación práctica, basada en lectura reiterativa, contraste y categorización progresiva.

Tercera etapa: Interpretación y triangulación de hallazgos

En la última fase se procederá a la interpretación discursiva y fenomenológica de los datos, examinando patrones de sentido, metáforas recurrentes y contradicciones discursivas que aparezcan entre los distintos participantes (personal institucional, voluntariado líder y representante de comunidades beneficiarias). Este contraste favorecerá la triangulación de perspectivas y la identificación de regularidades y divergencias interpretativas, aportando una comprensión más amplia de cómo se construye el significado del riesgo dentro de la organización.

El proceso culminará con una lectura integradora que vincule las narrativas emergentes con el marco teórico y los objetivos de la investigación. Este enfoque inductivo, reflexivo y de espesor, de acuerdo a Stake, permitirá revelar las dimensiones simbólicas, culturales y organizacionales del riesgo.⁸⁸

⁸⁸ Robert E. Stake, *The Art of Case Study Research* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995).

Finalmente, la credibilidad del análisis se garantizará mediante los criterios de reflexividad, triangulación y coherencia interpretativa, asegurando que las conclusiones reflejen fielmente las percepciones y experiencias de los participantes, en concordancia con los principios de la investigación cualitativa.

3.7 Criterios éticos de la investigación

El desarrollo de esta investigación ha observado criterios éticos fundamentales que garantizan el respeto a la dignidad, la autonomía y los derechos de todas las personas participantes. Se han tomado como referencia principios que no sólo se aplican al momento de recolectar la información, sino que deben sostenerse durante todo el proceso investigativo. Como lo señalan Serrano, López y Silva⁸⁹, la ética de la investigación social implica la responsabilidad del investigador de generar confianza, transparencia y respeto mutuo durante la interacción con los actores sociales involucrados.

Cuando se habla de criterios éticos en la investigación, pueden considerarse los principios generales establecidos en la Declaración de Helsinki⁹⁰ de la Asociación Médica Mundial, adaptados aquí al contexto de investigaciones sociales con personas adultas en entornos organizacionales. En ese sentido, los criterios adoptados en este estudio retoman postulados fundamentales en la ética de la investigación cualitativa aplicada, especialmente los relacionados con la responsabilidad moral del investigador, la equidad en la relación con los participantes y la rendición de cuentas hacia la comunidad científica y social.⁹¹

En consecuencia, se garantizaron los siguientes principios:

Consentimiento libre e informado⁹²

Todas las personas entrevistadas fueron informadas de forma clara y suficiente sobre los objetivos del estudio, los temas a abordar, el uso académico de la información

⁸⁹ Lorena Serrano, Carolina López y Paulina Silva. “*La ética en la investigación cualitativa: una reflexión necesaria.*” Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social 6, no. 12 (2016)

⁹⁰ Asociación Médica Mundial. *Declaración de Helsinki – Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. Fortaleza, Brasil, octubre de 2013.

⁹¹ María Barros, Camila López y Carla Silva. “*Criterios éticos en investigaciones cualitativas*”. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, 2018.

⁹² Asociación Médica Mundial. “*Declaración de Helsinki – Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*”. Fortaleza, Brasil, octubre de 2013.

proporcionada y su derecho a no participar o retirarse en cualquier momento sin consecuencias. El consentimiento fue obtenido de manera voluntaria, asegurando que cada participante comprendiera plenamente el propósito de la investigación.

Privacidad, confidencialidad y anonimato

Se tomaron medidas para resguardar la privacidad y la confidencialidad de las personas participantes. La investigadora y TECHO El Salvador firmaron una carta de confidencialidad que garantizó el resguardo de los datos y el uso de pseudónimos o denominaciones genéricas en la presentación de resultados, evitando cualquier identificación personal.

Asimismo, se obtuvo a través del consentimiento del participante la autorización para la grabación en audio de las entrevistas, con el único fin de asegurar la fidelidad del registro. Las grabaciones serán almacenadas de forma segura y eliminadas definitivamente en un plazo máximo de tres meses posteriores a la finalización de la investigación, cumpliendo con el compromiso ético de protección de datos.

Transparencia y buena fe

Desde el inicio del proceso de investigación, se estableció comunicación formal con la organización TECHO El Salvador, informando sobre los objetivos del estudio y solicitando su autorización para realizarlo. Durante el trabajo de campo se mantuvo una relación de respeto, colaboración y comunicación continua, promoviendo la apertura y la confianza entre las partes involucradas.

Uso responsable de la información

La investigación se desarrolló bajo el compromiso de mantener la integridad y veracidad en el tratamiento de la información. Los datos fueron analizados de forma rigurosa, evitando sesgos, tergiversaciones o interpretaciones arbitrarias, y serán utilizados exclusivamente con fines académicos y conforme los objetivos planteados en el estudio.

Adoptar una postura cautelosa y velar por el cumplimiento riguroso de los criterios éticos y metodológicos permite minimizar sesgos, evitar la sobre interpretación de hechos

aislados y garantizar una lectura equilibrada de los testimonios, coherente con los propósitos del trabajo.

Reflexividad ética

Desde la perspectiva fenomenológica que guía este estudio, la investigadora reconoce su rol activo en la construcción del conocimiento. Su presencia, interpretación y diálogo con los participantes forman parte del proceso mismo de comprensión del fenómeno. En coherencia con este principio, se asumió una postura reflexiva, consciente de cómo las propias creencias, experiencias y valores pueden influir en la interpretación. Esta ética de la reflexividad no busca eliminar la subjetividad, sino transformarla en una herramienta de rigor y relación epistemológica, reafirmando que investigar con ética es también interpretar con responsabilidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERPRETATIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Procedimiento de análisis y codificación

El análisis cualitativo desarrollado en esta investigación se fundamentó en un proceso sistemático, inductivo y reflexivo, alineado con los principios del enfoque interpretativo que subrayan la necesidad de comprender los significados desde la experiencia de los actores y dentro de sus contextos organizacionales específicos.⁹³ Este abordaje permitió procesar con rigor los discursos de las personas entrevistadas, integrando sus percepciones en un análisis que resalta la profundidad por encima de la generalización estadística.

El procedimiento se desarrolló siguiendo las tres etapas metodológicas interdependientes, previamente establecidas en el Capítulo III y ejecutadas utilizando como instrumento central la matriz de codificación (anexo 3) construida específicamente para este estudio. En síntesis, la estrategia analítica aplicada no solo permitió identificar patrones y matices relevantes en los testimonios, sino que también aseguró que el proceso interpretativo se mantuviera fiel a la voz de los participantes y a la realidad organizacional estudiada. Esta aproximación rigurosa contribuyó a generar hallazgos significativos, útiles para comprender en profundidad los fenómenos abordados y orientar recomendaciones pertinentes para el desarrollo organizativo.

Primera etapa: Transcripción, familiarización y lectura inicial

Las siete entrevistas fueron transcritas de manera textual, cuidando la integridad de las mismas, incluyendo pausas, énfasis lingüísticos y expresiones coloquiales relevantes para la comprensión del sentido de los discursos. Este nivel de fidelidad se efectuó con el fin de resguardar la naturaleza original del habla durante el proceso hermenéutico.⁹⁴

⁹³ Robert E. Stake, *Qualitative Research: Studying How Things Work* (New York: Guilford Press, 2010).

⁹⁴ Steinar Kvale y Svend Brinkmann, *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3rd ed. (Los Angeles: Sage, 2015).

De esta manera, se realizó una lectura exploratoria y global, lo que permitió identificar segmentos preliminares de interés, primeros indicios de sentido, contradicciones iniciales y elementos que se relacionaban directamente con las categorías previamente definidas en el diseño metodológico. Esta etapa de familiarización fue crucial para reconocer la estructura narrativa de cada entrevistado y para preparar el proceso de codificación.

Segunda etapa: Codificación abierta, axial y organización por categorías

La segunda fase consistió en la codificación abierta, entendida según como el proceso de fragmentación y etiquetado conceptual de los datos para identificar unidades de significado relevantes.⁹⁵ Esta codificación fue manual, siguiendo un enfoque cercano a la teoría fundamentada constructivista⁹⁶ donde el investigador interactúa reflexivamente con los datos, generando categorías que emergen tanto del discurso como del marco teórico.

Posteriormente se aplicó una codificación axial para articular la relación entre categorías, subcategorías y patrones de sentido, lo que permitió organizar las narrativas en tres dimensiones analíticas ya definidas:

1. Prácticas de gestión de riesgos organizacionales
2. Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos
3. Oportunidades para el fortalecimiento institucional

Cada una fue desagregada en subcategorías alineadas con los guiones de entrevista y con la matriz final de codificación. Este proceso fue riguroso y buscó respetar las voces de los participantes, evitando imponer interpretaciones exógenas no sustentadas en los datos. Una vez realizado el proceso de codificación, se conjugó la apertura interpretativa y el rigor en la organización axial, favoreciendo esa mirada integral sobre las experiencias relatadas. Así, se logró no solo mapear las voces individuales, sino también establecer conexiones

⁹⁵ Anselm Strauss y Juliet Corbin, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. (Thousand Oaks: Sage, 1998).

⁹⁶ Kathy Charmaz, *Constructing Grounded Theory*, 2nd ed. (London: Sage, 2014).

profundas entre los relatos y las realidades organizacionales, enriqueciendo la comprensión colectiva del fenómeno estudiado.

La matriz final se construyó incorporando cuatro elementos para cada categoría:

- ✓ Subcategoría,
- ✓ Patrones de sentido,
- ✓ Metáforas y expresiones significativas, y
- ✓ Contradicciones discursivas.

Esta estructura permitió ordenar la complejidad del discurso y sentar las bases para una interpretación profunda en las secciones siguientes. En suma, la integración de estos elementos en la matriz final no solo facilitó el análisis sistemático de los discursos, sino que también generó un marco sólido para identificar conexiones sutiles y profundizar en la comprensión colectiva de las dinámicas organizacionales. Este enfoque permitió descubrir matices relevantes que enriquecen la interpretación y aportan una visión más completa acerca de los retos y oportunidades presentes en ONGD.

Tercera etapa: Interpretación, triangulación y construcción del sentido

La última etapa integró los hallazgos de la codificación con el marco teórico y con los documentos institucionales proporcionados por TECHO El Salvador. Este análisis transversal se desarrolló siguiendo el enfoque de triangulación que plantea combinar distintas fuentes y perspectivas para robustecer la validez cualitativa⁹⁷. De este modo, se logró una comprensión más profunda y contextualizada de los procesos y desafíos que enfrenta la organización en la gestión de riesgos.

⁹⁷ Norman K. Denzin, *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 3.^a ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989)

De acuerdo a lo siguiente, se realizó la triangulación de la información:

- ✓ De datos, al comparar discursos de personal técnico y directivo, voluntariado líder y representante de comunidades.
- ✓ De métodos, al contrastar entrevistas con análisis documental.
- ✓ De teorías, al interpretar los hallazgos a partir de perspectivas organizacionales, de gestión del riesgo y de estudios sobre ONG.

La interpretación sigue un enfoque fenomenológico y discursivo, vinculada con la metodología planteada en el capítulo precedente, priorizando la forma en que los participantes construyen sentido sobre los riesgos organizacionales y sobre el funcionamiento institucional de la organización. De tal manera que, comprender las perspectivas de los actores requiere atender a sus significados cotidianos y a la manera en que interpretan las situaciones que experimentan. La profundidad interpretativa se complementó con un análisis discursivo orientado a patrones, silencios, contradicciones y metáforas recurrentes, observando no solo “lo que dicen”, sino también “cómo lo dicen” y “qué implica para la organización”.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

El análisis interpretativo de los resultados ha sido construido a partir de la matriz final de codificación, la cual permitió identificar patrones de sentido, tensiones discursivas, contradicciones internas y elementos simbólicos que configuran la manera en que TECHO El Salvador comprende, enfrenta y gestiona sus riesgos organizacionales. Los hallazgos fueron interpretados considerando el contexto institucional, la naturaleza híbrida de la organización (entre lo comunitario, lo voluntario y lo profesional) y las estructuras internas que condicionan sus capacidades para sostener procesos formales de gestión de riesgos.

Los resultados se agrupan en tres grandes dimensiones que corresponden a las categorías analíticas del estudio:

- ✓ Prácticas de gestión de riesgos,

- ✓ Desafíos para institucionalizar un enfoque sistemático, y
- ✓ Oportunidades para el fortalecimiento institucional.

4.2.1 Prácticas de gestión de riesgos organizacionales

- Identificación y análisis de riesgos

En los discursos del personal de la organización y del voluntariado líder, la identificación de riesgos se describe como un proceso intuitivo, reactivo y principalmente basado en la experiencia acumulada. Nadie menciona la existencia de procedimientos formales, matrices, instructivos o metodologías estandarizadas. Los riesgos se “ven”, “se perciben”, “se comentan”, y la organización actúa en función de aquello que emerge como urgente. Este patrón confirma lo señalado por la Guía de Project DPro, cuando advierte que la dinámica en las organizaciones es complicada y a veces un verdadero desorden. Aún con una planificación completa y detallada, habrá “golpes” (problemas) que amenacen al proyecto durante su implementación.⁹⁸

Personal de la organización describen que la identificación de riesgos ocurre en reuniones periódicas (comúnmente dos veces al mes), en conversaciones informales en las que analizan situaciones como situaciones climáticas como lluvias, inestabilidad del contexto político, logística del voluntariado o cambios en la normativa gubernamental. Por su parte, la persona líder de voluntariado, confirma la misma tendencia “vemos en el momento qué puede salir mal”.

Desde la perspectiva comunitaria, se identifican riesgos exclusivamente asociados al ámbito operativo de vivienda; condiciones del terreno y accesibilidad. Su visión refuerza que la comunidad percibe los riesgos que son visibles y tangibles, pero no los organizacionales o estratégicos, lo cual es común en contextos de ONGD donde las comunidades participan más en la fase operativa que en el diseño institucional.

⁹⁸ PM4NGOs. *Guía de Gestión de Proyectos para el Desarrollo – Project DPro (PMD Pro), Segunda Edición*. PM4NGOs (2016) p 147.

Un riesgo político específico que emerge en las entrevistas es la posibilidad de instrumentalización partidaria de los proyectos de vivienda. El personal señala que, aunque en muchas comunidades dependen del soporte logístico y de los permisos municipales para ejecutar las construcciones, existe una preocupación constante por evitar que instancias como estas se presenten ante la población como responsables exclusivas de los proyectos, apropiándose simbólicamente del trabajo de la organización, siendo esta por naturaleza apolítica. Este equilibrio delicado entre la necesidad de colaboración y la protección de la identidad organizacional configura un tipo de riesgo reputacional y político que no se limita al terreno, sino que afecta la legitimidad de la organización ante las comunidades y sus aliados.

- Tratamiento y monitoreo de riesgos

El tratamiento de riesgos se caracteriza por tres elementos:

1. Improvisación estructurada: Actuar “sobre la marcha”, pero con cierta experiencia acumulada.
2. Respuesta rápida ante riesgos operativos: “lluvias”, “falta de voluntariado”, “cambios de terreno”.
3. Monitoreo táctico no documentado: Supervisión de actividades según la capacidad del equipo operativo, pero sin registro documental ni sistemático.

Las personas participantes expresaron frases como: ‘No contamos con todos los recursos’. No obstante, falta de procedimientos documentados y sistemáticos limita la posibilidad de aprendizaje organizacional y dificulta la transferencia de conocimientos a nuevos integrantes del equipo.

De igual manera, se identificó que el personal de TECHO El Salvador expresa que no existen mecanismos formales para dar seguimiento, sino que el monitoreo consiste en conversaciones, revisión de condiciones y toma de decisiones inmediatas. Un participante manifestó que se utilizan alertas de Protección Civil para decidir si una construcción debe posponerse, lo que constituye una práctica sensata pero no sistemática.

Puede decirse que la ausencia de documentación de decisiones incrementa la vulnerabilidad organizacional, ya que su memoria depende de personas específicas. Esta situación se vuelve de sumo interés, aún más cuando todas las entrevistas confirman este riesgo.

- Comunicación interna sobre riesgos

Aunque los procesos no están formalizados, la comunicación interna es fluida, colaborativa y basada en la confianza. Esto se refleja en:

- ✓ Reuniones quincenales en las que se afirma se dejan minutas como evidencia.
- ✓ Canales informales de comunicación rápidos (mensajes, llamadas).
- ✓ Espacios de retroalimentación permanente entre direcciones y áreas.

Esta dinámica coincide con organizaciones pequeñas con estructuras horizontales, donde la comunicación interpersonal suple la falta de procedimientos.⁹⁹ Sin embargo, depender exclusivamente de estos canales informales puede dificultar la sistematización de aprendizajes y la resiliencia organizacional ante cambios de personal o crecimiento institucional.

A pesar de contar con esta fortaleza, ésta depende de la cohesión actual del equipo. Estructuras comunicacionales altamente personalizadas colapsan con la rotación de personal o cuando la organización crece sin adecuar sus procesos.¹⁰⁰ Este aspecto se vuelve relevante en el siguiente apartado.

Un hallazgo estructural particular que emerge de manera transversal en los discursos se relaciona con la forma en que TECHO El Salvador organiza su toma de decisiones estratégicas y operativas. Si bien, los perfiles de la organización consisten en trece roles, en

⁹⁹ García Hanson, Dennisse, y Pamela Salazar Escobar. “Factores críticos del control interno en organizaciones chilenas: el rol del liderazgo directivo.” *Gestión y Sociedad* 10, no. 2.2017.

¹⁰⁰ Iván Benítez Bravo, “La institucionalización del control interno en ONGs latinoamericanas: entre la formalidad y la práctica”, *Revista de Estudios Organizacionales* 5, no. 1 (2018).

la práctica solo cinco de estos están actualmente asignados a personas responsables y formalmente contratadas. Esta disparidad entre estructura formal y estructura real genera un escenario donde la operación recae de manera desproporcionada en dos direcciones principales, por un lado, la Dirección Operativa Territorial y por el otro la Dirección Comercial.

Ambas direcciones funcionan como núcleos decisionales altamente concentrados, acumulando simultáneamente funciones tácticas, operativas, administrativas y estratégicas de las direcciones vacantes, y que, en otros modelos organizacionales, se distribuirían en mandos medios y equipos especializados. La Dirección Operativa Territorial concentra la totalidad de la acción comunitaria, logística, gestión del voluntariado, ejecución técnica, articulación territorial y evaluación de procesos; mientras que la Dirección Comercial integra finanzas, recaudación de fondos, comunicación, relaciones corporativas, cooperación internacional y cumplimiento legal-contable. La inexistencia de otras direcciones o de mandos intermedios con autonomía decisoria refuerza la dependencia de estas dos figuras para cualquier decisión vinculada a la mitigación de riesgos operativos, estratégicos o reputacionales.

Esta configuración genera un tipo específico de riesgo institucional; que es la concentración decisional, donde la continuidad y la capacidad de anticipación dependen de la disponibilidad, experiencia y criterio personal de dos actores clave. Desde la perspectiva discursiva, esta situación se evidencia en metáforas como “hacer milagros”, “resolver sobre la marcha”, o “empezar de cero” cada vez que alguien se va, expresiones que reflejan la presión estructural que enfrentan ambos liderazgos y la falta de mecanismos de compensación interna.

La dependencia de pocas figuras no solo incrementa la vulnerabilidad ante rotación, enfermedad, sobrecarga o ausencias temporales, sino que también dificulta la formalización de una gestión de riesgos sistemática. La ausencia de mandos medios y de roles ocupados según los perfiles oficiales limita la delegación, incrementa la carga laboral, reduce la capacidad de análisis anticipatorio y profundiza la informalidad procedimental. En consecuencia, los aprendizajes derivados de experiencias previas tienden a permanecer en la

memoria individual de quienes lideran las áreas, en lugar de consolidarse como capital organizacional que pueda ser transferido, documentado y sostenido en el tiempo.

Desde una perspectiva fenomenológica, esta concentración de roles configura un tipo de fragilidad organizacional que no proviene de la falta de voluntad o capacidades, sino de una estructura operativa comprimida que obliga a priorizar la urgencia sobre la planificación. Así, el desafío no reside únicamente en formalizar procesos o adoptar marcos metodológicos, sino en revisar la arquitectura misma de la organización para asegurar que el gerenciamiento y la gestión de riesgos no dependa exclusivamente de dos personas, sino que se distribuya a través de mecanismos más amplios, sostenibles y resilientes.

4.2.2 Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos

- Limitaciones técnicas y de recursos

Algunas personas entrevistadas señalaron limitaciones importantes como las siguientes:

- ✓ Presupuesto para medidas de mitigación.
- ✓ Talento humano con dedicación exclusiva.
- ✓ Tiempo para documentar procesos.
- ✓ Acceso a herramientas tecnológicas o metodológicas.

Algunos participantes afirmaron “no contamos con todos los recursos”, y señalaron que “hacemos lo que podemos con lo que tenemos”. Esto es consistente con los estudios sobre provisión colaborativa de servicios públicos, que muestran cómo las organizaciones que participan en este sector operan bajo restricciones de recursos que limitan el desarrollo de capacidades y procesos organizacionales.¹⁰¹ Un ejemplo concreto de estas limitaciones se observa en las direcciones y coordinaciones vacantes indispensables para una adecuada

¹⁰¹ Jodi Sandfort y H. Brinton Milward, “Collaborative Service Provision in the Public Sector,” en *The Oxford Handbook of Public Management*, editado por Ewan Ferlie, Laurence Lynn Jr. y Christopher Pollitt (Oxford: Oxford University Press, 2005).

operatividad de la organización. El no contar con todo su personal, y depender de apoyos técnicos o especializados externos pro-bono. Durante las entrevistas se mencionó en particular, el caso del acompañamiento jurídico para asuntos jurídicos o legales, que es brindado por profesionales externos según su disponibilidad de tiempo. Si bien este apoyo ha permitido avanzar en temas estratégicos, también introduce una dependencia significativa de tiempos y prioridades ajenas a la organización, dificultando la planificación y el cierre oportuno de procesos. En términos de gestión de riesgos, esta configuración incrementa la vulnerabilidad organizacional frente a cambios legales y administrativos, al no disponer de capacidades internas estables para interpretar, anticipar y responder a las exigencias regulatorias.

La ausencia de un área de planificación o gestión de riesgos, sumado a la concentración de funciones en pocos cargos, dificulta la adopción de metodologías formales. Esto contrasta con la aspiración de la ONGD recogida en documentos como la Política de Personas, que propone la creación de entornos de aprendizaje continuo y desarrollo técnico, pero cuya implementación aún no se materializa.

A estas limitaciones internas se suma un conjunto de restricciones políticas recientes que afectan directamente la capacidad de TECHO El Salvador para diversificar ingresos y sostener procesos. Las entrevistas señalan que actividades históricas como colectas públicas, campañas de sensibilización e investigaciones sociales (documentadas en la Memoria de Labores 2022), hoy en día, enfrentan restricciones significativas, reduciendo la autonomía financiera y la disponibilidad de recursos para desarrollar procesos como la gestión de riesgos.

- Cultura organizacional y resistencia al cambio

Los entrevistados coinciden en que existe un marco de sentido cohesionado, colaborativo y con alto compromiso social, lo que se refleja en la disposición constante de los equipos para trabajar juntos y buscar soluciones ante los desafíos cotidianos. Esta cultura se manifiesta en la manera en que las personas colaboran de forma solidaria, comparten responsabilidades y mantienen una visión compartida sobre el impacto social de la organización. Además, la motivación por contribuir al bienestar de las comunidades y la

capacidad de sobreponerse a obstáculos, aun con recursos limitados, refuerza el sentido de pertenencia y propósito entre los miembros de TECHO El Salvador. Sin embargo, esta fortaleza convive con debilidades relacionadas con:

- ✓ Normalización de la improvisación.
- ✓ Ritmo acelerado que prioriza la ejecución sobre la planificación.
- ✓ Suposición de que “todos aprenden en el camino”.
- ✓ Dependencia de la motivación individual por encima de procesos institucionales.

Esto explica la contradicción central que se encuentra esta organización altamente comprometida, pero con poca estructura interna para sostener prácticas complejas como la gestión de riesgos organizacionales. A pesar de la solidez del compromiso y la colaboración entre sus miembros, la falta de áreas especializadas, la dependencia de apoyos externos y la ausencia de metodologías formales dificultan la formalización de procesos estratégicos. Así, se enfrentan al desafío de traducir sus prácticas organizacionales positivas en capacidades internas estables que permitan anticipar, planificar y responder de manera eficaz a los riesgos, garantizando la sostenibilidad y el aprendizaje continuo.

El documento de Política de Personas de TECHO El Salvador refuerza esta contradicción cuando promueve el modelo 70-20-10 (70% aprendizaje empírico, 20% aprendizaje social, 10% capacitación formal). Si bien, este enfoque podría ser válido en grandes organismos internacionales, puede presentar desafíos en organizaciones donde personas jóvenes o con experiencia limitada asumen roles importantes, ya que requieren un mayor acompañamiento y fortalecimiento de capacidades para desempeñar sus funciones de manera óptima.

Un énfasis excesivo en la intuición operativa puede amplificar los riesgos institucionales cuando la acción se desacopla de marcos normativos y dispositivos de formación formalizados.¹⁰² Debe considerarse que la formalización de los procesos internos

¹⁰² Dubet, François. *El declive de la institución*. Barcelona: Gedisa, 2002.

no tiene que entenderse únicamente como una herramienta administrativa, sino como un pilar fundamental para la sostenibilidad institucional.

- Continuidad y liderazgo (rotación, poca memoria institucional)

Es en esta parte donde emerge uno de los hallazgos más relevantes; la rotación de personal y de voluntariado constituye el principal obstáculo para institucionalizar la gestión de riesgos dentro de la organización. Esta problemática no solo afecta la continuidad operativa, sino que también tiene un impacto directo en la consolidación del aprendizaje colectivo y la transmisión de buenas prácticas. La alta movilidad dificulta el establecimiento de referentes claros y de procesos internos sólidos, generando una sensación recurrente de inestabilidad y la necesidad constante de capacitar a nuevos integrantes, lo que limita la capacidad de la organización para avanzar hacia una gestión de riesgos más madura y estructurada.

Los discursos son explícitos:

- ✓ “No había manual, tuve que aprender todo en dos días”;
- ✓ “Se pierde lo avanzado cuando alguien se va”; y,
- ✓ “Cada año toca recomenzar el equipo de voluntarios”.

Sin estabilidad en los puestos formales o necesarios para asegurar la correcta gestión, las organizaciones carecen de memoria institucional, reducen su capacidad adaptativa y no logran sostener procesos estratégicos a largo plazo. En el caso de TECHO El Salvador, la falta de documentación formalizada agrava este riesgo, ya que cada salida implica también la pérdida de información relevante sobre riesgos identificados, decisiones tomadas y lecciones aprendidas en el camino. Esta situación crea un ciclo en el que el conocimiento se diluye y los esfuerzos previos se ven constantemente amenazados, dificultando la consolidación de aprendizajes y la efectiva gestión.

4.2.3 Oportunidades para el fortalecimiento institucional

- Alineación con marcos internacionales y buenas prácticas

Las personas entrevistadas muestran apertura para adoptar metodologías de gestión de riesgos. No existe resistencia, sino desconocimiento o falta de recursos. Esto representa una oportunidad significativa para la organización, tener la disposición para formalizar procesos siempre que cuente con herramientas accesibles, adecuadas a su tamaño y a su cultura. Por su parte, la Guía Project DPro ofrece un enfoque idóneo, por ser una metodología creada específicamente para organizaciones del tercer sector, flexible, adaptable y no dependiente de grandes estructuras.

La estandarización no implica replicar procedimientos específicos, sino adoptar elementos claves como:

- ✓ Análisis sistemático del contexto;
- ✓ Identificación participativa;
- ✓ Evaluación y priorización;
- ✓ Acciones de mitigación; y,
- ✓ Seguimiento y aprendizaje.

Este marco puede ser apropiado y adoptado por TECHO El Salvador sin transformar su modelo operativo, sino fortaleciendo su base institucional. La implementación progresiva de estos elementos permitiría que la organización mantener su flexibilidad y capacidad de respuesta, a la vez que consolida procesos internos más claros y sostenibles. capacidad de adaptación ante los desafíos que plantea la alta rotación.

- Generación de confianza y sostenibilidad institucional

La entrevista con el representante de comunidades revela la confianza de estas en el trabajo que realiza la organización; además, que estas ya practican formas de gestión del riesgo en terreno, especialmente en la verificación de condiciones para la construcción de

viviendas. La organización podría aprovechar esta capacidad local y ampliarla hacia un enfoque más participativo, incorporando herramientas como:

- ✓ Análisis de riesgos en terreno;
- ✓ Talleres comunitarios; y,
- ✓ Mecanismos de retroalimentación formal.

Esto puede reforzar la gobernanza colaborativa de la gestión de riesgos basada en actores locales. Además, al incentivar la participación comunitaria en la identificación y evaluación de riesgos, se fomenta el sentido de pertenencia y corresponsabilidad en la implementación de acciones preventivas y de mitigación, que se complementan con mecanismos institucionales que respalden la continuidad organizacional entre el personal de la oficina de la ONGD y sus beneficiarios.

- Aprendizaje organizacional y resiliencia

El equipo directivo y técnico identifica claramente la necesidad de profundizar en conocimientos técnicos y construir documentación formal como manuales, guías, registros, instructivos. El fortalecimiento de conocimientos especializados orientados a la gestión de riesgos y la adopción de instrumentos institucionales no solo mitigaría el impacto de la rotación, sino que permitiría mejorar:

- La eficiencia,
- La sostenibilidad,
- La legitimidad ante aliados estratégicos,
- La rendición de cuentas institucional.

Como se señaló en una entrevista, la falta de documentación genera un “círculo vicioso” donde los procesos se reinician constantemente. Formalizar el conocimiento podría romper ese ciclo y construir capacidades internas. Además, facilitaría la transferencia de

aprendizajes y buenas prácticas entre equipos y las comunidades beneficiarias, asegurando la continuidad de la misión organizacional a largo plazo.

4.3 Síntesis interpretativa y triangulación de hallazgos

La triangulación de hallazgos articuló información proveniente de tres fuentes centrales. Este análisis se complementó con la revisión de documentos institucionales (como la Política de Personas, el Reglamento Interno, el Modelo de Trabajo con comunidades (2018), los Estatutos y los perfiles de puesto), lo que permitió contrastar la práctica cotidiana con las expectativas normativas de la organización.¹⁰³ La síntesis resultante revela una serie de patrones de sentido, metáforas o expresiones recurrentes y contradicciones discursivas que se expresan simultáneamente en los planos operativo y estructural.

En primer lugar, se triangula un hallazgo transversal siendo la identificación de riesgos, la cual ocurre esencialmente desde la experiencia vivida, más que desde procedimientos establecidos. El personal de la organización reconoce riesgos políticos, climáticos, logísticos, financieros o comunitarios, pero su detección se produce de manera cotidiana, mediante conversaciones, reuniones o la simple exposición al territorio. El voluntariado en liderazgo coincide al afirmar que los riesgos “se ven en el camino” y que son parte habitual del trabajo territorial (accidentes climáticos, accesos, disponibilidad de voluntarios, retrasos de materiales). Desde la comunidad, los riesgos se perciben como escasos o puntuales, y cuando ocurren suelen resolverse con apoyo del liderazgo comunitario o del equipo de TECHO. Esta convergencia construye un sentido común organizacional, el riesgo es algo que se detecta en el momento y frente a lo cual se actúa con rapidez, pero sin una metodología preventiva explícita.

Esta interpretación compartida se expresa en un conjunto de metáforas organizacionales como “apagar incendios”, “resolver sobre la marcha”, “ver qué hacemos en el momento”. Estas expresiones no solo describen una práctica, sino que legitiman una forma de trabajar basada en la improvisación estratégica. Lejos de verse como una falla, aparece como un rasgo cultural internalizado y funcional para sostener la misión en contextos

¹⁰³ TECHO El Salvador, *Política de Personas* (San Salvador: TECHO ESA, 2020).

cambiantes. Sin embargo, la triangulación evidencia que esta fortaleza reactiva convive con la ausencia de estructuras formales, lo que coincide con la advertencia de metodologías especializadas¹⁰⁴ sobre la necesidad de que la gestión del riesgo sea integrada, estructurada y sistemática para asegurar sostenibilidad y memoria organizacional.

En segundo lugar, la triangulación muestra un desbalance claro entre el discurso y la práctica real. Documentos como la Política de Personas y el Reglamento Interno del TECHO El Salvador afirman principios de desarrollo profesional, aprendizaje continuo y sistematización; sin embargo, en la práctica, la transferencia de conocimientos depende de la memoria operativa de quienes permanecen más tiempo, de dinámicas informales y de relaciones interpersonales. El voluntariado describe que la coordinación y el acompañamiento varían según la persona responsable de la organización en un momento dado. Las comunidades, por su parte, externan profunda confianza en la organización y perciben orden, pero éste proviene más del compromiso del personal que de procedimientos organizados. En consecuencia, aunque la ONGD “aprende haciendo”, ese aprendizaje no se traduce consistentemente en documentación, herramientas o procesos replicables.

Un tercer hallazgo se relaciona con las tensiones estructurales derivadas de la actual configuración organizativa. Las entrevistas del personal señalan la concentración de responsabilidades en dos direcciones (Dirección Operativa Territorial y Dirección Comercial), lo cual coincide con los documentos oficiales; de los trece perfiles diseñados por TECHO El Salvador, únicamente cinco se encuentran ocupados. Esta brecha entre el diseño estructural y la capacidad operativa real afecta la distribución del trabajo, la toma de decisiones y la continuidad de las prácticas preventivas. El voluntariado percibe que la rotación y las transiciones dificultan construir procesos estables; el representante de comunidades percibe cambios frecuentes en los equipos de voluntariado, lo que genera inseguridad y dependencia de los liderazgos momentáneos. La triangulación confirma así que la rotación, la fragmentación de roles y la dependencia de figuras específicas obstaculizan seriamente contar con un enfoque preventivo.

¹⁰⁴ Project DPro: *Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo* (2.^a ed., PMD Pro). PM4NGOs, 2020.

En el plano convergente, todas las fuentes reconocen que la organización realiza un trabajo intenso de articulación territorial y que muchos riesgos exceden la capacidad interna. Personal y voluntariado identifican riesgos vinculados a decisiones gubernamentales, restricciones legales, condiciones climatológicas, disponibilidad de transporte, accesos o retrasos administrativos. Las comunidades reafirman que los proyectos dependen de factores externos como permisos o apoyo logístico de municipalidades. Este punto revela que la gestión de riesgos en TECHO El Salvador es inherentemente multi-actoral, pues la organización opera en contextos donde su margen de control es limitado. El personal además identifica la pérdida de espacios públicos para actividades de recaudación y sensibilización como un nuevo riesgo político que limita la sostenibilidad financiera y condiciona la capacidad de adoptar metodologías preventivas. A ello se suma la necesidad de gestionar con cautela los riesgos reputacionales derivados de la relación con gobiernos locales.

Otro hallazgo fuerte aparece en relación con los desafíos para adoptar la gestión de riesgos. Tanto personal como voluntariado narran limitaciones técnicas, falta de recursos, escasez de personal, rotación y una cultura organizacional flexible y altamente adaptativa, pero poco formalizada. Las metáforas “hacer milagros”, “empezar de cero” o “caer en un círculo vicioso” describen la experiencia subjetiva de desgaste. Estas metáforas discuten más que un problema operativo, es una vivencia emocional de precariedad y una estructura que se reproduce a sí misma debido a la falta de documentación, procesos y estabilidad. Ello coincide con diagnósticos sobre organizaciones de la sociedad civil en América Latina, que muestran cómo la combinación de dependencia del voluntariado, financiamiento inestable y vínculos con gobiernos locales exige fortalecer capacidades y procesos formales para reducir riesgos y evitar la pérdida de memoria organizacional.¹⁰⁵

La triangulación también evidencia que el aprendizaje organizacional existe, pero no logra consolidarse. El conocimiento operativo circula mayormente de forma oral, fragmentada o sin registro formal, lo cual funciona como una ‘libreta invisible’ dependiente de la memoria de quienes ocupan los cargos, que se aprende de errores, atrasos o situaciones imprevistas entre ellas del clima, pero que ese aprendizaje no siempre se convierte en

¹⁰⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Desarrollo de capacidades para la reducción del riesgo de desastre* (Nueva York: PNUD, 2013).

lineamientos formales. El voluntariado afirma que las soluciones se construyen “en equipo” pero que no quedan registradas para los siguientes grupos. La comunidad, en cambio, tiende a interpretar estas respuestas improvisadas como eficacia y compromiso, lo cual revela una diferencia de percepciones según el rol; para la comunidad, importa la eficiencia inmediata; para el personal, la falta de procedimiento es un indicador de riesgo futuro.

Finalmente, la triangulación identifica oportunidades claras para el fortalecimiento organizacional. Personal y voluntariado destacan el valor de contar con metodologías, estándares o procesos simples que ordenen el trabajo y faciliten la coordinación. A partir de esos discursos, es posible identificar metáforas interpretativas que sintetizan el sentido atribuido por los actores a una gestión más formalizada del riesgo, la idea de contar con “un manual que genere confianza”, de proyectar mayor garantía organizacional frente a aliados, o de disponer de mecanismos que funcionen como una carta de presentación ante donantes, cooperantes y empresas aliadas. Por su parte, las comunidades resaltan que una mayor autonomía logística (como disponer de transporte propio o de procesos más ordenados) podría reducir riesgos recurrentes y disminuir la dependencia de gobiernos locales, fortaleciendo así la relación territorial.

Este conjunto de hallazgos revela una tensión productiva en la organización, vinculada al deseo de consolidar sus procesos, pero teme perder la flexibilidad que hoy constituye su principal fortaleza operativa. No existe una resistencia explícita a formalizar, sino una ambivalencia asociada al temor de burocratización. En síntesis, la triangulación evidencia que esta ONGD posee una cultura de gestión de riesgos viva, reactiva y basada en la experiencia, pero aún no articulada como sistema transversal. La fortaleza actual reside en su capacidad de respuesta rápida, el liderazgo sostenido de su personal y la confianza comunitaria. La fragilidad principal radica en la ausencia de procedimientos, la rotación, la concentración de roles y la pérdida continua de memoria organizacional. Las oportunidades se ubican en construir procesos simples, adaptados al contexto, que traduzcan el aprendizaje cotidiano en mecanismos institucionales. Si se logra este tránsito de una cultura de “resolver en el momento” hacia una cultura de “anticipar”, TECHO El Salvador no solo mantendrá su identidad operativa, sino que se fortalecerá ante un entorno cada vez más desafiante.

4.4 Discusión de resultados a la luz del marco teórico

La discusión de hallazgos permite comprender la gestión de riesgos en TECHO El Salvador como un fenómeno complejo que articula dinámicas culturales, organizacionales y estructurales en un contexto político restrictivo y financieramente incierto. La lectura cruzada entre entrevistas, documentos, memoria organizacional y el marco teórico muestra que los riesgos no solo se experimentan en el terreno, sino que atraviesan toda su arquitectura, desde el liderazgo hasta la sostenibilidad financiera. Esta sección profundiza en esa complejidad, dialogando con teorías contemporáneas sobre ONG, gestión de riesgos, prácticas organizacionales, liderazgo y gobernanza.

4.4.1 La gestión de riesgos como práctica cultural y organizacional

Los resultados muestran que TECHO El Salvador gestiona los riesgos principalmente desde la experiencia práctica. La identificación ocurre en conversaciones, visitas territoriales e intercambios cotidianos, y no desde herramientas formales. Este patrón coincide con lo señalado por la Guía Project DPro, que destaca que aun los proyectos cuidadosamente planificados enfrentan cambios y eventos inesperados que exigen adaptar las decisiones en tiempo real y contar con procesos flexibles.¹⁰⁶ En la organización, esta flexibilidad se ha convertido en un rasgo cultural, expresado en metáforas como “actúan rápido” o “vemos qué hacer en el momento”, que funcionan como dispositivos discursivos que legitiman la improvisación estratégica.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, los supuestos básicos compartidos no son simples opiniones aisladas, sino marcos cognitivos que orientan cómo las personas interpretan su experiencia y actúan dentro de la organización. Estos patrones de significado influyen en la manera en que se percibe el entorno y en las respuestas que se consideran legítimas o apropiadas frente a él.¹⁰⁷ Desde esta perspectiva, las metáforas revelan un hábito organizacional aprendido a través de experiencias repetidas en territorios vulnerables, en entornos cambiantes y con recursos limitados. Así, la gestión del riesgo no se conceptualiza

¹⁰⁶ PM4NGOs, *Guía Project DPro: Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo* (2.^a ed., versión en español, 2020).

¹⁰⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: John Wiley & Sons) 2017.

como un sistema, sino como una capacidad internalizada que se activa ante situaciones inciertas.

No obstante, esta fortaleza cultural tiene otra mirada y es la ausencia de registros, procedimientos o sistematización formal. La triangulación muestra que, aunque existe coordinación interna efectiva, esta descansa en relaciones interpersonales, memoria individual y conocimiento acumulado por quienes permanecen más tiempo dentro de la organización. En muchas organizaciones del tercer sector, es frecuente que el trabajo cotidiano se organice de manera horizontal y apoyado en redes informales, donde la acción se sostiene en la experiencia, el compromiso y los vínculos de reciprocidad más que en dispositivos normativos fuertemente formalizados o institucionalizados.¹⁰⁸ TECHO El Salvador ejemplifica esta condición, en donde la gestión de riesgos funciona, pero depende de personas específicas y de trayectorias individuales, lo que amplifica la vulnerabilidad ante la rotación.

4.4.2 Rotación, juventud y el modelo 70–20–10: Tensiones en el desarrollo de competencias

La Política de Personas de TECHO El Salvador adopta el modelo 70–20–10 (aprendizaje basado en la experiencia, aprendizaje social y capacitación formal). Este enfoque suele ofrecer retos en el puesto, redes de mentoría y espacios de retroalimentación estructurada.¹⁰⁹ Sin embargo, diversos autores advierten que el 70–20–10 no funciona de manera automática, sino que exige una cultura de aprendizaje, sistemas de apoyo y una ‘arquitectura social’ que incluyan supervisores disponibles, programas y mecanismos de seguimiento.¹¹⁰ En el caso esta organización, la limitante de perfiles contratados u ocupados dificulta la posibilidad de ofrecer acompañamiento continuo y roles estables que sostengan

¹⁰⁸ François Dubet, *El Trabajo Institucional* (Buenos Aires: Miño y Dávila, 2006)

¹⁰⁹ Skillcast, “70-20-10 Model: Fostering a Learning Culture at Work,” Skillcast, consultado el 25 de noviembre de 2025, <https://www.skillcast.com/blog/70-20-10-model-learning-culture>.

¹¹⁰ “70:20:10 Learning Model: How People Learn at Work,” EDU Fellowship, consultado el 25 de noviembre de 2025, <https://www.edufellowship.com/glossary/70-20-10-model-workplace-learning/>; Alberon Partners, *Effective Learning with 70:20:10* (Alberon Partners, 2011), PDF, consultado el 25 de noviembre de 2025

plenamente los componentes experienciales y sociales del modelo, pese al esfuerzo de la organización por incorporar buenas prácticas de desarrollo de personas.

En organizaciones juveniles el aprendizaje empírico es valioso, pero su eficacia depende de un andamiaje que permita registrar, transferir y reforzar conocimientos. En la organización el aprendizaje sucede, pero no se convierte en capital, sino que permanece en la memoria de quienes ocupan puestos operativos o directivos, y se desvanece cuando esas personas rotan, cambian de función o se retiran de la organización. Ello crea un ciclo de aprendizaje frágil en el que se aprende, pero no se formaliza o documenta; se avanza, pero se pierde lo alcanzado; se acumula experiencia, pero se interrumpe su transmisión.

Desde el enfoque de gestión de riesgos, esta dinámica constituye un riesgo organizacional crítico. La continuidad depende de la capacidad de documentar, sistematizar y transferir el conocimiento generado durante las operaciones de campo, a través de procesos y herramientas de gestión de riesgos y de aprendizaje del proyecto.¹¹¹ La triangulación muestra que esta capacidad se encuentra debilitada en la organización, no por falta de voluntad, sino por la estructura misma que comprende equipos pequeños, liderazgo concentrado en dos direcciones, carga operativa intensa y un voluntariado joven que cambia constantemente.

4.4.3 La estructura organizativa comprimida como factor de riesgo

Como se ha mencionado, las entrevistas y los documentos revisados muestran que la estructura organizativa real no coincide con los trece perfiles organizacionales. En la práctica, solo cinco perfiles se encuentran ocupados o formalmente contratados y la responsabilidad de la operación institucional descansa en dos figuras, la Dirección Operativa Territorial y la Dirección Comercial. Esto crea un riesgo de concentración decisional, donde la continuidad de la organización depende del criterio, disponibilidad y estabilidad de dos personas. Esta estructura comprimida se ve reforzada por la externalización de funciones críticas, como el acompañamiento jurídico, que recae en profesionales externos ad-honoren y por lo tanto, sin

¹¹¹ PM4NGOs, *Guía Project DPro: Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2.^a ed. (Project DPro Guide – PMD Pro 2nd Edition), 2020.

vinculación contractual estable, lo cual limita la capacidad de la organización para gestionar con autonomía sus riesgos legales y normativos.

Desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales, la concentración de la toma de decisiones en un número reducido de personas debilita las estructuras de gobierno y control, lo que incrementa la exposición ante cambios, presión operativa y posibles interrupciones en la continuidad de funciones relevantes.¹¹² Además, la inexistencia de otras direcciones o mandos medios limita la delegación, genera cuellos de botella y reduce la capacidad para anticiparse a riesgos complejos. El resultado es un entorno donde lo urgente desplaza a lo importante, ya que se atiende principalmente el riesgo operativo, y en menor medida, el estratégico; ya que nuevamente, se responde rápidamente, pero no se planifica; se ejecuta, pero no se documenta.

Esto se agrava cuando se combina con el componente juvenil de la organización. Durante las entrevistas, se señaló que jóvenes voluntarios o recién egresados asumen roles que, en otros modelos organizacionales, requerirían formación específica en gestión, planificación, negociación comunitaria o administración de riesgos. Estudios sobre ONG latinoamericanas muestran que, cuando existe desajuste entre las capacidades que demandan los proyectos y las capacidades efectivamente disponibles en los equipos, se generan tensiones internas, sobrecarga de trabajo y dificultades para sostener procesos organizativos complejos en el tiempo.¹¹³

Un aspecto relevante que complementa este planteamiento es cómo la alta rotación no solo afecta la capacidad de preservar conocimientos, sino que también pueden limitar la construcción de confianza y legitimidad frente a las comunidades y actores aliados. Cuando los roles estratégicos son ocupados por personas con poca permanencia, se dificulta el desarrollo de relaciones sólidas y la continuidad en los procesos de vinculación territorial, lo que puede impactar la percepción de la organización y la efectividad de sus intervenciones.

¹¹² Mark S. Beasley et al., *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance* (Durham, NC: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

¹¹³ Patricia B. Díaz, *Las ONG en la era de la globalización: transformaciones y desafíos* (Cuaderno de Trabajo n.º 40), Lima: PUCP, 2017.

Además, la ausencia de referentes estables incrementa la dependencia de soluciones reactivas y refuerza la cultura de la improvisación, perpetuando el ciclo de fragilidad ya identificado en el análisis contextual.

4.4.4 El entorno político-restrictivo como productor de riesgos organizacionales

Uno de los puntos más relevantes del análisis es la transformación del entorno político salvadoreño. Las entrevistas afirman que actividades históricas de financiamiento comunitario (colectas públicas, campañas de sensibilización e investigaciones sociales visibles) hoy se encuentran restringidas o son difíciles de realizar. La Memoria de Labores 2022 evidencia que estas actividades eran vitales para diversificar ingresos y sostener operaciones, tanto financieras como de incidencia.¹¹⁴

Diversos informes sobre derechos humanos y gobernanza han advertido que la Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador crea un entorno de vigilancia e intimidación que incentiva la autocensura y restringe el espacio cívico para organizaciones y medios de comunicación.¹¹⁵ Aunque la ley no prohíbe explícitamente actividades como colectas públicas, su efecto simbólico restringe de facto la presencia de ONG en espacios públicos, desincentiva actividades abiertas y condiciona el acceso a financiamiento internacional. Esto produce un nuevo tipo de riesgo organizacional que es el riesgo político-financiero, que no depende de la capacidad interna de la organización, sino de la estructura estatal en la que opera. En este mismo campo de tensiones, la organización procura también evitar la cooptación política de sus intervenciones en territorio, especialmente cuando requiere permisos y apoyos de municipalidades que pueden intentar obstaculizar o capitalizar los proyectos de vivienda como logros propios ante las comunidades, lo cual configura un riesgo reputacional de su naturaleza apolítica que se superpone a las restricciones normativas del entorno.

Así, la sostenibilidad organizacional se ve amenazada no solo por la rotación interna o la falta de procesos formales, sino también por la imposibilidad de operar con libertad en

¹¹⁴ TECHO El Salvador, *Memoria de Labores 2022* San Salvador: TECHO ESA (2023)

¹¹⁵ Human Rights Watch, “El Salvador: La Ley de Agentes Extranjeros amenaza a la sociedad civil y medios de comunicación,” 23 de mayo de 2025, <https://www.hrw.org/es/news/2025/05/23/el-salvador-la-ley-de-agentes-extranjeros-amenaza-la-sociedad-civil-y-medios-de>.

el espacio público, debilitando la incidencia y la autonomía. Desde un enfoque de gestión de riesgos, se trata de un riesgo externo, difícilmente controlable por la organización, con un impacto potencialmente severo sobre su continuidad. Las “Norma ISO 31000:2018- Gestión de Riesgos- directrices”, indica que los factores políticos, legales y regulatorios forman parte del contexto externo y pueden generar riesgos que limitan la capacidad para planificar, ejecutar y anticipar el cumplimiento de sus objetivos.¹¹⁶ Por su parte, la Guía Project DPro plantea que las ONG deben analizar de forma sistemática el contexto político y legal dentro del análisis de partes interesadas y de riesgos, reconociendo que estos factores del entorno pueden afectar directamente la viabilidad y sostenibilidad de sus proyectos.¹¹⁷

En este contexto, TECHO El Salvador enfrenta un doble desafío entre el riesgo operativo asociado al trabajo comunitario y el riesgo derivado del contexto público. La triangulación evidencia que ambos se entrelazan; por un lado, la falta de ingresos afecta la capacidad de contratar personal, lo que reduce las posibilidades de formalizar procesos preventivos, lo que a su vez incrementa la dependencia de improvisación.

En suma, el entorno político-restrictivo no solo redefine los límites de acción para TECHO El Salvador, sino que profundiza su vulnerabilidad estructural al limitar fuentes de financiamiento, restringir la visibilidad pública y debilitar los vínculos con las comunidades. Esta realidad exige a la organización repensar sus estrategias de sostenibilidad, fortalecer mecanismos internos de adaptación y explorar alianzas innovadoras que permitan sortear las restricciones externas. Solo mediante una lectura crítica y proactiva del contexto será posible mitigar el impacto de estos riesgos sistémicos y preservar la misión institucional en escenarios cada vez más inciertos y desafiantes.

4.4.5 La tensión entre flexibilidad e institucionalización

Un hallazgo central es la tensión entre dos necesidades organizacionales:

1. Mantener la flexibilidad necesaria para trabajar en contextos vulnerables, y

¹¹⁶ International Organization for Standardization, *ISO 31000: Risk Management—Guidelines* (Geneva: ISO, 2018).

¹¹⁷ PM4NGOs, *Guía Project DPro: Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2.^a ed. (Project DPro Guide – PMD Pro 2nd Edition), 2020

2. Avanzar hacia la formalización para garantizar sostenibilidad.

Los estudios sobre organizaciones híbridas indican que las ONG y empresas sociales operan bajo tensiones permanentes entre la flexibilidad necesaria para responder a contextos cambiantes y las presiones por institucionalizar estructuras, procedimientos y sistemas de gestión.¹¹⁸ En esta organización de desarrollo, la flexibilidad es valorada por personal, voluntariado y comunidades, pues permite resolver rápidamente, adaptarse a cambios climáticos, movilizar voluntariado y proteger la continuidad de proyectos de vivienda. Pero, al mismo tiempo, esa flexibilidad impide la consolidación de procesos preventivos y limita la capacidad organizacional para anticipar riesgos mayores, como los financieros, políticos o estratégicos.

Sin embargo, ambos elementos pueden contribuir a establecer estructuras básicas de gestión del proyecto que mantengan la continuidad sin perder capacidad de adaptación frente a cambios y emergencias. La Guía Project DPro recomienda utilizar herramientas y procedimientos simples, graduados según el tamaño y la complejidad de la organización y de sus proyectos, de modo que la gestión sea suficientemente estructurada, pero al mismo tiempo flexible.¹¹⁹ En el caso de la organización bajo estudio, este equilibrio aún no está consolidado. La gestión de riesgos sigue siendo un saber práctico, no una capacidad institucional.

En este sentido, resulta imprescindible que la organización asuma el desafío de transformar la flexibilidad que la caracteriza en una fortaleza estratégica, sin descuidar el avance progresivo hacia la formalización de procesos clave. Solo así podrá sostener su impacto en territorios vulnerables, garantizando respuestas ágiles ante emergencias y, al mismo tiempo, construyendo las bases necesarias para la sostenibilidad y la resiliencia organizacional en el largo plazo. Apostar por estructuras básicas, adaptables y sostenidas en la memoria organizacional permitirá que no dependa únicamente de la experiencia individual

¹¹⁸ Joana Story et al., “The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: A Look at the Translation Perspective and Open Strategy in a Social Enterprise,” *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 21, no. 4 (2019): 1005–1024.

¹¹⁹ PM4NGOs, *Proyecto DPro: Guía para la gestión de proyectos para el desarrollo*, 2.^a ed. (São Paulo: PM4NGOs, 2020)

o de la improvisación, sino que consolide una cultura capaz de anticipar y gestionar los riesgos complejos que enfrenta en el contexto salvadoreño actual.

4.4.6 Hacia un modelo de gestión de riesgos adecuado al contexto

El análisis sugiere que TECHO El Salvador no necesita sistemas complejos ni instrumentos extensos de gestión de riesgos. Su ventaja reside en la proximidad comunitaria, la participación juvenil y la acción territorial; su principal desafío se localiza en la sostenibilidad y la construcción de memoria organizacional. En este sentido, los hallazgos permiten delinear un modelo de gestión de riesgos proporcional al tamaño y realidad de la entidad, que articule las tres dimensiones del estudio siendo estas las prácticas existentes, los desafíos para adoptarlos y las oportunidades de fortalecimiento.

En primer lugar, el modelo debería partir de un proceso simple de gestión de riesgos, vinculado a la planificación operativa y estratégica, retomando una lógica para organizaciones del sector social¹²⁰. Esto implica establecer un ciclo básico con cuatro momentos:

- 1) Identificación participativa de riesgos en reuniones periódicas de equipos y voluntariado y representantes comunitarios;
- 2) Priorización sencilla según probabilidad e impacto;
- 3) Definición de acciones de mitigación realistas; y,
- 4) Registro mínimo de decisiones y resultados.

No se trata de introducir herramientas o metodologías complejas y de alto costo, sino de dar forma institucional a prácticas sencillas que ya existen (como el análisis FODA, metodología de lluvias de ideas, disponibilidad de voluntariado o cambios normativos), de modo que dejen de depender exclusivamente de la memoria de quienes están en turno. No obstante, este proceso puede ir “madurando” paulatinamente, e interviniendo en el ciclo otros

¹²⁰ PM4NGOs, *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos en ONGs*, 2ª ed. (Londres: PM4NGOs, 2020),

actores o partes interesadas de la ONG, y fortaleciendo las acciones abordadas para consolidar diversos procesos y procedimientos necesarios para la buena gestión.

En segundo lugar, el modelo debe incorporar como eje central la construcción de memoria organizacional. La rotación de personal y de voluntariado, junto con la concentración decisonal en dos direcciones, configura un riesgo crítico que solo puede mitigarse mediante mecanismos de documentación y transferencia de aprendizajes.¹²¹ Esto supone diseñar instrumentos básicos (procesos y procedimientos documentados, formatos de registro, actas de decisiones, bitácoras de riesgos y controles aplicados, instructivos operativos breves) que permitan conservar la experiencia acumulada más allá de los cambios de personas. En términos de gestión de riesgos, esta memoria institucional es la condición para romper el “círculo vicioso” identificado en los discursos, donde cada año se recomienza desde cero a pesar del esfuerzo realizado.

En tercer lugar, el modelo debe tener en cuenta una lectura o análisis estratégico del contexto político y financiero en el que opera la organización dentro del contexto actual de El Salvador para organizaciones del tercer sector.¹²² Los hallazgos muestran que la reducción de espacios públicos para recaudación, las restricciones normativas y cierta dependencia de aliados locales han generado un riesgo político-financiero que excede la dimensión operativa. En este escenario, la gestión de riesgos no puede limitarse a lo logístico o comunitario, sino que requiere incorporar el seguimiento de los cambios legales, la diversificación prudente de fuentes de financiamiento y la evaluación periódica de los efectos que el entorno político tiene sobre la autonomía y la sostenibilidad. Esto debe traducirse en decisiones concretas

¹²¹ Linda Argote, *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*, 2.^a ed. (New York: Springer, 2013).

¹²² Véanse Washington Office on Latin America (WOLA), “Limitando el espacio cívico: el endurecimiento de las restricciones a la sociedad civil en las Américas”, 2 de julio de 2025, <https://www.wola.org/es/analysis/limitando-el-espacio-civico-el-endurecimiento-de-las-restricciones-a-la-sociedad-civil-en-las-americas/>; New York City Bar Association, “Declaración de preocupación sobre la Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador y su amenaza a la sociedad civil”, 2025, https://www.nycbar.org/wp-content/uploads/2025/06/20221490-ForeignAgentsLawElSalvador_SP.pdf; y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Desarrollo Humano en el Bicentenario: El Salvador 2021, informe especial, https://www.presidencia.gob.sv/wp-content/uploads/2022/06/UNDP_SV_ReporteEspecialDH_versionweb-3_compressed-1.pdf.

como la priorización de alianzas, ajuste de estrategias de visibilidad y definición de umbrales de riesgo aceptable para la organización.

Un componente transversal de este modelo es la participación de actores tanto internos y como externos. La evidencia empírica muestra que el personal contratado, el voluntariado y las comunidades ya desempeñan funciones de identificación y manejo de riesgos, aunque de forma intuitiva y no registrada. Fortalecer la gestión de riesgos implica reconocer y estructurar ese rol con el involucramiento de equipos y voluntariado en espacios formales de análisis de riesgos, abrir canales oficiales para que las comunidades reporten alertas y generar acuerdos claros sobre responsabilidades en la mitigación. De este modo, la participación deja de ser solo un recurso operativo y se convierte en un pilar de la gobernanza transversal del riesgo.

Asimismo, el modelo debe articular el desarrollo de competencias con el desempeño en el puesto. La adopción del enfoque 70–20–10 en la Política de Personas requiere, para ser efectiva, un entorno que combine oportunidades de aprendizaje en la práctica y con otras personas, junto con intervenciones formales estructuradas, integrando el aprendizaje en el flujo de trabajo en lugar de limitarlo a cursos aislados.¹²³ Incorporar la gestión de riesgos en este marco (por ejemplo, mediante módulos básicos de formación, mentoría entre generaciones de voluntariado y devolución de lecciones aprendidas en espacios organizacionales) permitiría que el aprendizaje sobre riesgos deje de ser exclusivamente empírico y se convierta en parte del desarrollo profesional dentro de la organización.

Finalmente, avanzar hacia un modelo de gestión de riesgos adecuado al contexto de TECHO El Salvador requiere integrar tres apuestas simultáneas:

- 1) Formalizar lo mínimo indispensable para asegurar continuidad;
- 2) Preservar la flexibilidad operativa que caracteriza su trabajo territorial; y,
- 3) Fortalecer el análisis estratégico del entorno político y financiero.

¹²³ 70:20:10 Institute, “The 70:20:10 Model – A Different View of Work, Performance and Learning”, consultado el 27 de noviembre de 2025, <https://www.702010institute.com/702010-model/>.

Este enfoque no busca transformar la identidad de la organización, sino dotarla de herramientas proporcionales a los desafíos que enfrenta. En los siguientes apartados, las conclusiones y recomendaciones retoman estos elementos para proponer rutas concretas de acción que permitan traducir este modelo en decisiones institucionales viables.

4.5 Conclusiones generales de la investigación

Las conclusiones de la investigación muestran que la gestión de riesgos organizacionales en TECHO El Salvador se configura como un proceso híbrido, donde la experiencia empírica, la cultura interna y las limitaciones institucionales interactúan para producir prácticas mayormente reactivas, aunque culturalmente cohesionadas. La evidencia confirma que la gestión del riesgo opera más como un saber práctico incorporado (basado en intuiciones, conversaciones informales y aprendizajes situados) que, como un sistema institucionalizado, aspecto que coincide con lo dicho por metodologías especializadas para ONG, que advierten la prevalencia en estas entidades de modelos altamente adaptativos en entornos comunitarios y de recursos limitados.¹²⁴

La cultura o la práctica organizacional desempeña un papel determinante. Los hallazgos revelan que significados compartidos, metáforas operativas y formas de interacción cotidiana constituyen estructuras cognitivas que guían la acción. La ONGD ha construido una identidad basada en la resiliencia, la rapidez y la improvisación estratégica, rasgos que permiten sostener la misión en contextos territoriales complejos. No obstante, la persistencia de estos patrones culturales también dificulta la consolidación de sistemas formales de gestión de riesgos, pues refuerzan la idea de que lo urgente desplaza siempre a lo importante.¹²⁵

Asimismo, los resultados evidencian una brecha entre la estructura formal de la organización y su estructura real, que concentra la toma de decisiones en un número reducido de figuras directivas, limitando la capacidad de delegación, debilitando los procesos de seguimiento y reduciendo la posibilidad de sostenibilidad interna. Esta concentración

¹²⁴ PM4NGOs, *Guía Project DPro: Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2.^a ed. (São Paulo: PM4NGOs, 2020)

¹²⁵ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

decisional constituye un riesgo estructural, especialmente en ONG pequeñas donde gran parte del conocimiento y de las principales relaciones se encuentra en unas pocas personas, lo que incrementa la vulnerabilidad frente a la rotación, el desgaste o la ausencia de esas figuras.¹²⁶ La rotación frecuente del personal y del voluntariado intensifica esta fragilidad, al impedir la consolidación de una memoria de la organización estable, indispensable para sostener un proceso de aprendizaje sostenible.

El contexto político salvadoreño actual emerge como un factor de riesgo sistémico. La restricción del espacio cívico, la vigilancia estatal y la disminución de oportunidades para actividades de recaudación de fondos en espacios públicos inciden directamente en la sostenibilidad financiera de la organización. Estos factores limitan la autonomía para movilizar fondos, reducen su presencia pública y condicionan su capacidad para desarrollar procesos preventivos. Este tipo de riesgos externos, representan sin duda alguna, un desafío que afecta de manera desproporcionada a las ONG en la actualidad.

A pesar de estas limitaciones, la investigación muestra oportunidades concretas para avanzar hacia una gestión de riesgos adecuada al tamaño y naturaleza de la organización. El equipo demuestra apertura para adoptar procesos simples, participativos y accesibles, acordes con metodologías internacionales de gestión de proyectos para ONG que recomiendan herramientas flexibles y proporcionales al tamaño de la organización y a sus contextos comunitarios.⁸ Asimismo, la participación comunitaria ya existente constituye una base sólida para construir mecanismos de identificación participativa y anticipatoria, mientras que la estandarización mínima de registros, roles y lecciones aprendidas permitiría romper el ciclo de “volver a empezar” cada año.

Finalmente, la reflexión integradora sugiere que TECHO El Salvador se encuentra en un punto de inflexión organizacional dado que cuenta con una cultura sólida, un compromiso profundo de su personal con las comunidades y una notable capacidad operativa; sin embargo, estas fortalezas deben complementarse con procesos básicos de sistematización y documentación que garanticen continuidad, resiliencia y sostenibilidad en un entorno cada

¹²⁶ John Hailey y Rick James, *Capacity Building for NGOs: Making It Work* (Oxford: INTRAC, 2004).

vez más desafiante. El tránsito de prácticas centradas en “resolver” hacia una cultura que también “anticipa” no implica abandonar su identidad territorial, sino reforzarla mediante estructuras mínimas que permitan proteger su misión, sostener su legitimidad y fortalecer su impacto social a largo plazo.

4.6 Recomendaciones para el fortalecimiento institucional de TECHO El Salvador

A partir de los hallazgos del análisis interpretativo, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de riesgos organizacionales y contribuir a la sostenibilidad institucional de TECHO El Salvador. Estas recomendaciones no se conciben como la implementación inmediata de modelos estandarizados, sino como un proceso paulatino de transformación de la cultura organizacional, que permita integrar progresivamente prácticas de gestión del riesgo coherentes con la identidad, dinámica y capacidades de la organización.

En este marco, las metodologías internacionales como la guía Project DPro de PM4NGOs y la Norma ISO 31000:2018 Gestión de riesgos-Directrices, constituyen referentes técnicos útiles para orientar este proceso; sin embargo, su aplicación debe realizarse de manera adaptada, flexible y contextualizada, evitando su adopción como esquemas rígidos que puedan generar sobrecarga operativa o desvinculación con la realidad organizacional. Las recomendaciones se articulan en torno a cinco ejes estratégicos: 1) Procesos; 2) Memoria organizacional; 3) Capacidades; 4) Alianzas estratégicas; y, 5) Fortalecimiento ante el entorno; los cuales emergen del análisis interpretativo de los discursos y prácticas organizacionales como dimensiones interrelacionadas que, en conjunto, configuran una ruta gradual para la consolidación de una cultura institucional de gestión de riesgos. Si bien estos ejes pueden apoyarse en referentes metodológicos, su implementación requiere un enfoque adaptativo, ajustado a las capacidades organizacionales actualmente identificadas en la ONGD, priorizando la coherencia con su dinámica interna y evitando la adopción acrítica de esquemas estandarizados. En ese sentido, se propone:

Eje 1. Procesos

1. Implementar un proceso simple, participativo y proporcional de gestión de riesgos, basado en metodologías diseñadas para ONG como la propuesta en la Guía Project DPro.¹²⁷ Este proceso debería integrar cuatro acciones mínimas:

- a. Identificación participativa de riesgos en reuniones con personal de la organización y con comunidades (o sus representantes) y operativas a partir de los objetivos de su planificación anual;
- b. Valoración básica de probabilidad e impacto;
- c. Definición de medidas de mitigación realistas; y
- d. Un mecanismo de seguimiento trimestral y evaluación.

La adopción de instrumentos ligeros reduce la carga operacional, evita burocratización y permite avanzar hacia una consolidación gradual sin perder adaptabilidad. Es preciso mencionar, que todo este proceso, así como su seguimiento y evaluación es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gerenciamiento del programa o proyecto.¹²⁸

2. Consolidar pequeños instrumentos institucionales que sostengan la continuidad organizacional. Guías operativas, instructivos breves, listas de verificación y registros de campo pueden sustituir la necesidad de manuales extensos. Estos instrumentos deben generarse de manera escalonada, comenzando por procesos críticos (construcción, logística, trabajo territorial, relación con alcaldías) y expandiéndose conforme la organización fortalezca su memoria institucional.

¹²⁷ PM4NGOs, *Guía Project DPro: Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2.^a ed. (São Paulo: PM4NGOs, 2020)

¹²⁸ Ibid.

Eje 2. Memoria organizacional

3. Establecer mecanismos básicos de documentación y memoria institucional. Se recomienda la creación de un repositorio digital con acceso compartido de la organización para el registro de decisiones clave, riesgos recurrentes, lecciones aprendidas, acuerdos operativos entre otros documentos institucionales. Este mecanismo debe ser accesible para todas las personas del equipo quienes tengan la responsabilidad de resguardar la trazabilidad de sus actividades de acuerdo a sus responsabilidades, y no depender de un único cargo o dirección. La meta es reducir la pérdida de conocimiento asociado a la rotación y asegurar que cada ciclo operativo parta de aprendizajes acumulados.

Eje 3. Capacidades

4. Revisar y fortalecer los roles de la organización vinculados a procesos críticos. Como revela el estudio, la dependencia de dos direcciones genera vulnerabilidad estructural. La concentración de responsabilidades en dos direcciones genera sobrecarga de trabajo y limita la capacidad de anticipación. Cuando la toma de decisiones y las principales funciones se concentran en unas pocas personas, la organización se vuelve vulnerable en términos de continuidad y sostenibilidad.¹²⁹ Se propone revisar los perfiles actualmente vigentes e identificar aquellos que podrían reactivarse, ya sea direcciones o coordinaciones, o por otra parte, podría redefinirse o compartirse entre áreas diversas responsabilidades, siempre que sea viable en términos de eficacia y eficiencia. De tal manera, que la organización podría:

- a. Fortalecer mandos medios o coordinaciones;
- b. Redistribuir funciones críticas; y
- c. Definir suplencias formales para roles clave.

Esto permitirá aliviar la sobrecarga directiva, mejorar la anticipación y sostener procesos preventivos. Esta revisión no implica ampliar la planilla, sino clarificar funciones y optimizar la delegación interna.

¹²⁹ John Hailey y Rick James, *Desarrollo de capacidades para las ONG: cómo hacerlo funcionar* (Oxford: INTRAC, 2004).

5. Promover el fortalecimiento de capacidades mediante un enfoque más equilibrado que el modelo 70–20–10. A pesar de la relevancia de modelo para muchas organizaciones de alta capacidad estructural, su eficacia requiere mentores estables y acompañamiento continuo. Si bien, la Política de Personas de la organización enfatiza el aprendizaje experiencial, el análisis muestra que la juventud del equipo y la rotación frecuente tanto del personal de oficina como del voluntariado, requieren mayor inversión en capacitación formal, mentoría externa y acompañamiento técnico que su limitado recurso humano difícilmente pueden gestionar. Se recomienda ajustar el modelo de aprendizaje y considerar desarrollar espacios estructurados de formación en gestión de riesgos, planificación y gerenciamiento de ONGD, liderazgo y gobernanza institucional, mediante las siguientes acciones:

- a. Difusión de cápsulas formativas mensuales en gestión de riesgos a través de correos electrónicos;
- b. Generar pares de mentoría entre personal experimentado y nuevos voluntarios;
- c. Desarrollar material audiovisual de fortalecimiento de competencias para personal de nuevo ingreso y voluntariado;
- d. Gestionar cooperación técnica de capacitación profesional y técnica con otras organizaciones sin fines de lucro; y
- e. Crear guías prácticas de roles operativos.

Esto favorece la profesionalización progresiva sin comprometer la identidad juvenil de la organización ni generar presiones presupuestarias adicionales.

Eje 4. Alianzas estratégicas

6. Desarrollar alianzas estratégicas con universidades, organizaciones y voluntariado profesional. Esta recomendación constituye una oportunidad crítica para TECHO El Salvador. Ante la ausencia de perfiles técnicos ocupados, la organización puede fortalecer áreas esenciales (planificación, gestión de riesgos, de proyectos sociales, de procesos, asuntos legales, de finanzas, entre otros) mediante alianzas colaborativas con:

- Universidades (áreas de proyección social, investigación aplicada, trabajos de graduación supervisados).
- ONGD y redes de las organizaciones de la sociedad civil con experiencia en fortalecimiento organizacional.
- Entidades cooperantes nacionales como internacionales con enfoques en temas de gobernanza juvenil.
- Voluntariado profesional de pregrado y postgrado con especialidades y experiencias afines a las necesidades de la organización que posean el deseo de apoyar el fortalecimiento de TECHO El Salvador de manera ad honorem, por un periodo considerable el cual permita concretar resultados específicos.

Estas alianzas permiten suplir temporalmente capacidades técnicas sin comprometer la sostenibilidad financiera e introducen nuevas perspectivas metodológicas que amplían el margen de anticipación institucional. Es importante que en este tipo de alianzas se considere la suscripción de un documento de mutuo acuerdo que genere mayor compromiso y formalización de la relación de cooperación entre ambas partes.

7. Fortalecer la relación con comunidades incorporando mecanismos formales de retroalimentación. Las comunidades poseen capacidad preventiva relevante, especialmente en la identificación de riesgos físicos y logísticos. Se recomienda sistematizar esta retroalimentación mediante mecanismos simples de análisis comunitario, priorización participativa y verificación previa a la intervención. Para ello, es importante empoderar al voluntariado líder, quienes continuamente mantienen contacto con las comunidades, dotándoles del conocimiento técnico y habilidades blandas que les permita gestionar de manera adecuada la relación no únicamente con las personas beneficiarias de las intervenciones, sino con actores locales clave.

8. Formalizar relaciones con áreas externas que realizan funciones críticas (como equipos legales pro bono). La dependencia de servicios voluntarios produce retrasos operativos, especialmente en asuntos legales. Se recomienda establecer cartas de entendimiento donde se definan responsabilidades, plazos y alcances del servicio prestado,

así como mecanismos de coordinación más estructurados. Esto permitiría construir memoria y registros formales de la relación entre las partes, y consolidar a futuro las áreas de la organización con personal que continúe el trabajo bajo un contrato laboral.

Eje 5. Fortalecimiento ante el entorno

9. Incorporar mecanismos de gobernanza comunitaria en la gestión de riesgos. Las comunidades participantes ya identifican riesgos operativos y contribuyen a resolver contingencias. Se conoce que la corresponsabilidad local tiende a estabilizar procesos y mejorar la sostenibilidad de las intervenciones en entornos volátiles.¹³⁰ Por lo anterior, se recomienda:

- a. Incluir análisis de riesgos comunitarios antes de cada proyecto;
- b. Desarrollar herramientas de retroalimentación comunitaria;
- c. Fortalecer comités locales para anticipación y mitigación.

10. Incorporar un análisis sistemático del entorno político y legal en el análisis de riesgos. La organización debe reconocer que el entorno restrictivo actual constituye un riesgo estructural que afecta su autonomía financiera, su presencia en el espacio público y su capacidad para diversificar ingresos. Se recomienda incluir de forma explícita los riesgos político-legales en cualquier matriz de análisis y evaluación de riesgos, así como desarrollar estrategias para mitigarlos mediante alianzas, diversificación prudente de fuentes de financiamiento y fortalecimiento de prácticas de cumplimiento.

11. Desarrollar una estrategia de sostenibilidad financiera adaptada al entorno político restrictivo. La reducción del espacio cívico, las restricciones para acceder a financiamiento externo y la creciente vigilancia estatal impactan directamente la autonomía

¹³⁰ Development Initiatives, “*El papel de la participación comunitaria en la mejora de la eficacia de los proyectos de desarrollo*”, consultado el 27 de noviembre de 2025, <https://www.developmentinitiatives.org/.../the-role-of-community-participation-in-enhancing-the-effectiveness-of-development-projects>.

financiera y la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador.¹³¹

Ante esta situación, TECHO El Salvador, podría explorar:

- a. Nuevas alianzas con universidades, empresas privadas y organismos multilaterales;
- b. Campañas comunicacionales digitales seguras y no presenciales que promuevan la donación electrónica;
- c. Fortalecer áreas estratégicas a través de la modalidad pro bono (legal, finanzas, comunicaciones y relaciones públicas).

Esto permitirá diversificar ingresos sin exponerse a restricciones políticas.

12. Desarrollar un enfoque de comunicación institucional para riesgos políticos y reputacionales. Para disminuir el riesgo de instrumentalización política de proyectos por parte de algunas municipalidades, se recomienda establecer protocolos de relación con gobiernos locales y criterios éticos formalizados que resguarden la neutralidad institucional. Ante este tipo de situaciones las ONG necesitan definir reglas claras de interacción con autoridades y fortalecer su comunicación estratégica como mecanismo de protección y preservación de su independencia.¹³²

En este sentido, el fortalecimiento de la gestión de riesgos organizacionales se concibe como un proceso de construcción social del sentido de la prevención, mediante el cual las prácticas organizacionales se externalizan en acciones concretas, se objetivan en normas, procedimientos y estructuras, y finalmente se internalizan como parte de la cultura institucional que orienta la toma de decisiones y la acción colectiva.

En conjunto, estas recomendaciones buscan equilibrar la flexibilidad necesaria para operar en contextos vulnerables con la formalización suficiente para construir resiliencia y continuidad organizacional. No proponen transformar la identidad dinámica de TECHO El

¹³¹ Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), *Informe Anual 2022: Capítulo V – El Salvador* (Washington, DC: OEA, 2023)

¹³² Thomas Carothers y Saskia Brechenmacher, “Cerrando espacios: la democracia y el apoyo a los derechos humanos bajo fuego” (Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2014).

Salvador, sino dotarla de un soporte organizacional que le permita sostener su misión en un entorno político, social y económico cada vez más desafiante.

4.7 Consideraciones finales

El estudio demuestra que TECHO El Salvador se encuentra en un momento organizacional decisivo. La organización posee fortalezas significativas como una cultura interna cohesionada, un compromiso genuino de su personal con las comunidades, una capacidad operativa ágil y una identidad profundamente arraigada en el trabajo territorial. Estas características constituyen un capital social invaluable, difícil de replicar en organizaciones con mayores estructuras con menor conectividad comunitaria.

Sin embargo, el análisis también revela que dichas fortalezas conviven con fragilidades estructurales que amenazan la continuidad y la resiliencia institucional. La rotación de personal y voluntariado, la ausencia de direcciones o mandos medios, la dependencia de conocimiento tácito, la falta de procesos documentados y la concentración decisional configuran riesgos organizacionales acumulados que pueden comprometer la continuidad de la misión en escenarios futuros.

Cuando estos factores se combinan en la gestión de riesgos, las organizaciones pueden quedar atrapadas en ciclos de respuesta reactiva, lo que limita su capacidad de construir sistemas preventivos y un impacto sostenible.¹³³ En el caso de TECHO El Salvador, esta dinámica refuerza la sensación de “volver a empezar” de manera constante, dificultando que los aprendizajes se transformen en capacidades estables y en una gestión de riesgos transversal y madura.

El contexto político salvadoreño añade una complejidad adicional. La reducción del espacio cívico, las limitaciones a actividades de recaudación y el clima de vigilancia hacia las ONG reconfiguran la manera en que entidades como TECHO deben planificar, gestionar

¹³³ Aprendizaje colaborativo entre InterAction y CDA, *Respondiendo a la incertidumbre y gestionando el riesgo en entornos humanitarios: Una guía de aprendizaje para ONG* (Washington, DC: InterAction, 2023); Alireza Asgary, “Gestión del riesgo organizacional y sostenibilidad”, *Revista Internacional de Reducción del Riesgo de Desastres* 60 (2021).

y financiar su trabajo. En este sentido, la sostenibilidad deja de ser un tema interno para convertirse en una estrategia de supervivencia articulada con el análisis del entorno.

Los hallazgos de esta tesis subrayan la necesidad de que TECHO El Salvador avance hacia un modelo híbrido que combine dos dimensiones complementarias:

1. La flexibilidad que le permite operar eficazmente en territorio; y
2. La institucionalización mínima que asegura continuidad, aprendizaje y resiliencia.

Los hallazgos sugieren que no sería necesaria una reforma burocrática extensa, ni una adopción rígida de estándares o metodologías complejas; se propone construir una plataforma ligera, funcional y adaptada a su identidad organizacional. Una formalización que no anule su espíritu juvenil, sino que lo proteja.

En última instancia, esta investigación no solo aporta un análisis crítico, sino también una invitación a transformar el aprendizaje empírico acumulado en un sistema organizacional que permita a TECHO El Salvador seguir siendo lo que es (cercanía, compromiso, territorio, juventud), pero con mejores herramientas para enfrentar un entorno cada vez más desafiante.

Esta propuesta de modelo híbrido retoma los planteamientos desarrollados en el capítulo I, donde se expuso que los riesgos organizacionales no solo son eventos técnicos, sino construcciones sociales que emergen de prácticas, significados y relaciones internas. El modelo, por tanto, se alinea con esta base teórica al buscar una institucionalización flexible que respete la identidad organizacional y fortalezca las capacidades preventivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alberon Partners. *Effective Learning with 70:20:10*. Alberon Partners, 2011.

Araújo, Márcia Skibick. *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009.

Asgary, Alireza. “Gestión del riesgo organizacional y sostenibilidad.” *Revista Internacional de Reducción del Riesgo de Desastres* 60 (2021).

Asociación “Voluntarios Construyendo El Salvador” (TECHO El Salvador). *Estatutos*. Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Ministerio de Gobernación, San Salvador, 2004.

Barros, María, Camila López y Carla Silva. “Criterios éticos en investigaciones cualitativas.” *Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile*, 2018.

Beasley, Mark S., et al. *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Durham, NC: COSO, 2017.

Beck, Ulrich. *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Londres: SAGE Publications, 1992.

Benítez Bravo, Álvaro Gabriel. *Metodología para la aplicación de buenas prácticas y procedimientos de ISO 37001 en la gestión empresarial*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Chimborazo, 2024.

Berger, Peter L., y Thomas Luckmann. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 2003.

Blumer, Herbert. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

Borja, BEJ, M. Carrión, D. Núñez y S. Vaca. “Riesgos psicosociales y clima organizacional en una institución pública de Ambato.” *Revista Iberoamericana de Psicología* 13 (año por completar): páginas por completar.

Candid. “What Is an NGO? What Role Does It Play in Civil Society?” *Candid Learning*, 1 de mayo de 2016.

Carothers, Thomas, y Saskia Brechenmacher. “Cerrando espacios: la democracia y el apoyo a los derechos humanos bajo fuego.” Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2014.

Carpio (1994). Citado en Araújo, Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social.

CEPAL. Las organizaciones de la sociedad civil y su papel en la implementación de la Agenda 2030. Santiago de Chile, 2016.

Charmaz, Kathy. *Constructing Grounded Theory*. 2.^a ed. London: Sage, 2014.

Clark, Moustakas. *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Clutber Paccori Pillpa, y Janeth Ruiz Huamán. Control interno en la gestión operativa de las ONGs de Huancayo. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

Colacrai, Miryam. “La sociedad internacional en la encrucijada: nuevos actores, la denominada ‘paradiplomacia’ y sus efectos sobre la política exterior.” En *La sociedad internacional. Miradas iberoamericanas*, editado por J. A. Sanahuja, 167–182. Madrid: Catarata, 2022.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). Informe Anual 2022: Capítulo V – El Salvador. Washington, DC: OEA, 2023.

Denzin, Norman K. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 3.^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

Denzin, Norman K., y Yvonna S. Lincoln, eds. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5.^a ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.

Development Initiatives. "The Role of Community Participation in Enhancing Project Effectiveness."

Díaz, Patricia B. *Las ONG en la era de la globalización: transformaciones y desafíos*. Lima: PUCP, 2017.

Donorbox. "Familia de TECHO en El Salvador." 2024.

Douglas, Mary, y Aaron Wildavsky. *Riesgo y cultura*. Berkeley: University of California Press, 1982.

Dubet, François. *El declive de la institución: profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Barcelona: Gedisa, 2002.

———. *El trabajo institucional*. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2006.

EDU Fellowship. "70:20:10 Learning Model: How People Learn at Work." Consultado el 25 de noviembre de 2025.

El Salvador. *Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro*. Diario Oficial, Tomo 396, núm. 151, 15 agosto 2012.

———. *Ley Especial de Regulación de Agentes Extranjeros*. Diario Oficial, 2021.

Fairclough, Norman. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press, 1992.

Foucault, Michel. *The Archaeology of Knowledge and The Discourse on Language*. New York: Pantheon, 1972.

García Hanson, Jessica, y Paola Salazar Escobar. *Métodos de administración y evaluación de riesgos*. Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, 2005.

———. “Factores críticos del control interno en organizaciones chilenas: el rol del liderazgo directivo.” *Gestión y Sociedad* 10, no. 2 (2017).

Garrido (2007). Citado en Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social*.

Giddens, Anthony. *La constitución de la sociedad*. Berkeley: University of California Press, 1984.

González-Tablas (1996). Citado en Araújo, *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social*.

Guía Project DPro. *Project DPro: Guía para la gestión de proyectos en ONG*. 2.^a ed. PM4NGOs, 2020.

Hailey, John, y Rick James. *Capacity Building for NGOs: Making It Work*. Oxford: INTRAC, 2004.

Herrera Padilla, Johnatan, et al. *Control interno en las ONG de Cauca*. Medellín: Universidad de Antioquia, 2022.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. 7.^a ed. México: McGraw-Hill Education, 2022.

Hofstede, Geert. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Humanitarian Outcomes. *NGO Risk Management: Principles and Promising Practice*. 2016.

Human Rights Watch. “El Salvador: La Ley de Agentes Extranjeros amenaza a la sociedad civil y medios de comunicación.” 23 de mayo de 2025.

InterAction & CDA Collaborative Learning Projects. *Respondiendo a la incertidumbre y gestionando el riesgo en entornos humanitarios*. Washington, DC: InterAction, 2023.

International Organization for Standardization. ISO 31000: Risk Management—Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

Jerez, Ariel, y Marisa Revilla Blanco. “El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico.” *Sociedade em Debate* 4, no. 1, 1998.

Lavell, Allan. *Apuntes para una reflexión institucional en países de la Subregión Andina sobre el enfoque de la Gestión del Riesgo*. Lima: PREDECAN, 2004.

Lewis, David. *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Londres: Routledge, 2001.

Muñoz Márquez, Luz M. *Poder y estructura de las ONG: análisis sectorial de la cooperación al desarrollo*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, 2012.

Naciones Unidas. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: ONU, 2015.

———. *Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de Naciones Unidas*. Ginebra: ONU, 2020.

New York City Bar Association. “Declaración de preocupación sobre la Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador.” 2025.

PNUD. *Desarrollo de capacidades para la reducción del riesgo de desastre*. Nueva York: PNUD, 2013.

———. *Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2023*. San Salvador: PNUD, 2023.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Desarrollo humano en el bicentenario: El Salvador 2021*. 2022.

ReliefWeb. “Informe de situación: terremotos en El Salvador 2001.” 21 marzo 2001.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.

Schutz, Alfred. *The Phenomenology of the Social World*. Evanston: Northwestern University Press, 1967.

Serrano, Lorena, Carolina López y Paulina Silva. “La ética en la investigación cualitativa.” *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social* 6, no. 12 (2016).

Skillcast. “70-20-10 Model: Fostering a Learning Culture at Work.” Consultado el 25 de noviembre de 2025.

Social for Action. “Role of NGO.” Última modificación 2024.

Stake, Robert E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995.

———. *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: Guilford Press, 2010.

Strauss, Anselm, y Juliet Corbin. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

Story, Joana, et al. “The Multiple Tensions of Organizational Hybridism and Open Strategy.” *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 21, no. 4 (2019): 1005–1024.

TECHO El Salvador. *Memoria de Labores 2022*. San Salvador: TECHO, 2023.

———. *Reglamento interno*. San Salvador: TECHO, 2013.

———. *Modelo de trabajo con comunidades*. San Salvador: TECHO, 2018.

———. *Política de Personas*. San Salvador: TECHO, 2020.

TECHO Internacional. *Un nuevo modelo de operar: Transformación de la Oficina Internacional*. Documento institucional, 2024.

UCA. Organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en El Salvador. San Salvador: UCA, 2020.

Washington Office on Latin America (WOLA). “Limitando el espacio cívico en las Américas.” 2 julio 2025.

Wikipedia. “Terremotos de El Salvador de 2001.” Consultado el 15 julio 2025.

ANEXOS

Anexo 1. Guiones de entrevistas

Universidad de El Salvador

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Maestría en Gerencia en Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo

GUIÓN I: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – PERSONAL DIRECCIÓN, TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE TECHO EL SALVADOR

I. Introducción y consentimiento verbal

Mi nombre es Mónica Ayala, estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Estoy realizando mi tesis de graduación, cuyo propósito es analizar las prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión de riesgos organizacionales en TECHO El Salvador, con el fin de contribuir a su fortalecimiento institucional.

La entrevista es confidencial y su participación es totalmente voluntaria. Antes de iniciar, se ha puesto a su disposición un consentimiento informado, donde se explican los objetivos del estudio, el uso exclusivamente académico de la información y su derecho a no responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento, sin consecuencia alguna.

Toda la información será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos. Agradezco su tiempo y disposición para participar.

II. Datos generales

Cargo o rol en la organización (opcional):

Tiempo de trabajar en TECHO:

III. Preguntas

CATEGORÍA 1: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

Subcategoría 1.1 – Identificación y análisis de riesgos

1. Desde su experiencia, ¿qué riesgos considera que enfrenta actualmente TECHO El Salvador en su labor institucional o en sus procesos estratégicos y operativos?

2. ¿Cómo se identifican y evalúan esos riesgos en la práctica? ¿Existen metodologías o es un proceso más intuitivo o informal?

Subcategoría 1.2 – Tratamiento y monitoreo de riesgos

3. ¿Qué mecanismos o acciones implementa la organización para responder ante riesgos o imprevistos?

4. ¿De qué manera se da seguimiento o monitoreo a los riesgos una vez identificados?

Subcategoría 1.3 – Comunicación interna sobre riesgos

5. ¿Cómo se comunican internamente los riesgos o problemas dentro de los equipos de trabajo? ¿Siente que hay apertura y coordinación en estos procesos?

CATEGORÍA 2: DESAFÍOS PARA INSTITUCIONALIZAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

Subcategoría 2.1 – Limitaciones técnicas y de recursos

6. ¿Considera que TECHO cuenta con las capacidades técnicas, herramientas o recursos suficientes para institucionalizar una gestión de riesgos sólida?

Subcategoría 2.2 – Cultura organizacional y resistencia al cambio

7. ¿Qué aspectos culturales o dinámicas internas podrían dificultar que la gestión de riesgos sea una práctica sistemática y sostenida?

Subcategoría 2.3 – Continuidad y liderazgo

8. ¿Cómo influye la rotación de personal o los cambios de liderazgo en la continuidad de las prácticas de gestión de riesgos?

CATEGORÍA 3: OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Subcategoría 3.1 – Alineación con marcos internacionales

9. ¿Qué oportunidades identifica para que TECHO fortalezca su gestión institucional alineándola con buenas prácticas o estándares internacionales?

Subcategoría 3.2 – Generación de confianza y sostenibilidad

10. Desde su experiencia, ¿cómo una gestión de riesgos más formal podría contribuir a la sostenibilidad, eficiencia y legitimidad institucional de TECHO?

Subcategoría 3.3 – Aprendizaje y resiliencia organizacional

11. ¿Qué aprendizajes o mejoras considera que han surgido a partir de experiencias pasadas de riesgo o crisis institucional?

Universidad de El Salvador
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Maestría en Gerencia en Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo

**GUIÓN II: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
VOLUNTARIOS CON ROL DE LIDERAZGO**

I. Introducción

Mi nombre es Mónica Ayala, estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Estoy realizando una tesis sobre la gestión de riesgos organizacionales en TECHO El Salvador, con el propósito de conocer cómo las personas que colaboran desde el voluntariado perciben los desafíos, aprendizajes y oportunidades en la organización.

La entrevista es confidencial, voluntaria y con fines únicamente académicos. Toda la información será tratada de forma ética y confidencial. Gracias por su colaboración.

II. Datos generales

- Tiempo de voluntariado:
- Proyecto o rol específico que ejerce:

III. Preguntas

CATEGORÍA 1: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

Subcategoría 1.1 – Identificación y análisis de riesgos

1. En su experiencia como voluntario/a, ¿qué riesgos o situaciones imprevistas suelen presentarse durante las actividades comunitarias o logísticas?

2. ¿Cómo identifican y enfrentan esas situaciones dentro del equipo de voluntariado?

Subcategoría 1.2 – Tratamiento y monitoreo de riesgos

3. ¿Reciben algún tipo de orientación, acompañamiento o guía por parte del personal de TECHO cuando surgen dificultades o riesgos en las actividades?

Subcategoría 1.3 – Comunicación interna

4. ¿Cómo se comunican los problemas o riesgos dentro del grupo de voluntarios o hacia la coordinación institucional?

CATEGORÍA 2: DESAFÍOS PARA INSTITUCIONALIZAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

Subcategoría 2.1 Cultura organizacional y resistencia

5. ¿Qué aspectos del trabajo voluntario considera que dificultan o limitan que la gestión de riesgos sea una práctica constante y organizada?

Subcategoría 2.2 Continuidad y rotación

6. ¿Cómo influye el cambio frecuente de voluntarios o liderazgos en la continuidad de las prácticas preventivas?

CATEGORÍA 3: OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Subcategoría 3.1 Participación y aprendizaje

7. ¿Ha tenido la oportunidad de proponer ideas o aprendizajes derivados de su experiencia para mejorar las prácticas institucionales frente al riesgo?

8. ¿Qué cree que podría hacer TECHO para fortalecer la participación del voluntariado en la gestión de riesgos?

Subcategoría 3.2 – Resiliencia y confianza

9. ¿De qué manera una gestión de riesgos más sólida podría mejorar el trabajo con las comunidades y la confianza en la organización?

Universidad de El Salvador

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Maestría en Gerencia en Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo

GUIÓN III: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – PERSONAS BENEFICIARIAS DE LOS PROYECTOS

Investigadora: Mónica Ayala

I. Introducción

Mi nombre es Mónica Ayala, estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Esta entrevista forma parte de una investigación académica sobre cómo TECHO El Salvador gestiona los riesgos o eventos negativos que pueden afectar su trabajo.

Su participación es voluntaria y toda la información que comparta será tratada con confidencialidad. El propósito es conocer su experiencia y percepción sobre cómo TECHO enfrenta las dificultades o situaciones de riesgo que pueden afectar los proyectos comunitarios.

Gracias por participar en esta entrevista.

II. Datos generales

- Comunidad a la que pertenece:
- Participación en proyectos: ¿Cuál o cuáles?

III. Preguntas

CATEGORÍA 1: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

Subcategoría 1.1: Identificación y evaluación de riesgos

1. ¿Recuerda si durante los proyectos realizados con TECHO hubo situaciones difíciles o riesgos que afectaron el desarrollo de las actividades?
2. ¿Cómo reaccionó la organización ante esas situaciones?

Subcategoría 1.2 – Comunicación y seguimiento

- 3 ¿Siente que TECHO escucha y atiende las preocupaciones de la comunidad cuando surgen problemas o imprevistos?
4. ¿Considera que la organización aprende de esas experiencias para mejorar en futuros proyectos?

CATEGORÍA 2: OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Subcategoría 2.1 – Participación comunitaria y confianza

5. ¿Qué cree que podría hacer TECHO para fortalecer la relación con la comunidad y manejar mejor los riesgos en los proyectos?
6. ¿De qué manera la participación de la comunidad puede ayudar a prevenir o reducir los riesgos durante las actividades?

Subcategoría 2.2 Sostenibilidad y resiliencia

7. Desde su experiencia, ¿cómo percibe la capacidad de TECHO para mantener sus proyectos y responder ante situaciones difíciles?

8. ¿Qué aspectos considera que podrían hacer más fuerte y confiable a la organización frente a los desafíos del entorno?

Anexo 2. Consentimiento informado para entrevistas semiestructuradas



Universidad de El Salvador
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo

Título de la investigación: “Análisis sobre la gestión de riesgos en la organización no gubernamental de desarrollo TECHO El Salvador: desafíos y oportunidades para el fortalecimiento institucional, período 2024.”

Investigadora: *Mónica María Ayala de Peña* Estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo. Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Universidad de El Salvador

Asesor académico: *Mtro. Jorge Molina Aguilar*

Descripción del estudio

Usted ha sido invitado/a a participar en una investigación académica cuyo propósito es comprender cómo los actores vinculados a TECHO El Salvador perciben, interpretan y enfrentan los riesgos organizacionales, así como identificar desafíos y oportunidades para fortalecer la sostenibilidad institucional.

La información que usted proporcione será fundamental para analizar experiencias, prácticas y percepciones sobre la gestión de riesgos dentro de la organización.

Procedimiento y participación

Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada virtual, con una duración aproximada de 45 a 60 minutos, en la cual se abordarán temas relacionados con su experiencia, percepciones y opiniones sobre la gestión de riesgos y el funcionamiento institucional de TECHO El Salvador.

Con su autorización, la entrevista será grabada con el único propósito de garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, será transcrita y analizada de forma anónima. Las grabaciones serán almacenadas de manera segura y eliminadas definitivamente en un plazo máximo de tres meses después de finalizada la investigación.

Riesgos y beneficios

Su participación no implica ningún riesgo físico, psicológico ni social. Tampoco implica beneficios económicos directos. Sin embargo, su aporte contribuirá al desarrollo del conocimiento académico sobre la gestión organizacional en ONG de desarrollo y podrá orientar mejoras institucionales en TECHO El Salvador.

Confidencialidad y manejo de la información

Toda la información que proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos personales no serán revelados en ningún informe o publicación, y se utilizarán únicamente con fines académicos. Los resultados se presentarán de manera agregada, y cuando sea necesario citar opiniones o fragmentos textuales, se emplearán pseudónimos o denominaciones genéricas (por ejemplo: “líder voluntario”, “personal técnico”, “beneficiario/a”).

Carácter voluntario y derecho a retirarse

Su participación es totalmente voluntaria. Usted tiene el derecho de no responder cualquier pregunta, interrumpir la entrevista o retirarse del estudio en cualquier momento, sin que ello le cause perjuicio alguno ni afecte su relación con la organización TECHO El Salvador.

Autorización y Consentimiento

He leído y comprendido la información anterior, se me han explicado los objetivos y procedimientos del estudio, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Autorizo voluntariamente mi participación en la entrevista y el uso académico de la información que brinde. Asimismo, doy mi consentimiento para que la entrevista sea grabada con los fines establecidos.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, autorizando el uso académico de la información brindada y la grabación en audio de mi entrevista.

- Sí, acepto participar voluntariamente y autorizo la grabación de la entrevista.**
 No deseo participar.

Fecha:

Número de DUI (opcional):

Teléfono o correo (opcional):

Anexo 3. Matriz de codificación para el análisis discursivo organización: TECHO El Salvador, 2024

CATEGORÍA 1.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO (UNIDADES DE SENTIDO)	METÁFORAS / EXPRESIONES RECURRENTES (TEXTUALES)	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
Prácticas de gestión de riesgos organizacionales	1.1 Identificación y análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación intuitiva basada en experiencia. - Riesgos observados “en el camino”: clima, voluntariado, logística, cambios políticos, permisos, terrenos. -Basados en experiencia y en observación directa. - Se detectan en reuniones, visitas y 	<ul style="list-style-type: none"> - “Resolver sobre la marcha” - “Lo vemos en el día a día.” - “Ver que hacer en el momento” - “Nos damos cuenta en territorio.” - “Si pasa tal cosa...” 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal percibe riesgos estratégicos; comunidades reportan casi ningún riesgo. - Se reconoce la existencia de riesgos, pero no se usan metodologías formales. - La organización reconoce que necesita herramientas, pero funciona sobre la base de intuiciones

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO (UNIDADES DE SENTIDO)	METÁFORAS / EXPRESIONES RECURRENTES (TEXTUALES)	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
		<p>conversaciones informales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evalúan como “posibles escenarios” (“si llueve”, “si no llegan voluntarios”). -No hay, matrices o metodologías formales. Se discuten riesgos sin registrar conclusiones. 	<p>-“Todo queda en conversaciones”,</p> <p>-“Se habla y se actúa”.</p>	<p>- Se reconoce la utilidad de formalizar, pero nunca de implementa sistemáticamente.</p>
	<p>1.2 Tratamiento y monitoreo de riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta reactiva o rápida ante imprevistos. - Acciones improvisadas 	<p>-“Improvisamos.”</p> <p>-“Vemos qué hacer en el momento.”</p>	<p>- Comunidades perciben reacción eficiente; personal reconoce ausencia de protocolos formales.</p>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO (UNIDADES DE SENTIDO)	METÁFORAS / EXPRESIONES RECURRENTES (TEXTUALES)	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
		<p>razonables según emergencia.</p> <p>-Reorganización operativa según respuesta.</p> <p>- Ajustes durante la ejecución (terreno, materiales, clima).</p> <p>- Apoyo empírico de comunidad para resolver.</p>	<p>- “Ellos actúan rápido.”</p> <p>- “Apagar incendios”</p> <p>- “Queda en la persona de quien estaba ese día”.</p>	<p>- Se desea anticipar, pero se actúa cuando el riesgo ya apareció.</p> <p>-La agilidad operativa suplanta procesos, pero no crea memoria organizacional o aprendizaje acumulado.</p>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO (UNIDADES DE SENTIDO)	METÁFORAS / EXPRESIONES RECURRENTE (TEXTUALES)	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
		-Supervisión a partir de experiencia, no registros.		
	1.3 Comunicación interna sobre riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación fluida, informal, interpersonal. -Comunicación directa por reuniones y conversaciones periódicas. - Comunicación vertical: técnico → direcciones → voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Lo hablamos y lo resolvemos en el directorio.” - “Estamos atentos.” - “Yo les mando fotos.” - “Hacer milagros” “Si se van, quedamos en el aire”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta efectividad comunicacional, baja estructura formal. -Estructura comprimida aumenta vulnerabilidad institucional. -Personal reconoce informalidad comunicativa; comunidades perciben orden y claridad. - La comunicación fluye, pero no

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO (UNIDADES DE SENTIDO)	METÁFORAS / EXPRESIONES RECURRENTE (TEXTUALES)	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
		<p>-Decisiones operativas y estratégicas dependen de las Direcciones Comercial y de la Operativa Territorial</p> <p>-Cinco perfiles ocupados de trece.</p> <p>- Comunidades informan por fotos, mensajes y visitas.</p> <p>- Se percibe confianza interna por ser “equipo pequeño”.</p>		<p>hay canales formales establecidos.</p>

CATEGORÍA 2.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
<p>Desafíos para institucionalizar la gestión de riesgos</p>	<p>2.1 Limitaciones técnicas y de recursos</p>	<p>-Falta de presupuesto. Personal, tiempo y herramientas.</p> <p>- Equipo pequeño; falta de tiempo y roles exclusivos para riesgos.</p> <p>- Dependencia de consultoras externas (legal, contable).</p> <p>- Falta de mecanismos formales de revisión, validación y documentación.</p>	<p>-“No contamos con todos los recursos”</p> <p>- “No había manual, tuve que aprender todo en dos días”.</p> <p>-“Se pierde lo avanzado cuando alguien se va”.</p> <p>-“Cada año toca recomenzar el equipo de voluntarios”.</p>	<p>- Personal reconoce limitaciones; comunidades perciben organización sólida y reactiva.</p> <p>-La Política de Personas promete desarrollo, pero no existe las condiciones.</p> <p>-El contexto limita sostenibilidad y diversificación.</p>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
		<ul style="list-style-type: none"> -Reducción de espacio cívico, restricciones para colectas, pérdida de actividades históricas. 	<ul style="list-style-type: none"> - “A veces quedamos solo los que podemos”. - “Nos cerraron las calles”. - “Ya no podemos salir como antes”. 	
	<p>2.2 Cultura organizacional y resistencia al cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de resolución práctica “sobre la marcha”. - Riesgo percibido como algo natural del trabajo comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Siempre lo hemos hecho así.” - “Resolver” -“Aprender haciendo” 	<ul style="list-style-type: none"> - Se reconoce necesidad de formalizar, pero se confía más en prácticas empíricas. - Se valora la flexibilidad, pero impide procesos formales.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
		<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en la experiencia más que en metodologías. -Ritmo acelerado, normalización de la improvisación, priorización por la urgencia. -Aprendizajes en la práctica, pero sin mentores ni sistemas de apoyo estable. 		<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de formación exige estructura que no existe por rotación y falta de mandos medios.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
	<p>2.3 Continuidad y liderazgo (rotación, poca memoria institucional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación anual de personal y voluntarios, provoca pérdidas constantes de conocimiento. - Pérdida de memoria institucional. - Cambios de enfoque y estilos de trabajo entre equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Cada cabeza es un mundo.” - “Si no dejamos registro, caemos en un círculo vicioso.” - “Empezar de cero”. - “Perder lo avanzado”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere continuidad, pero la misma estructura genera rotación permanente. -La rotación reproduce la informalidad, y la informalidad reproduce la rotación.

CATEGORÍA 3.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
<p>Oportunidades para el fortalecimiento institucional.</p>	<p>3.1 Alineación con marcos internacionales y buenas prácticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento del valor de normas y estándares internacionales (ISO, metodologías de ONG). - Posibilidad de formalizar procesos de riesgo. - Disposición explícita del personal a formalizar procesos si son ligeros. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Sería una guía.” - “Es como un ideal.” - “Manual de confianza”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desea alinearse a estándares, pero recursos y capacidades actuales no lo permiten de forma inmediata. - Temor a burocratizar, pero deseo de orden interno. - No hay resistencia, solo falta de mecanismos.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
	<p>3.2 Generación de confianza y sostenibilidad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de riesgos aumenta legitimidad ante cooperantes, empresas, comunidades - Importancia del aprendizaje de experiencias previas. - Importancia de asegurar recursos (voluntariado, logística, transporte). - Necesidad de apoyo técnico en planificación, riesgos, jurídico y financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Eso nos haría más fuertes.” - “No queremos volver a empezar cada año”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se busca estabilidad, pero la rotación y la dependencia del voluntariado limitan la sostenibilidad. -El voluntariado es irregular, requiere institucionalización. -Actualmente el rol de las comunidades está limitado a lo operativo.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PATRONES DE SENTIDO	METÁFORAS / EXPRESIONES TEXTUALES	CONTRADICCIONES DISCURSIVAS
	3.3 Aprendizaje organizacional y resiliencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Lecciones aprendidas de errores pasados. - Valoración del monitoreo comunitario. - Importancia de anticiparse (“doble verificación”). 	<ul style="list-style-type: none"> - “Golpes que enseñan.” - “Hay que considerar más cosas de las que pensamos.” 	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprende de la experiencia, pero no se sistematiza formalmente.