

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



ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES ANTE LA LEY DE AGENTES  
EXTRANJEROS EN EL SALVADOR: UN ESTUDIO SOBRE RETIRO,  
PERMANENCIA Y ADAPTACIÓN DE LAS ONG's Y EL DESAFÍO DE  
MANTENER LA CALIDAD DEL ENFOQUE MEAL

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

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

PRESENTADO POR  
ITALO ALDAIR FLORES REYES  
FR19001.

DOCENTE ASESOR:  
MGP: JOSÉ RICARDO LARA ELIAS.

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 15 DE OCTUBRE DE 2025

## **Estrategias Organizacionales ante la ley de agentes extranjeros en El Salvador: Un estudio sobre retiro, permanencia y adaptación de las ONG 's y el desafío de mantener la calidad del enfoque MEAL.**

---

### **Resumen:**

La promulgación y puesta en marcha de la ley de agentes extranjeros en El Salvador ha transformado el entorno de la cooperación internacional, al imponer nuevas regulaciones sobre las organizaciones no gubernamentales (ONG 's) las cuales reciben financiamiento externo. Este ensayo analiza cómo dichas organizaciones han respondido a la normativa por medio de tres estrategias diferenciadas: Retiro, Permanencia y Adaptación. El estudio se centra en el papel de las ONG's y los desafíos que presentan para poder mantener un estándar de calidad dentro del enfoque MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes)

Con base en lo anterior, el análisis del presente ensayo se basó en un enfoque cualitativo, combinando fuentes documentales como comunidades oficiales, informes internacionales y la normativa nacional, así como entrevistas realizadas a actores estratégicos que forman parte de las ONG's, evidenciando el caso de CRISTOSAL y FESPAD como retiro forzado, una organización de la sociedad civil como ejemplo de permanencia y adaptación ante la situación y una organización no gubernamental con enfoque académico como un contraste, al no ser afectada por la Ley debido a su orientación hacia el desarrollo educativo y no político.

Como resultado de este análisis, los hallazgos demuestran que las organizaciones no gubernamentales ven comprometida la calidad institucional en contextos de constantes cambios que afectan a las entidades promotoras del desarrollo, dificultando aspectos como el registro del monitoreo, la evaluación, la recolección de datos confiables y el aprendizaje organizacional. No obstante, también se identifican prácticas de adaptabilidad y resiliencia las cuales permiten a algunas ONG 's mantener su operación. El ensayo concluye que la Ley de Agentes Extranjeros no solo limita la cooperación internacional, sino que también actúa como catalizador para la reconfiguración de los marcos de gestión organizacional en El Salvador.

**Abstract:**

The enactment and implementation of the foreign agent's law in El Salvador has transformed the environment of international cooperation by imposing new regulations on non-governmental organizations (NGOs) that receive external funding. This essay analyzes how these organizations have responded to the regulations through three distinct strategies: Withdrawal, Staying, and Adaptation. The study focuses on the role of NGOs and the challenges they face in maintaining a quality standard within the MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning)

Based on the above, the analysis of this essay was based on a qualitative approach, combining documentary sources such as official communities, international reports, and national regulations, as well as interviews with strategic actors who are part of NGOs, highlighting the case of CRISTOSAL and FESPAD in terms of forced withdrawal, a civil society organization as an example of continuity and adaptation to the situation, and a non-governmental organization with an academic focus as a contrast, not being affected by the Law due to its orientation towards educational rather than political development.

As a result of this analysis, the findings show that non-governmental organizations experience compromised institutional quality in contexts of constant change that affect development-promoting entities, hindering aspects such as monitoring registration, evaluation, reliable data collection, and organizational learning. Nonetheless, practices of adaptability and resilience are also identified, which allow some NGOs to maintain their operations. The essay concludes that the Foreign Agents Law not only restricts international cooperation but also acts as a catalyst for the reconfiguration of organizational management frameworks in El Salvador.

**Palabras clave:**

ONG's, Ley de Agentes Extranjeros, Sistema MEAL, Cooperación Internacional, Enfoque MEAL, CRISTOSAL, FESPAD

**Keywords:**

NGOs, Foreign Agents Law, MEAL System, International Cooperation, MEAL Approach, CRISTOSAL, FESPAD

## **Introducción:**

La cooperación internacional ha jugado un papel central en la consolidación de la democracia, la defensa de los Derechos Humanos y la promoción del desarrollo social en El Salvador. Desde los acuerdos de paz de 1992, las ONG's han asumido un rol protagónico en la provisión de servicios básicos, promoción de la justicia y la construcción de una ciudadanía, especialmente en un contexto donde el Estado se ha mostrado inherente para atender las demandas sociales

No obstante, la reciente creación y promulgación de la Ley de Agentes Extranjeros (2024-2025) ha dado paso a un momento de transición de manera significativa para dichas dinámicas. Siendo que la nueva normativa establece un marco de registro y control financiero sobre todas aquellas ONG 's que reciben fondos de cooperación de donantes externos, generando consigo un clima de incertidumbre y riesgo institucional. Esta situación plantea la necesidad de estudiar cómo las organizaciones responden a tales restricciones, por medio de estrategias diferenciales ya sea su retiro, permanencia o su adaptación al entorno gubernamental.

En ese sentido, un enfoque como el MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes) podría transformarse en un punto clave el cual nos brinde la oportunidad de analizar cuál es la capacidad de resiliencia institucional. El MEAL no solo garantiza una transparencia ante los donantes y comunidades, sino que también busca constituir un mecanismo de innovación y legitimidad frente a los contextos legales.

Así pues, el objetivo de este ensayo busca examinar las estrategias organizacionales de diversas ONGs activas en El Salvador frente a la nueva Ley de Agentes Extranjeros, tomando como base el sistema MEAL y buscando contestar la incógnita en ¿Cómo incide la Ley de Agentes Extranjeros en las estrategias organizacionales internas? ¿Cuáles son los motivos para decidir su retiro, permanencia o adaptación frente a la Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador?

## II. Contexto y antecedentes.

### 2.1 Cooperación internacional y el rol de las ONG's en El Salvador

La cooperación internacional históricamente ha sido un pilar fundamental para la construcción del tejido social de El Salvador. Tras la firma de los acuerdos de paz en 1992, el Estado Salvadoreño se ha enfrentado a diversas limitaciones fiscales e institucionales, lo que ha provocado la creación de una puerta que brinda protagonismo a las organizaciones no gubernamentales (ONG 's) apoyadas por fondos internacionales. Dichas organizaciones se convirtieron en un pilar intermediario clave entre las comunidades y los donantes, movilizando recursos en áreas estratégicas como salud comunitaria, educación, desarrollo económico y defensa de los Derechos Humanos

En ese sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) resalta que para los años 2010 y 2020, las Organizaciones no gubernamentales fueron las entidades responsables de cerca de la mitad de los proyectos sociales que fueron ejecutados en comunidades rurales, asegurando el acceso a programas que de otra forma no habrían existido o no hubieran sido ejecutados<sup>1</sup>. A la vez estos organismos ocuparon el vacío institucional donde el Estado tiene poca o nula presencia, implementando proyectos de agua potable, alfabetización, seguridad alimentaria y apoyo psicosocial.

Además de suplir la ausencia gubernamental, las ONG's fortalecieron capacidades locales al promover liderazgo comunitarios y espacios de participación ciudadana, En ejemplo de ello, las organizaciones como FESPAD Y CRISTOSAL las cuales desempeñaron un rol determinante en la documentación de violaciones de Derechos Humanos, el acompañamiento a víctimas y la canalización de casos hacia instancias internacionales. Estas actividades les otorgaron legitimidad social, pero a la vez las categorizó como blanco de tensiones con gobiernos con tendencias centralizadoras.

Así mismo, este fenómeno no es exclusivo de El Salvador. A nivel regional, se han documentado patrones crecientes en los cuales los gobiernos buscan desacreditar a las ONG 's mediante narrativas que señalan como “instrumentos extranjeros” o “agentes desestabilizadores” lo cual busca erosionar la confianza pública con su accionar.<sup>2</sup> En El

---

<sup>1</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2021*. San Salvador: PNUD, 2021. <https://n9.cl/r8tgd>

<sup>2</sup> CIVICUS, State of Civil Society Report 2023, 7 de abril de 2023, <https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2023>

Salvador, dicha narrativa ha sido utilizada en discursos oficiales para cuestionar la independencia y motivaciones de las ONG 's, generando un clima de desconfianza, repulsión y odio hacia la cooperación internacional.

Es por ello que, el rol de la cooperación internacional en El Salvador no puede entenderse o categorizarse únicamente como un flujo financiero, sino como una pieza central en la defensa del espacio cívico, la provisión de servicios esenciales y la consolidación de la sociedad civil como contrapeso democrático.

## **2.2 Restricciones legales para la cooperación internacional para el desarrollo en América Latina**

El Salvador se inserta en una tendencia más amplia de cierre del espacio cívico en América Latina, donde las legislaciones sobre las ONG 's han buscado transformar profundamente el sistema de la sociedad civil.

En Nicaragua, la Ley de Regulación de Agentes Extranjeros de 2020 obligó a las organizaciones a inscribirse como “Agentes” de intereses foráneos. Este marco normativo fue utilizado como mecanismo de represión política: Entre 2020 y el 2022, el Ministerio de Gobernación canceló a más de 1500 personas jurídicas, lo que significó el cierre de clínicas comunitarias, centros educativos y proyectos de asistencia alimentaria<sup>3</sup>. El impacto fue catalogado como desastroso, comunidades rurales perdieron acceso a programas básicos de salud y educación, mientras que activistas enfrentaron criminalización por parte del Estado.

A la vez Venezuela representa otro caso paradigmático. Allí, el hostigamiento hacia ONG se ha desplegado a través de múltiples mecanismos: reformas legales, congelamiento de cuentas bancarias, auditorías arbitrarias y criminalización de líderes sociales. Human Rights Watch reporta que las autoridades venezolanas incluso acusaron a ONG de “financiar el terrorismo”, debilitando con ello la acción humanitaria en un contexto de emergencia social<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Informe Anual 2022, OEA/Ser.L/V/II. Doc. 20, 20 de abril de 2023, <https://www.oas.org/es/cidh/informes/IA.asp?Year=2022>

<sup>4</sup>Human Rights Watch, “Venezuela,” World Report 2021, 13 de enero de 2021, <https://www.hrw.org/es/world-report/2021/country-chapters/venezuela>

**Tabla comparativa: legislaciones sobre Agentes Extranjeros en la región.**

<b>Características.</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>Venezuela</b>
<b>Fecha de publicación</b>	Aprobada por la Asamblea Legislativa el 20 de mayo de 2025 y publicada en el Diario Oficial (entró en vigor en junio de 2025) (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2025). <sup>5</sup>	Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N.º 192, el 15 de octubre de 2020 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2020). <sup>6</sup>	Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 6.855, el 15 de noviembre de 2024 (Asamblea Nacional de Venezuela, 2024). <sup>7</sup>
<b>Mecanismo de control.</b>	Establece el Registro de Agentes Extranjeros (RAEX); control del Ministerio de Gobernación; retención fiscal por entidades financieras; supervisión estatal integral hacia donantes desde el exterior. <sup>8</sup>	Crea el Registro de Agentes Extranjeros bajo el Ministerio de Gobernación; obliga a informes mensuales sobre fondos; prohíbe donaciones anónimas; permite intervención o cancelación de personalidad jurídica. <sup>9</sup>	Creación de un Registro Nacional de ONG; obligación de declarar donaciones y fuentes de financiamiento; supervisión directa del Ejecutivo Nacional; facultad de suspender o disolver ONG por violar soberanía o participar en política. <sup>10</sup>
<b>Implicaciones Económicas</b>	Establece un impuesto del 30% sobre donaciones, transferencias o bienes provenientes del exterior, menciona multas de \$100,00 a 250,00 dólares, y una posible cancelación de la personería jurídica de las ONG's <sup>11</sup>	No existe un impuesto porcentual, sin embargo, establece multas y congelamientos de fondos, bloquea movimientos financieros si estos no poseen un registro, impone carga burocrática elevada a las organizaciones y	Esta normativa no impone impuestos porcentuales, establece multas de hasta 200 petros (criptomoneda venezolana) y sanciones administrativas, exige auditorías y balances lo que incrementa los costos de cumplimiento. <sup>13</sup>

<sup>5</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. *Ley de Agentes Extranjeros (Decreto N.º 308 de 2025)*. Diario Oficial, junio de 2025. Consultado en <https://www.asamblea.gob.sv>.

<sup>6</sup> Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley de Fiscalización, Regularización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales y Afines*. Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 6.855 (15 de noviembre de 2024). <https://n9.cl/5bsya>

<sup>7</sup> Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. *Ley N.º 1040, Ley de Regulación de Agentes Extranjeros*. La Gaceta, Diario Oficial N.º 192 (15 de octubre de 2020) <https://n9.cl/8i4qo>

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid

		cooperantes. <sup>12</sup>	
<b>Similitudes</b>	Al igual que Venezuela y Nicaragua, esta normativa impone registro obligatorio y sanciones por incumplimiento, apelando a la soberanía nacional, como punto clave de las 3 normativas en sus respectivos Estados.	Coincide con la legislación salvadoreña y venezolana, al prohibir injerencias políticas y exigir las declaraciones de fondos, las tres legislaciones contemplan en ellas sanciones y registros obligatorios.	Las similitudes encontradas en la legislación Venezolana con las centroamericanas son: El registro obligatorio de las organizaciones y donantes del extranjero. La transparencia de fondos y control Estatal, señalando que las tres buscan la defensa de la soberanía estatal en sus marcos de fundación.
<b>Diferencias.</b>	Es la única normativa de las 3 analizadas, que establece un impuesto del 30% creando una carga fiscal directa sobre las ONG's, prioriza la recaudación Estatal, además del control del Ministerio.	La legislación de la República de Nicaragua, es la más restrictiva administrativamente, ya que solicita reportes mensuales y posibilidades de intervención inmediata por parte del gobierno.	La legislación de Venezuela no incluye un impuesto obligatorio del 30% como la de El Salvador, pero hace énfasis en el control político-administrativo más que un control fiscal.

**Fuente:** Elaboración propia con base en las normativas sobre agentes extranjeros de El Salvador, Nicaragua y Venezuela (2025)

En Guatemala se presenta un contraste importante, para el año 2020, se promovió una reforma a la Ley de las ONG's la cual otorgaba un tipo de control al órgano ejecutivo concediendo la facultad de cancelar organizaciones las cuales “alterarán el orden público” sin embargo, la corte de constitucionalidad declaró a esta reforma como inconstitucional, señalando que esta vulnera los derechos de asociación y la libertad de expresión. Este precedente subraya la relevancia del poder judicial como contrapeso en escenarios en los cuales se intente socavar la participación de la sociedad civil.<sup>14</sup>

Así mismo, los casos antes mencionados no son los únicos dentro de la región latinoamericana, ya que podemos observar casos extras como el de Bolivia donde, organizaciones ambientales han sido presionadas con auditorías y amenazas de cierre por

<sup>12</sup> Ibid

<sup>14</sup> WOLA, “La nueva ley de ONG de Guatemala,” WOLA, 19 de marzo de 2020, <https://www.wola.org/es/analysis/nueva-ley-ong-guatemala/>

cuestionar proyectos extractivos. En Honduras, tras el golpe de Estado de 2009, ONG 's de Derechos Humanos fueron un objeto de campaña de desprestigio y hostigamiento judicial. Dichos patrones muestran una fuerte tensión estructural entre la expansión de gobiernos centralizadores y la necesidad de preservar el espacio cívico.<sup>15</sup>

### **2.3 La Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador (2024-2025)**

La Ley de Agentes Extranjeros, aprobada por la Asamblea Legislativa por medio del decreto No. 308 el 20 de mayo de 2025<sup>16</sup>, entró en vigor el 7 de junio de ese mismo año. La normativa establece que todas las organizaciones que reciben financiamiento externo deben registrarse en el recién creado Registro de Agentes Extranjeros (RAEX). Asimismo, estas organizaciones deben presentar informes periódicos de sus actividades y pagar un impuesto del 30% sobre los fondos internacionales recibidos.

Así mismo, la Ley otorga una amplia línea de facultades al Ministerio de Gobernación para suspender o cancelar personerías jurídicas por “Infracciones” a la normativa, lo cual genera un clima de incertidumbre institucional, siendo que la nueva normativa no solo busca regular sino que esta busca ejercer un sistema de control e indaga la acción de la sociedad civil que logra organizarse, siendo esta una manera de retirar o coartar su autonomía institucional.

Amnistía Internacional considera que la Ley constituye una amenaza directa a la libertad de asociación y a la defensa de los Derechos Humanos en El Salvador, mientras que la Comisión Interamericana de Derechos Humanos la calificó como contraria a los estándares interamericanos.<sup>17</sup> La Ley fue presentada como una nueva herramienta de transparencia financiera y control de fondos externos, pero las reacciones por parte de la comunidad internacional y de actores de la sociedad civil reflejan un escenario distinto y polémico, lo muestran como un mecanismo de control político el cual erosiona el espacio cívico salvadoreño.

### **III. El enfoque MEAL como una herramienta estratégica.**

---

<sup>15</sup> Amnistía Internacional, Honduras: Campaña de desprestigio en contra de defensores de derechos humanos, Índice AI: AMR 37/009/2001, 27 de julio de 2001, <https://www.amnesty.org/en/wp-content/uploads/sites/4/2021/06/amr370092001es.pdf>

<sup>16</sup>Ibid

<sup>17</sup> Amnistía Internacional, El Salvador: La nueva Ley de Agentes Extranjeros amenaza los derechos y libertades de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación, Índice AI: AMR 29/9498/2025, 13 de junio de 2025, <https://www.amnesty.org/es/documents/amr29/9498/2025/es/>

El enfoque MEAL por sus siglas ( Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes) ha logrado consolidarse como una medida estándar a nivel internacional dentro y fuera de la gestión de proyectos de desarrollo y de la cooperación internacional. El sistema MEAL también puede ser utilizado como una herramienta de apoyo en contextos restrictivos o de coartación en los sistemas de participación cívica, donde no solo funciona como una herramienta de carácter técnica, sino como un marco estratégico para la resiliencia institucional.

Para la práctica, el acrónimo MEAL puede comprenderse desde dos dimensiones complementarias: el enfoque y el sistema. El enfoque MEAL constituye la filosofía institucional la cual orienta la cultura organizacional hacia la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje sincrónicamente. Representa así una manera de pensar y actuar dentro de las organizaciones, centrándose en la generación de evidencia útil para la toma de decisiones, el fortalecimiento de la legitimidad y la sostenibilidad de las intervenciones.

Por otra parte, el sistema MEAL se refiere al conjunto estructurado de procesos, roles, herramientas y flujos de información que permiten operacionalizar dicho enfoque. Este sistema sirve como soporte técnico para la recolección, el análisis y la comunicación de datos de manera sistemática, integrando los cuatro componentes centrales de la gestión: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes. El sistema proporciona el marco metodológico y operativo para implementar el enfoque MEAL dentro de un ciclo de proyectos, asegurando coherencia entre la evidencia generada, la toma de decisiones y la mejora institucional<sup>18</sup>. Esta distinción resulta ser esencial, ya que el sistema permite medir y reportar, mientras que el enfoque asegura que dichas acciones se realicen dentro de un marco ético, participativo y orientado al fortalecimiento organizacional.

### **3.1 Monitoreo y evaluación en contextos legales severos.**

El monitoreo y la evaluación constituyen los pilares fundamentales básicos del enfoque MEAL, dichas prácticas tienen la función de facilitar a las organizaciones medir avances, identificar brechas y corregir procesos en tiempo real. En condiciones normales o

---

<sup>18</sup> PM4NGOs. 2021. Guía MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para el sector del desarrollo. InsideNGO / Humentum.

estables, su principal propósito es el asegurar la eficacia y eficiencia de los programas, sin embargo, en escenarios restrictivos como El Salvador con la nueva ley, el monitoreo y la evaluación adquieren un carácter más estratégico.

En el ámbito de la cooperación internacional, el monitoreo y la evaluación son vistos como un mecanismo de transparencia hacia donantes y comunidades<sup>19</sup>, y no como una práctica que deba reducirse a requisitos administrativos, sino que estos constituyan procesos de aprendizaje y retroalimentación. Según informes del Banco Mundial, en Estados frágiles, la recolección de datos enfrenta una serie de limitaciones debido al miedo de los beneficiarios a compartir información o al riesgo de manipulación de las estadísticas con fines políticos.<sup>20</sup>

En este contexto, en El Salvador, la implementación de la Ley de Agentes Extranjeros plantea un dilema para los sistemas de MyE. Las ONG deben seguir documentando resultados para mantener el financiamiento internacional, mientras que al mismo tiempo se enfrentan a un contexto donde la información recolectada puede llegar a ser utilizada en su contra.<sup>21</sup> Esto limita la posibilidad de generar datos confiables y compromete su credibilidad como institución. Es por ello que MEAL no solo debe entenderse o clasificarse como un ‘requisito’ sino más bien como una práctica la cual ayude a prevenir o fortalecer la capacidad de reacción de una organización o institución y la sostenibilidad que dé a los proyectos a futuro.

De esta manera, en un escenario altamente reglamentado, este enfoque permite a las organizaciones salvaguardar su misión, aun cuando se vean obligadas a silenciarse o reducir su visibilidad pública o modificar su metodología en materia de recolección de datos. Es así como el MyE en contextos restrictivos trasciende lo técnico para transformarse en una acción de resistencia organizacional. Documentar los resultados, incluso bajo presión, constituye un medio para mantener legitimidad y asegurar una continuidad en los programas sociales.

---

<sup>19</sup> Oliver Bakewell, con Jerry Adams y Brian Pratt, *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation* (Oxford: INTRAC, 2014),

<https://www.intrac.org/resources/sharpening-development-process-practical-guide-monitoring-evaluation/>

<sup>20</sup> Banco Mundial, “Fragilidad, Conflicto y Violencia,” Banco Mundial, 19 de junio de 2025, <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence>

<sup>21</sup> .Katya Salazar, “La Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador: criminalizar la disidencia, castigar la cooperación,” DPLF, 29 de julio de 2025, <https://dplf.org/la-ley-de-agentes-extranjeros-en-el-salvador-criminalizar-la-disidencia-castigar-la-cooperacion/>

### **3.2 Aprendizaje organizacional como resiliencia institucional**

El aprendizaje organizacional constituye una dimensión crítica del enfoque MEAL, ya que permite a las organizaciones transformar la experiencia en conocimiento útil para la toma de decisiones. A diferencia de la visión reduccionista que lo considera un subproducto del monitoreo, la literatura más reciente lo entiende como un ciclo autónomo que refuerza la resiliencia institucional.

Podemos sostener que el aprendizaje organizacional es un proceso estratégico que, al retroalimentar la planificación y la gobernanza, facilita la adaptación a entornos dinámicos. En este sentido, las organizaciones (ONG 's) se asemejan a organismos vivos, cuya subsistencia depende de su capacidad para asimilar conocimientos y corregir fallos. Es crucial comprender que este aprendizaje no es un mero subproducto del monitoreo; más bien, emerge como un ciclo independiente que nutre la planificación estratégica, impulsando así la innovación y la resiliencia institucional.

En El Salvador, algunas ONG han desarrollado mecanismos innovadores de aprendizaje institucional, como talleres de sistematización de experiencias, espacios de reflexión colectiva y la elaboración de lecciones aprendidas. Por ejemplo, CRISTOSAL ha promovido procesos de diálogo con comunidades rurales para identificar barreras y ajustar sus proyectos sin perder legitimidad social. Estos espacios no solo mejoran la calidad de los programas, sino que también refuerzan la cohesión interna en un escenario de incertidumbre legal.

La resiliencia institucional se nutre, por tanto, de la capacidad de documentar experiencias, reinterpretar errores y transformarlos en oportunidades de innovación. En contextos restrictivos, el aprendizaje organizacional se convierte en un recurso indispensable para sostener la misión institucional y responder a los cambios normativos.

### **3.3 Rendición de cuentas y legitimidad organizacional.**

La rendición de cuentas es un componente esencial del enfoque MEAL y constituye uno de los pilares de la legitimidad organizacional. La transparencia refuerza tanto la confianza de los donantes como la credibilidad frente a las comunidades beneficiarias. Es así como en escenarios democráticos, la rendición de cuentas cumple un rol fundamental en la construcción de legitimidad social. En contextos restrictivos, adquiere una dimensión adicional: se transforma en una práctica de resistencia. Ya que, al documentar

impactos, transparentar procesos y demostrar eficacia se convierten en mecanismos para contrarrestar los discursos gubernamentales que buscan desacreditar a las ONG.

A la vez la legitimidad institucional se fortalece cuando las prácticas de rendición de cuentas son percibidas por los beneficiarios como un ejercicio práctico de transparencia y compromiso ético. Así, rendir cuentas no es solo un simple proceso administrativo, sino una estrategia o forma para mantener la confianza social y proteger el espacio cívico. En El Salvador, muchas ONG han fortalecido sus mecanismos de rendición de cuentas a partir de metodologías participativas que involucran a las comunidades en la validación de resultados. Estos procesos no solo garantizan transparencia, sino que también empoderan a los beneficiarios, quienes se convierten en actores activos de la supervisión social.

En la literatura internacional, se reconoce que las ONG que priorizan la rendición de cuentas hacia las comunidades tienden a gozar de mayor legitimidad, incluso cuando enfrentan presiones estatales. En este sentido, la práctica de rendición de cuentas se erige como una herramienta estratégica para sostener la legitimidad en un entorno político adverso.<sup>22</sup>

#### **IV. Estrategias organizacionales ante la Ley.**

La promulgación de la Ley de Agentes Extranjeros ha obligado a las ONG 's que operan en el territorio nacional, a definir sus estrategias de operación. Basándonos en la idea central de este ensayo, se han identificado 4 tipos de respuesta: Retiró, Permanencia, Adaptación, a la vez que se muestra un caso especial el cual es la excepción. Cada una refleja no solo una manera de enfrentar la nueva normativa, sino también un posicionamiento cívico/político frente al cierre del espacio participativo.

##### **4.1 Retiro como respuesta frente a la Ley de Agentes Extranjeros**

El retiro de operaciones constituye la estrategia más drástica de una organización, al implicar la salida definitiva del país. Esta decisión, aunque dolorosa, se convierte en una alternativa inevitable cuando las condiciones legales hacen inviable la permanencia y ponen en riesgo la seguridad de su personal y beneficiarios.

---

<sup>22</sup> Entrevista anónima por el autor, San Salvador, 17 de Septiembre de 2025

El caso de Cristosal es ilustrativo. En su comunicado oficial del 17 de julio de 2025, la organización anunció el cese de sus operaciones en El Salvador tras más de dos décadas de trabajo en derechos humanos y justicia transicional. Cristosal afirmó: “La nueva Ley de Agentes Extranjeros crea un marco que imposibilita nuestra labor, pues criminaliza la defensa de los derechos humanos y coloca en riesgo a nuestro personal y a las comunidades que acompañamos”<sup>23</sup>. La organización recalzó que su decisión no obedecía a un abandono de su misión, sino a la necesidad de resguardar a quienes integran su equipo y a las víctimas con las que trabajan.

Por su parte, la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD) comunicó el 4 de septiembre de 2025 el cierre de sus operaciones en El Salvador. En el documento, la organización señaló: “Ante un clima de incertidumbre jurídica, hostigamiento institucional y limitación de libertades, nos vemos obligados a suspender nuestra labor en defensa de los derechos humanos”<sup>24</sup>. Su salida tiene un impacto simbólico significativo, dado que FESPAD fue una de las organizaciones más reconocidas en la promoción del acceso a la justicia y la asesoría legal comunitaria desde la posguerra.

Ambos casos en conjunto, reflejan cómo la Ley de Agentes Extranjeros limita la viabilidad operativa de las ONG que trabajan en defensa de los Derechos Humanos. Las disposiciones de registro obligatorio, los informes mensuales y el impuesto del 30 % sobre financiamiento externo generan un escenario donde la continuidad de proyectos se vuelve insostenible<sup>25</sup>. Además, la facultad discrecional del Ministerio de Gobernación para suspender personerías jurídicas expone a estas organizaciones a una constante amenaza de cierre arbitrario. Desde la perspectiva del enfoque MEAL, el retiro significa una ruptura drástica. La imposibilidad de mantener sistemas de monitoreo y evaluación afecta la transparencia ante donantes y corta procesos de aprendizaje institucional acumulados durante décadas. Cristosal y FESPAD pierden así la posibilidad de sistematizar experiencias locales en derechos humanos que eran valiosas tanto a nivel nacional como regional.

---

<sup>23</sup> Cristosal. *Comunicado oficial de cierre de operaciones en El Salvador*. San Salvador, 17 de julio de 2025, <https://n9.cl/p0xwxd>

<sup>24</sup>FESPAD, “FESPAD cierra operaciones como fundación,” FESPAD, 4 de septiembre de 2025, <https://www.fespad.org.sv/23322-2/>.

<sup>25</sup> *ibid*

## **4.2 Permanencia y Adaptación de organizaciones no gubernamentales.**

Entre las distintas respuestas adoptadas por las organizaciones de la sociedad civil de El Salvador ante la Ley de Agentes Extranjeros, la estrategia de permanencia y adaptación institucional se ha consolidado como una de las más complejas. A diferencia de las organizaciones que optaron por retirarse o cerrar sus funciones, otras, han decidido permanecer, ajustando sus estructuras internas, procesos administrativos y prácticas de gestión para continuar su labor bajo nuevo marco regulatorio. Dicha estrategia no implica aceptación pasiva de la nueva normativa, sino una forma pragmática de sostener su presencia territorial para así cumplir con su misión en un entorno de incertidumbre.

La decisión de permanecer responde a una combinación de factores, como el compromiso ético con las comunidades beneficiarias, la acumulación de experiencia institucional y la convicción de que la legitimidad se construye precisamente en tiempo de adversidad, sin embargo, dicho proceso no está exento de desafíos. Es así como, el referente de la organización no gubernamental entrevistada para el espacio de permanencia evidenció una posición firme en torno a la importancia de mantener el trabajo comunitario, aun cuando las condiciones legales imponen un nivel mayor de control y riesgo, “No se trata de renunciar a lo que somos, sino de reestructurar el cómo operamos para poder seguir estando con la gente, aunque sea con menos recursos o bajo más restricciones”<sup>26</sup>

A si mismo, uno de los principales efectos observados, según la entrevista, es el impacto sobre la confianza de los donantes, el representante de esta organización explicó que algunos de los cooperantes internacionales han reducido su apoyo a condicionado el desembolso de fondos, ante el temor de ser asociados con actividades consideradas ‘políticamente sensibles’. Esta desconfianza ha afectado tanto la planificación estratégica como la sostenibilidad de los programas a mediano plazo. “Hemos tenido proyectos que estaban listos para ejecutarse y de repente los donantes prefieren detener todo. Dicen que quieren esperar, que no quieren ser observados. Entonces nos quedamos con planes sin fondos y comunidades esperando”<sup>27</sup>

En cuanto al enfoque MEAL, el representante reconoció que su implementación enfrenta serias dificultades en el contexto actual. Uno de los problemas más críticos es la pérdida

---

<sup>26</sup>Entrevista anónima por el autor, San Salvador, 17 de Septiembre de 2025

<sup>27</sup> Ibid

de acceso a información veraz y oportuna. “Hay comunidades que ya no quieren contestar encuestas o entrevistas. Tienen miedo. Creen que cualquier información puede ser malinterpretada o usada en su contra. Eso hace casi imposible el monitoreo de campo como antes” Asimismo, mencionó que algunos cooperantes internacionales han comenzado a sesgar los datos que solicitan o aceptan, priorizando indicadores superficiales o financieros sobre los de impacto social, con el objetivo de reducir riesgos de visibilidad política. “Nos piden solo cifras generales, nada que hable de derechos o gobernanza. Y claro, eso empobrece los informes y la posibilidad de aprendizaje institucional”<sup>28</sup>

Estas limitaciones tienen consecuencias profundas en la función del MEAL como herramienta estratégica. El monitoreo pierde profundidad analítica, la evaluación se vuelve meramente técnica y el aprendizaje institucional se estanca. Aun así, La organización ha implementado medidas de resiliencia metodológica, como la digitalización parcial de sus mecanismos de seguimiento, el uso de canales cifrados para la recolección de información y la realización de reuniones de evaluación interna más cerradas, donde el personal puede discutir hallazgos sin temor a represalias.

En el plano de la gobernanza, la organización reconoció la necesidad de ajustar su estructura interna. Se han establecido protocolos de seguridad digital, reconfigurado los roles del equipo de monitoreo y creado un comité interno encargado de verificar el cumplimiento de la Ley y mantener una comunicación fluida con los donantes. Estas medidas buscan garantizar la continuidad operativa sin comprometer la seguridad del personal ni la confidencialidad de los beneficiarios.

El aprendizaje organizacional también ha adquirido un papel protagónico. Según el representante, cada crisis reciente ha sido un espacio de aprendizaje colectivo, que ha permitido redefinir las prioridades institucionales. “En contextos como este, lo que te mantiene no es el dinero ni los proyectos, sino la capacidad de aprender rápido y adaptarte. Nosotros hemos aprendido a documentar todo, a leer el entorno político y a no perder el enfoque comunitario”

En este sentido, la ONG se proyecta como un ejemplo de organización que convierte el aprendizaje en un mecanismo de resiliencia institucional. Las prácticas de

---

<sup>28</sup> Ibid

sistematización, reflexión y retroalimentación se han transformado en pilares para sostener la legitimidad ante las comunidades y los donantes. En lugar de reducir su campo de acción, la organización busca fortalecer la coordinación con otras entidades sociales, generando redes de colaboración que permitan distribuir riesgos y compartir recursos en un entorno cada vez más restrictivo.

En resumen, se enfatiza la importancia de la rendición de cuenta como una estrategia para sostener la legitimidad, en palabras del experto entrevistado, “*Rendir cuentas ahora es más que un requisito técnico; es una forma de protegernos. Si mostramos que todo está documentado, que cada acción está registrada, reducimos las posibilidades de ser acusados de irregularidades o de tener motivaciones políticas*”<sup>29</sup> Esta práctica convierte la transparencia en un acto de resistencia frente al intento de control estatal.

#### **4.3 Excepción y contraste de las Organizaciones No gubernamentales.**

A diferencia de otras organizaciones afectadas por la Ley de Agentes Extranjeros, existen algunas que debido a su tipo de labor social, constituyen un caso excepcional dentro del panorama de la cooperación internacional en El Salvador, debido a su naturaleza híbrida, le ha permitido mantener sus operaciones activas, incluso en medio del nuevo marco restrictivo. Mientras otras ONG 's centradas en Derechos Humanos o incidencia política enfrentan dificultades legales, esta organización enfocada en educación y desarrollo social ha logrado sostener su legitimidad y continuidad gracias a su enfoque. Dicha organización -la cual solicitó mantenerse en el anonimato- ha construido una reputación sólida basada en resultados verificables, alianzas con el sector privado y una narrativa institucional centrada en la educación como herramienta de transformación social. De acuerdo con la entrevista realizada, “la clave para mantenerse ha sido la confianza, la transparencia y el enfoque en resultados tangibles; eso nos ha permitido seguir trabajando incluso cuando el entorno se ha vuelto más complejo”<sup>30</sup>

Por otro lado, uno de los elementos más notables es su capacidad para diversificar sus fuentes de financiamiento. Tras el retiro de la cooperación estadounidense de varios programas, entre ellos USAID, la organización implementó un modelo de sostenibilidad basado en alianzas al no depender de un solo cooperante, le permite a la organización

---

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Basado en entrevista con experto en el área de proyectos, entrevista realizada el 10 de octubre de 2025.

adaptarse cuando los patrones nacionales cambian o se moldean según nuevas estructuras. Esta estrategia reduce la vulnerabilidad institucional y fortalece la autonomía operativa, factores esenciales en contextos donde la cooperación tradicional se encuentra bajo presión. En cuanto al enfoque MEAL, esta organización lo ha integrado como parte estructural de su cultura organizacional. Mencionado que el sistema de monitoreo y evaluación no se limita a recopilar indicadores, sino que forma parte de un proceso continuo de aprendizaje y mejora institucional. “Nuestro sistema MEAL no es solo para reportar, sino para aprender y corregir; cada programa tiene espacios de reflexión interna, donde los equipos analizan resultados y diseñan mejoras”<sup>31</sup>

Asimismo, la organización ha desarrollado mecanismos sólidos de rendición de cuentas y comunicación estratégica. Su política de transparencia pública (con informes accesibles y auditorías periódicas) refuerza la confianza tanto de cooperantes como de comunidades beneficiarias. Este tipo de prácticas responde directamente a las exigencias del entorno legal salvadoreño, ya que la Ley de Agentes Extranjeros demanda altos niveles de justificación de los fondos provenientes del exterior. Sin embargo, lejos de percibirlo como un obstáculo, esta organización lo ha transformado en una oportunidad para demostrar legitimidad y profesionalismo institucional.

El impacto educativo de la organización también ha jugado un papel central en su permanencia. Al enfocarse en programas de formación docente, salud mental, innovación escolar y prevención de violencia, la organización ha logrado posicionarse como un aliado técnico del Estado, evitando ser percibido como un actor de confrontación política, sino uno centrado en el desarrollo humano, lo que le ha permitido mantener relaciones institucionales estables y una operación fluida, incluso bajo el nuevo marco legal.

En síntesis, el caso de esta ONG 's revela que la sostenibilidad institucional en contextos de mayor escala legal no depende únicamente del cumplimiento normativo, sino de la capacidad de innovar, diversificar y mantener legitimidad social. Su modelo educativo, su cultura de aprendizaje permanente y su enfoque en resultados verificables demuestran que las ONG pueden coexistir con marcos legales complejos siempre que mantengan coherencia entre su misión y sus mecanismos de rendición de cuentas.

---

<sup>31</sup> Ibid

#### **4.4 Síntesis de estrategias organizacionales**

El análisis de las organizaciones estudiadas evidencia una relación directa entre el grado de apertura institucional y la capacidad de resiliencia frente a la Ley de Agentes Extranjeros. Las respuestas adoptadas por las ONG 's no se ven limitadas a una lógica de resistencia o cumplimiento, sino que configuran un espectro de estrategias que van desde el retiro precavido hasta la adaptación mediante la innovación.

Es así que, las estrategias de retiro representan una forma de defensa institucional la cual busca priorizar la seguridad del personal y la integridad de las misiones frente a un entorno legal percibido como pesado. En contraste, las organizaciones que optaron por permanecer lo hicieron a través de la reestructuración interna, la revisión de sus procedimientos administrativos y la creación de mecanismos de control que les permitiera operar con menor exposición al riesgo.

Por su parte, aquellas con enfoques educativos y de desarrollo comunitario se sostienen mediante una “neutralidad activa”, basada en la legitimidad social, la transparencia y la demostración de resultados tangibles ante sus cooperantes y beneficiarios. De forma regular, el enfoque MEAL se consolida como una herramienta estratégica para la sostenibilidad institucional. En los contextos de retiro, facilita la documentación y la memoria organizacional; en los escenarios de permanencia, refuerza la rendición de cuentas; y en los casos de innovación, impulsa el aprendizaje continuo y la generación de evidencia que fortalece la confianza pública.

Por último, las estrategias analizadas reflejan un proceso de reconfiguración del espacio cívico salvadoreño, donde la sostenibilidad de las organizaciones depende cada vez más de su capacidad para adaptarse, generar evidencia y mantener legitimidad ante las comunidades y el Estado. El enfoque MEAL, al articular gestión del conocimiento, monitoreo y rendición de cuentas, se convierte en un pilar esencial para la cooperación internacional en entornos normativos restrictivos.

#### **V. Conclusiones.**

El análisis de las estrategias organizacionales ante la Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador, revelan un escenario de transformación profunda en la relación entre el Estado y la sociedad civil. La normativa, al imponer mecanismos de registro, control y

tributación del 30% sobre los fondos extranjeros, ha generado un nuevo marco de actuación el cual exige a las ONG 's a redefinir sus estructuras, procesos y estrategias de sostenibilidad. Es así que, los casos estudiados demuestran que la reacción de las organizaciones no responde a un patrón único, sino más bien a una diversidad de trayectorias institucionales. Mientras que algunas ONG 's optaron por el retiro como una forma de resguardo institucional, y otras decidieron permanecer mediante una adaptación interna la cual incluye reestructuración, administración, fortalecimiento del aprendizaje organizacional y uso estratégico del enfoque MEAL.

Así mismo se evidencia que la resiliencia institucional depende en gran medida de la capacidad de las ONG para generar evidencia sobre el impacto de sus programas y comunicarlo con transparencia tanto a donantes como a las comunidades beneficiarias. En ese sentido, el MEAL se posiciona como un eje transversal el cual integra Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes, no solo como meros componentes técnicos, sino como pilares éticos y de sostenibilidad social. A la vez, se identificó que las organizaciones con programas educativos y comunitarios tienden a tener mayor margen de operación, debido a la percepción pública de su labor como apolíticos y de beneficio directo a la población. Dichas estrategias, basadas en la neutralidad activa, refuerzan la legitimidad social y ofrecen una ruta viable para la sostenibilidad operacional en entornos con mayores rangos de legislación.

En conjunto, el estudio demuestra que el futuro de las ONG en El Salvador dependerá de su capacidad para equilibrar el cumplimiento normativo con la preservación de sus valores fundacionales. La adaptación no implica necesariamente renuncia, sino reconfiguración; la sostenibilidad no se reduce a la estabilidad financiera, sino que involucra la construcción de confianza, el fortalecimiento del aprendizaje institucional y la capacidad de reinventarse ante nuevos desafíos legales y sociales.

## **VI. Recomendaciones Finales.**

A partir del análisis de las estrategias organizacionales frente a la Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador, se identifican diversas líneas de acción que pueden fortalecer la sostenibilidad y legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil. Una de las principales recomendaciones es consolidar los sistemas MEAL como herramientas

estratégicas, más allá de su función técnica. En el nuevo contexto regulatorio, el monitoreo, la evaluación, el aprendizaje y la rendición de cuentas deben concebirse como componentes esenciales para garantizar la transparencia, demostrar resultados y mantener la confianza tanto de las comunidades beneficiarias como de los donantes. Fortalecer los sistemas MEAL significa también promover una cultura de documentación, análisis y comunicación constante, que permita convertir la información en evidencia útil para la toma de decisiones y la gestión adaptativa.

El aprendizaje organizacional también emerge como un elemento crucial. En contextos normativos complejos, las organizaciones que promueven procesos de aprendizaje continuo muestran una mayor capacidad de adaptación. La institucionalización del aprendizaje, mediante espacios de reflexión interna, sistematización de experiencias y análisis participativo, puede transformar las crisis en oportunidades para innovar. La resiliencia institucional se construye a partir del aprendizaje, y este, a su vez, depende de la voluntad de las organizaciones para convertir la experiencia en conocimiento aplicable.

Por otra parte, se recomienda fortalecer las redes de cooperación interinstitucional. Las alianzas entre organizaciones locales, universidades, instituciones internacionales y actores comunitarios son fundamentales para crear un entorno de apoyo mutuo. Estas redes no solo facilitan el intercambio de buenas prácticas, sino que también ofrecen un respaldo técnico y político que amplía el margen de acción frente a las exigencias legales. La colaboración interorganizacional puede convertirse en un escudo colectivo que proteja el espacio cívico y mantenga viva la participación ciudadana.

Otro aspecto esencial es reforzar la comunicación pública. La rendición de cuentas, entendida como un ejercicio de transparencia ética, debe presentarse como una oportunidad para generar confianza y contrarrestar la desinformación. Una comunicación clara y coherente con los principios institucionales permite que las ONG fortalezcan su legitimidad ante la sociedad y los organismos de cooperación, mostrando de manera tangible el valor de su labor en beneficio de las comunidades más vulnerables.

Para finalizar, la adaptación institucional no debe entenderse como resignación, sino como una forma de resistencia inteligente que permite a las ONG mantener su relevancia y credibilidad en un entorno cambiante. La resiliencia no surge del aislamiento, sino de la cooperación, del conocimiento compartido y del compromiso con los valores que

fundamentan el trabajo social. El futuro de la cooperación internacional en El Salvador dependerá, por tanto, de la capacidad de las organizaciones para aprender, innovar y sostener su legitimidad en medio de las transformaciones legales y políticas del país

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Amnistía Internacional. *El Salvador: La nueva Ley de Agentes Extranjeros amenaza los derechos y libertades de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación*. Índice AI: AMR 29/9498/2025, 13 de junio de 2025. <https://www.amnesty.org/es/documents/amr29/9498/2025/es/>.
2. Internacional. *Honduras: Campaña de desprestigio en contra de defensores de derechos humanos*. Índice AI: AMR 37/009/2001, 27 de julio de 2001. <https://www.amnesty.org/en/wp-content/uploads/sites/4/2021/06/amr370092001es.pdf>.
3. Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto Legislativo No. 308, Ley de Agentes Extranjeros*. 30 de mayo de 2025. <https://n9.cl/ksrm37>.
4. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley de Fiscalización, Regularización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales y Afines*. Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 6.855 (15 de noviembre de 2024). <https://n9.cl/5bsya>.
5. Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. *Ley N.º 1040, Ley de Regulación de Agentes Extranjeros*. La Gaceta, Diario Oficial N.º 192 (15 de octubre de 2020). <https://n9.cl/8i4qo>.
6. Banco Mundial. “Fragilidad, Conflicto y Violencia.” *Banco Mundial*, 19 de junio de 2025. <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence>
7. CIVICUS. *State of Civil Society Report 2023*. 7 de abril de 2023. <https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2023>.
8. Cristosal. “Comunicado oficial de cierre de operaciones en El Salvador.” *Cristosal*, 17 de julio de 2025. <https://n9.cl/p0xwxd>.
9. FESPAD. “FESPAD cierra operaciones como fundación.” *FESPAD*, 4 de septiembre de 2025. <https://www.fespad.org.sv/23322-2/>.
10. Katya Salazar. “La Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador: criminalizar la disidencia, castigar la cooperación.” *DPLF*, 29 de julio de 2025. <https://dplf.org/la-ley-de-agentes-extranjeros-en-el-salvador-criminalizar-la-disidencia-castigar-la-cooperacion/>.
11. Oliver Bakewell, con Jerry Adams y Brian Pratt. *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*. Oxford: INTRAC, 2014. <https://www.intrac.org/resources/sharpening-development-process->

- practical-guide-monitoring-evaluation/.
12. PM4NGOs. *Guía MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para el sector del desarrollo*. InsideNGO / Humentum, 2021.
  13. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2021: Atrapados: alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe*. 22 de junio de 2021. <https://www.undp.org/es/el-salvador/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2021>.
  14. WOLA. “La nueva ley de ONG de Guatemala.” WOLA, 19 de marzo de 2020. <https://www.wola.org/es/analysis/nueva-ley-ong-guatemala/>.
  15. Human Rights Watch. “Venezuela.” *World Report 2021*, 13 de enero de 2021. <https://n9.cl/9ksma>